

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย



นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR THE WORLD-CLASS
STANDARD SCHOOLS IN THAILAND

Miss Nittaya Theparoonrat



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2014
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลใน ประเทศไทย
โดย	นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.บุญมี เณรยอด

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.บุญมี เณรยอด)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

นิตยา เทพอรุณรัตน์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย (DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR THE WORLD-CLASS STANDARD SCHOOLS IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ดร.บุญมี เณรยอด, 302 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล (2) ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ประชากร คือ โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รุ่นที่ 1 จำนวน 500 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 203 โรงเรียน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,421 คน (1 โรงเรียนต่อผู้ให้ข้อมูล 7 คน) ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินรูปแบบ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI Modified) แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อยกร่างรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดปัจจุบันของโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ รูปแบบกำกับ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และรูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบการมีส่วนร่วม รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน 2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกเสียงส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้อง 5) ลักษณะของโครงสร้างที่การกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่ลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน 7) แบบของการนำ ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาฉันทามติ 8) รูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด 3 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่เน้นความผูกพันของบุคลากร 2) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการที่เน้นกระบวนการทำงาน 3) ด้านการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง (2) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติปัจจุบันสูงสุดของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ คือ รูปแบบกำกับ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบเน้นวัฒนธรรม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยคือ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นเพื่อนร่วมงาน” จุดเน้นของรูปแบบ เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรม ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีองค์ประกอบของการบริหารจัดการ 8 ด้าน และการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่เน้นบุคลากร การปฏิบัติการและการนำองค์กร

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง ปลายมือชื่อนิติดี

การศึกษา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5284463327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: MANAGEMENT MODEL / WORLD-CLASS STANDARD SCHOOLS / ELEMENTS OF MANAGEMENT / PERFORMANCE MANAGEMENT OF THAILAND QUALITY AWARD-TQA

NITTAYA THEPAROONRAT: DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR THE WORLD-CLASS STANDARD SCHOOLS IN THAILAND. ADVISOR: ASST. PROF. NUNTARAT CHAROENKUL, Ph.D., CO-ADVISOR: BOONMEE NENYOD, Ph.D., 302 pp.

This study was conducted using a mixed method approach, both quantitative and qualitative methods. The objectives of the study were (1) to investigate a management model for the world-class standard schools in Thailand in the current and the expected situations (2) to probe into a management model for the Premium schools (3) to develop a management model for the world-class standard schools in Thailand. The population of this study 500 schools enrolling. The Office of the Based Education Commission. The 203 sample populations were comprised by cluster random sampling on order to provide the quantitative data selected. Informants were 1,421 (1 school 7 informants). The quantitative data were analyzed using means, standard deviation, and PNI Modified in order to rank the need identifications. Furthermore, the model was created by synthesizing the quantitative data and gradually modifying the model based on the evaluation form and comments of from 20 experts.

The findings turned out as follows:

(1) in the current situation, world-class standard schools used Ambiguity model at the highest level, while the Collegial model was ranked at the highest level in the expected situations. The first Priority Need Index fell on these following elements of management ; 1) Level of goal identification provided by the person in charge of each task. 2) Process of goal based on the Director derived from the vision/ Agreement by school departments. 3) Relationship between identification goals and decisions made by Director based on mutually agree targets; 4) depending on vision /school objective defined by all stakeholders concerned; 5) Nature of structure making determined by the chain of command either in the vertical or horizontal; 6) Links with environment: Relationship with community outside institution having the Director as the main coordinator; 7) Styles of leadership: Ability of Director to search for a consensus. 8) Related leadership models; focusing on transformational leadership of the Director. As for the performance management of Thailand Quality Award-TQA, in the expected situations, the PNI Modified index turned out to be at the highest level on the following aspects: 1) Faculty and Staff Focus, 2) Process management and 3) Leadership.

(2) In existing situation for the Premium schools, the Ambiguity model was practiced at the highest level, While the expected situation concentrated on Collegial model. (3) The Develop model for the world-class standard schools in Thailand was “Engagement Collegial – Cultural Integrative Model”, focusing on the integration between the Collegial and Cultural models, covering 8 elements based on the performance management of Thailand Quality Award-TQA, emphasizing Faculty and Staff Focus, Process management, and organization Leadership.

Department: Educational Policy Management and Leadership Student's Signature

Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration

Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2014

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอิงจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด ความรู้ คำแนะนำอันมีคุณค่าและให้โอกาสในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำที่มีคุณค่า รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบคุณรุ่นพี่ เพื่อน น้องศุภกัณฑ์ และเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่ได้มีส่วนให้ข้อคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือทุกด้าน ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณท่าน ผอ. สุพจน์ อภิศักดิ์มนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนสามเสนวิทยาลัยที่ช่วยเหลือ ประสานงาน สนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ ดร.วรรณวิภา สุทธเกียรติ และทีมงานวิชาการ ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล ขอขอบคุณน้องเกศินี สุขศรี ที่ช่วยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม ขอขอบคุณพี่จู่ไร วิสูตรโกษา คณะทำงานกลุ่มบริหารทั่วไป โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัยตลอดมา ส่งผลให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ที่ให้ชีวิตและโอกาสทางการศึกษา และขอบคุณทุกกำลังใจที่มีให้เสมอมา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามในการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School).....	13
บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล	27
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)	32
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	39
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์การ	43
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	96

วิธีดำเนินการวิจัย	96
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล	102
การวิเคราะห์ข้อมูล	102
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	232
สรุปผลการวิจัย.....	232
อภิปรายผล.....	240
ข้อเสนอแนะ	247
รายการอ้างอิง	252
ภาคผนวก.....	260
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	261
ภาคผนวก ข รายชื่อสถานศึกษาคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)	265
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	267
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถาม.....	287
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	298
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	302

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	38
ตารางที่ 2 ข้อแตกต่างระหว่างองค์การทั่วไปกับองค์การคุณภาพ	44
ตารางที่ 3 แสดงประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของรูปแบบ	58
ตารางที่ 4 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบ.....	74
ตารางที่ 5 แสดงการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามระดับโรงเรียน ภูมิภาคและคะแนน O-NET .	97
ตารางที่ 6 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	105
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบ คุณภาพ TQA.....	108
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย เปรียบเทียบ กลุ่ม O - NET สูง และ กลุ่ม O - NET ต่ำ จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA.....	110
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบ คุณภาพ TQA และประเภทของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา	113
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA และ จำแนกตามภูมิภาค.....	116
ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบรายชื่อ ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA	123
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร.....	131

ตารางที่ 13 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ O-NET ต่ำ จำแนกตามรูปแบบการบริหาร.....	133
ตารางที่ 14 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำแนกตามรูปแบบการบริหาร.....	137
ตารางที่ 15 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการบริหารและภูมิภาค	140
ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร	147
ตารางที่ 17 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ O-NET ต่ำ จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร	149
ตารางที่ 18 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร	152
ตารางที่ 19 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและภูมิภาค	155
ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบทางการ (Formal Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร.....	163

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเพื่อน ร่วมงาน (Collegial Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร.....	165
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเน้น การเมือง (Political Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร	167
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร (ต่อ)	169
ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร	171
ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเน้น วัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร	173
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วย ระบบคุณภาพ TQA.....	175
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรายองค์ประกอบ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA.....	177
ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการ บริหาร.....	185
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบ การบริหาร.....	186

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบทางการ (Formal Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร.....	188
ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร.....	191
ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร.....	193
ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร.....	195
ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร.....	197
ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวมของรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร.....	199
ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็น เลิศตามศักยภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนก ตามรายด้าน	202
ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็น เลิศตามศักยภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย เปรียบเทียบกลุ่ม คะแนน O-NET สูง และ กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ จำแนกตามรายด้าน.....	204
ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็น เลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรายด้าน และ ประเภทของโรงเรียน.....	207

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA.....	210
ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA.....	211
ตารางที่ 41 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม โรงเรียนมาตรฐานสากลและโรงเรียนคุณภาพพิเศษ จำแนกตามรูปแบบการบริหาร ...	213
ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม (203 โรงเรียน) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร และรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ	214
ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ(Premium Schools) ภาพรวม (12 โรงเรียน) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ	215
ตารางที่ 44 ข้อมูลสถานภาพของผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย.....	221
ตารางที่ 45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย.....	222
ตารางที่ 46 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	224
ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม	288

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 วรรคสาม ระบุว่า การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น และมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) จากพระราชบัญญัติดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้สำนักงานสภาการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะที่เสนอให้มียุทธศาสตร์ผลักดันการตั้งสถาบันแห่งความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณภาพระดับสูง (elite track) ทั้งนี้เพื่อรองรับการผลิตกำลังคนคุณภาพสูงหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษให้เพียงพอแก่ความต้องการของสังคมและภาคการผลิตต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างระบบจูงใจสถาบันการศึกษาต่างๆ พัฒนาตนเองด้านคุณภาพเพื่อให้สามารถรองรับการสนับสนุนพิเศษจากรัฐในการจัดการศึกษา ทั้งนี้โดยให้มีความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคส่วนต่างๆ ในการจัดการศึกษาของสถาบันกลุ่มนี้อย่างเข้มข้นด้วย

การจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-2561) คือ เพื่อให้การจัดการศึกษามัธยมศึกษามีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยได้ประกาศทิศทางการพัฒนาคุณภาพไว้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านระบบการบริหารจัดการ ข้อที่ 11. โรงเรียนบริหารจัดการได้คุณภาพระดับมาตรฐานสากล ข้อที่ 12. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน แนะแนว ช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ

โรงเรียนเป็นหน่วยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคน เพราะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียน ควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด (อานนท์ บุญยะรัตเวช, 2548: 13) การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องช่วยกันผลักดันให้โรงเรียนในประเทศไทยจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ การยกระดับโรงเรียนให้ขึ้นมาเป็นโรงเรียนคุณภาพนั้นมีความเป็นไปได้อย่างมากจากงานวิจัยของลาวัลย์ รักสัตย์ (2552) ที่ศึกษารูปแบบโรงเรียนคุณภาพพบว่า องค์กรประกอบที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย 8 กิจกรรม ได้แก่ 1) คณะดำเนินการมีการสำรวจปัญหาและมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการสถานศึกษามากกว่า 3 ครั้งต่อปีขึ้นไป พร้อมทั้งปรับปรุงหรือเพิ่มเติมคณะกรรมการที่มี

ศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียน บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรภายนอกรับรองผลคุณภาพ ได้มาตรฐาน อีกทั้งมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน 2) พัฒนา มาตรฐานการศึกษาสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา 3) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี และจัดทำแผนย่อยทุกแผน 4) ดำเนินการตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนด 5) ตรวจสอบทบทวน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา 7) จัดทำรายงานผล การพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่แก่ชุมชน 8) นำ ผลการพัฒนาไปปรับปรุงคุณภาพในปีถัดไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ข้อเสนอแนะในรายงานการวิจัยของ สมพร ฉั่วสกุลและคณะ (2552: 189) นฤมล ไทย วิรัชและคณะ (2552: 139) สุนีย์ บุญทิมและคณะ (2552: 271-272) สำเภา สมบูรณ์และคณะ (2552: 313) ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา คือ ให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมหน่วยงาน ต่างๆ หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษา ดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนารูปแบบการจัด กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะ กระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ที่มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงขึ้น ผจญ มุกดาและคณะ (2552: 279) เสนอว่า รัฐควรกำหนดให้มี หน่วยงานกลางทางการศึกษาในระดับภูมิภาคดำเนินงานติดตามประเมินผลสถานศึกษาในเชิงวิชาการและ การบริหารจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาตามแนวทางของการประกันคุณภาพ การศึกษา

ในส่วนของการจัดการศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย อาทิ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ จัดให้มี หลักสูตรพิเศษ หรือสนับสนุนให้มีโรงเรียนนิตិบุคคลเต็มรูปแบบ หรือโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ ดี ควรส่งเสริมให้ออกนอกระบบได้ และการที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ และพร้อมส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของครูเพื่อพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอน และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน นอกจากนี้คุณภาพของโรงเรียนเป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนดำรงอยู่ได้ เนื่องจากถ้าโรงเรียนไม่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพก็จะมี ผู้สมัครเข้าเรียน ดังนั้นในการสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา จึงมีการเสนอให้ศึกษาแนวทาง และประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ดีมาบูรณาการใช้ในโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2551: 91)

ถึงแม้ว่าจะมีนโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสำหรับนักเรียนกลุ่มที่มี ความสามารถพิเศษดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ตาม แต่ระบบการศึกษาไทยก็ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพ ของผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้เท่าที่ควร จึงพบว่าเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมีอยู่ ประมาณร้อยละ 3 ของแต่ละด้าน/สาขา ไม่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมเป็นจำนวนไม่น้อย ด้วย

สาเหตุต่าง ๆ อาทิ พ่อ-แม่ ผู้เลี้ยงดู ครู-อาจารย์ไม่รู้จักสังเกตแววความสามารถพิเศษตั้งแต่เด็ก บางรายทราบว่าเด็กมีแววความสามารถพิเศษ แต่ไม่ทราบวิธีการอบรมเลี้ยงดูให้การศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถรองรับเด็กเหล่านี้ได้ ทำให้ประเทศสูญเสียบุคคลระดับมัธยมศึกษาของประเทศตั้งแต่ยังเด็ก

การดำเนินงานจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษของประเทศไทย ได้ดำเนินการใน 3 รูปแบบคือ 1) จัดตั้งเป็นโรงเรียนเฉพาะทาง 2) การเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ 3) การสอนเสริมและจัดกิจกรรมพิเศษในโรงเรียน/หน่วยงานทั่วไป ซึ่งพบปัญหาการดำเนินงานดังนี้ คือ การศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษของประเทศไทย มีพัฒนาการที่ล่าช้าเนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการการแก้ไขดังนี้

1) ขณะนี้ประเทศไทยมีองค์กรกลางระดับชาติ คือ สถาบันส่งเสริมอัจฉริยภาพและนวัตกรรมการเรียนรู้ (สสอน.) (Institute for Gifted and Innovative Learning) ที่จะรองรับการดำเนินงานในเรื่องนี้ แต่การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากขาดการวางระบบและกลไกที่จะค้นหาและพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษ จึงยังทำได้ไม่กว้างขวาง ขาดการประสานการดำเนินงานที่เชื่อมต่อ ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน การดำเนินงานยังแยกเป็นส่วนๆ ไม่เป็นระบบครบวงจร จึงทำให้เด็กที่มีความสามารถพิเศษไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้แก่กลุ่มนี้เป็นพิเศษกว่าเด็กทั่วไป นอกจากนี้ ยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรทางการศึกษากับองค์กรเครือข่ายสนับสนุนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ เช่น องค์กรด้านจิตวิทยา

2) ประชาชนส่วนใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ ความเข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องช่วยกันสร้างสรรค์ผู้ที่มีความสามารถพิเศษเป็นผู้นำให้แก่ประเทศ การขาดองค์ความรู้ในเรื่องนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การศึกษาในโรงเรียนเฉพาะทางหรือโรงเรียนทั่วไปที่มุ่งความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ยังเป็นไปอย่างไม่ถูกต้องตามหลักวิชา เป็นผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้เท่าที่ควรจะเป็น

จากรายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษในโรงเรียนปกติได้มีข้อเสนอแนะในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญเบื้องต้น คือ 1) ความตั้งใจและนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน 2) ผู้ประสานงาน 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การปรับกลไกการดำเนินงาน 5) การจัดเตรียมงบประมาณ 6) การปรับสภาพแวดล้อม 7) การปรับระบบทางการวัดและประเมินผล 8) การแนะแนวและจิตวิทยา 9) การจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังพบว่า โดยส่วนใหญ่เด็กสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทัศนคติที่ดีขึ้น ครูรู้สึกว่าได้เรียนรู้มากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียน นักการศึกษา ครูและผู้สนใจ เห็นว่าเป็นโครงการที่มีคุณค่าและเห็นภาพชัดเจนว่า การพัฒนาการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษนั้น ช่วยยกระดับ

เด็กทั้งหมดให้มีความสามารถมากขึ้น มีความสุขมากขึ้น มิใช่เป็นการศึกษาที่แยกเด็กเก่งออกจากระบบ นอกจากนั้นแล้วความเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่สนใจจากสถานศึกษาอื่นๆ เป็นจำนวนมาก มีการเยี่ยมชมโรงเรียนจำนวนมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 168-169)

จากงานวิจัยต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ได้เสนอให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ย่อมแสดงให้เห็นว่า การจัดการศึกษาของไทยที่ผ่านมาประสบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 4-6) ที่ได้กล่าวถึงวิกฤตคุณภาพการศึกษา ที่ได้มีการประมวลในภาพรวมจากผลการศึกษาของ PISA (Program for International Student Assessment) ซึ่งเป้าหมายการประเมินของ PISA เป็นการประเมินเพื่อชี้อนาคต (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2553) ผลการประเมิน PISA ของไทยในปี 2009 พบว่า นักเรียนไทยกลุ่มอายุ 15 ปี แสดงผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติทุกวิชา และมีแนวโน้มผลการประเมินลดต่ำลงทุกวิชาเมื่อเทียบกับการประเมินครั้งแรก (PISA 2000) คะแนนการอ่านเฉลี่ย 421 อยู่ในตำแหน่งช่วงระหว่าง 47-51 จาก 65 ประเทศ ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติถึงหนึ่งระดับและต่ำกว่าอันดับที่ 1 อยู่ถึง 2 ระดับ

แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายความเข้มแข็งทางการศึกษาและไม่สามารถเตรียมเยาวชนให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต ผลการประเมินจาก PISA จึงมีความหมายต่ออนาคตของประเทศชาติ ซึ่งประเทศสมาชิก OECD ก็ถือว่า ผลการประเมินนี้เป็น “นาฬิกาปลุก” ให้ประเทศใน Developed world ระลึกไว้ว่าจะไม่มีต้นทุนกำลังคน (Human capital) เหนือโลกตะวันออกอย่างที่เคยเป็นมาอีกต่อไปแล้ว ในโลกที่การแข่งขันเป็นไปอย่างเข้มข้น ประเทศจำเป็นต้องทำงานอย่างหนักเพื่อคงไว้ซึ่งคนที่มีความรู้และทักษะที่โลกยุคใหม่ต้องการ (OECD, 2010) ประเทศไทยเองก็มีข้อมูลที่เป็น “นาฬิกาปลุก” มาตลอดทุกครั้งที่มีการประเมิน หากแต่ไม่มีคำตอบจากระดับนโยบาย แม้กระนั้นก็ตามเรายังคงพูดกันเสมอถึงอำนาจการแข่งขันกับประชาคมโลก ถึงเวลาที่จะต้องเอาจริงกับการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของเยาวชนไทย โดยวิเคราะห์จากข้อมูลที่ชี้บอกถึงความผิดพลาดของระบบที่ผ่านมา คือ การส่งเสริมทรัพยากรที่ไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวแปรที่ส่งผลกระทบทางลบ เช่น การสนับสนุนการใช้ ICT ไปตามกระแสการพาณิชย์ การปล่อยให้ครูที่ขาดแคลนเกษียณตัวเองก่อนเวลา และการเก็บอัตราครูเกษียณ ทำให้เกิดความขาดแคลนครูเพิ่มมากขึ้นตามเวลาที่ผ่านไป ข้อมูลจาก PISA ชี้ว่า การขาดครู คุณวุฒิส่งผลทางลบต่อการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ การกวาดวิชาออกโรงเรียนส่งผลกระทบทางลบต่อคุณภาพการเรียนรู้และการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน (OECD, 2007)

ในส่วน of โรงเรียนที่จัดการศึกษาให้กับนักเรียนปกติทั่วไป นั้น พบว่า ด้านคุณภาพของผู้เรียนจากการประเมินผลและติดตามการปฏิรูปการศึกษาในรอบแรก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ การยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนได้

อย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรกที่สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ผ่านการประเมิน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้เรียนอยู่ในระดับต่ำมาก

เมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในวิชาหลัก ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในการประเมินรอบที่สองของ สมศ. พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 22,425 แห่ง มีร้อยละ 79.7 ที่ได้มาตรฐาน และร้อยละ 20.3 ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2552: 63, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553: 4) ซึ่งสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนจากการประเมินของ สมศ. มีความสอดคล้องกับผลการทดสอบระดับชาติ (NT) ปี 2544-2546 โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ที่แสดงให้เห็นว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประเมินร้อยละ 11.4 ถึง 17.4 ซึ่งเมื่อรวมกันทั้ง 3 ปีของทั้งสองระดับแล้ว พบว่านักเรียนที่สอบได้ระดับ “ดี” น้อยกว่าเกณฑ์ปกติ (ร้อยละ 16) คือมีเพียงร้อยละ 14.9 เท่านั้น นอกจากนี้ ยังพบว่ามีความแตกต่างระหว่างนักเรียนแต่ละโรงเรียนสูงมาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550: 106-107) สำหรับการทดสอบระดับชาติในปี 2546-2547 และ 2549 พบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ใน 5 วิชา ยกเว้นภาษาไทยในปี 2546 มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 53.98 ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบความถนัดทางการเรียน (SAT) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปี 2543-2547 ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เช่นกัน ในทำนองเดียวกัน ผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2548-2549 พบว่า นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในวิชาหลัก ยกเว้นภาษาไทย ในปี 2549 ที่ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 50.33 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 14)

เมื่อพิจารณาด้านคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในระดับนานาชาติ จากรายงานผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกของ International Institute for Management Development (IMD) ในปี 2552 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระดับนานาชาติ ในภาพรวมประเทศไทยอยู่ในอันดับ 26 จาก 57 ประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มดีขึ้นกว่าปี 2550 (อันดับที่ 33) และ ปี 2551 (อันดับที่ 27) แต่ก็ยังต่ำกว่าประเทศในเอเชียหลายประเทศ ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ ญี่ปุ่น มาเลเซีย จีน และไต้หวัน สำหรับด้านการศึกษาในภาพรวมปรากฏว่า ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 47 ซึ่งต่ำกว่าปี พ.ศ. 2551 ถึง 4 อันดับ และเป็นรองประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนด้วยกัน คือ สิงคโปร์และมาเลเซียนอกจากนี้โรงเรียนที่มีผลการสอบ O-NET สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยมีน้อยมาก

ดังนั้นการมุ่งหาความเป็นเลิศ สร้างนักเรียนที่มีความรู้และทักษะ ให้มีสัดส่วนมากขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเทียบเท่าระดับนานาชาติ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้คือแนวหน้า

ของการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นฐาน ถึงแม้ไม่จำเป็นต้องทำให้กลุ่มที่มีนักเรียนที่ระดับต่ำหมดไป แต่จำเป็นต้องเพิ่มสัดส่วนของนักเรียนที่ระดับสูงขึ้น ดังเช่น เกาหลีใต้ได้ทำสำเร็จในการเพิ่มจำนวนนักเรียนที่ระดับ 5 และ ระดับ 6 มากกว่าเท่าตัวมาแล้ว สำหรับประเทศไทยมีนักเรียนที่ระดับสูงนี้น้อยมากจนเกือบไม่มีเลย (โครงการ PISA ประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2553: 4-18)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 14) เห็นถึงความสำคัญของนักเรียนกลุ่มเด็กที่มีความสามารถพิเศษเหล่านี้เช่นกัน จึงได้ดำเนินการโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อมุ่งหวังในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อม จำนวน 500 โรงเรียน เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบในการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม และหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรม 2 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้ประเมินผลโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่เข้าร่วมโครงการ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งด้านการจัดระบบบริหารจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพส่งผลให้โรงเรียนได้พัฒนามากขึ้น ตามสภาพและความพร้อมของโรงเรียน โดยโรงเรียนยังต้องการได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในทุกๆ ด้าน อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายที่จะพัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้มุ่งสู่มาตรฐานสากล ภายในปี 2558 นอกจากนี้ยังได้จัดทำโครงการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาเชิงปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยระบบบริหารจัดการหลักสูตร และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 2) เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการหลักสูตร และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555: 1) และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนในสังกัด ระดับมัธยมศึกษา เป็นโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) 12 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้มีการจัดหลักสูตรการเรียนที่หลากหลายส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นผลการสอบ O-NET, PISA ,LAS หรือแม้แต่ผลการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาก็อยู่ในระดับ 1 ใน 10 ของประเทศ จึงเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่างได้อย่างดี (Best Practice)

ดังนั้นหากได้มีการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล 500 โรงเรียน ทั้งในด้านคุณภาพตามกลุ่มคะแนน O-NET สูง และกลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ ตามประเภทโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามบริบทที่ตั้งของโรงเรียนในภูมิภาคที่ต่างกัน รวมทั้งโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) 12 โรงเรียน ก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อนำมาบูรณาการและพัฒนาให้เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เหมาะสม สามารถมั่นใจได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังกล่าวนำไปปฏิบัติจริงได้ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโรงเรียนมาตรฐานสากล 500 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาอื่นๆ ที่จะ

สามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของตนให้ก้าวขึ้นสู่ระดับสูงได้ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา ด้วยการศึกษาแนวทางและประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารของโรงเรียนที่ตีมาบูรณาการใช้ในโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 91) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) เป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล รุ่นที่ 1 จำนวน 500 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนคุณภาพพิเศษ จำนวน 12 โรงเรียน

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน จำนวน 500 โรงเรียน ที่เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล รุ่นที่ 1 โดยศึกษาเอกสารและการใช้แบบสอบถามกับ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3. การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ จำนวน 12 โรงเรียน จากข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ

(Premium Schools)

4. การนำเสนอรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูล ภาคสนามในโรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาตามแนวคิดของ Bush (2009: 184) มาประยุกต์ใช้ เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามแนวคิด 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบทางการ (Formal models) 2) รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial models) 3) รูปแบบเน้นการเมือง (Political models) 4) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective models) 5) รูปแบบ กำกวม (Ambiguity models) 6) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural models)

2. แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล การบริหาร และการบริหารด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มีองค์ประกอบสำคัญ 7 หมวด คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การ มุ่งเน้นการปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของสุวิมล ว่องวานิช (2550) ที่ เป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ เพื่อให้เข้าใจสภาพที่ปฏิบัติจริงของโรงเรียนและรู้ความ ต้องการว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ และความต้องการจำเป็นตามลำดับ โดยเลือกประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นใน การปฏิบัติงานสูงสุดมากำหนดเป็นจุดเน้นและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล โดยมีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและระดับสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการ บริหาร ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหาร



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด : การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการบริหาร หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการบริหารการศึกษาของ Bush (2009: 184) 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบทางการ 2) รูปแบบเพื่อนร่วมงาน 3) รูปแบบเน้นการเมือง 4) รูปแบบอัตวิสัย 5) รูปแบบกำกวม 6) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม

รูปแบบทางการ หมายถึง แบบการบริหารเป็นลำดับชั้น ยึดหลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ กำหนดเป้าประสงค์โดยผู้ในระดับองค์การ ปฏิบัติงานตามที่ตกลงกันไว้กับเพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกองค์การ แบบการนำที่เป็นการบริหารจัดการ ผู้นำแบบริเริ่มนโยบาย

รูปแบบเพื่อนร่วมงาน หมายถึง แบบการบริหารเพื่อนร่วมงาน กำหนดวิสัยทัศน์ ใช้ข้อตกลงร่วมกัน ตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน แบบการนำที่แสวงหามติเอกฉันท์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบเน้นการเมือง หมายถึง แบบการบริหารต่อรองอำนาจ กำหนดวิสัยทัศน์ ใช้ข้อตกลงร่วมกัน ตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมาก แบบการมีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน

รูปแบบอัตวิสัย หมายถึง แบบการบริหารยึดปัจเจกบุคคล กำหนดวิสัยทัศน์โดยบุคลากร ทุกฝ่ายตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นแนวทางการควบคุม ผู้นำแบบยุคสมัยใหม่

รูปแบบกำกวม หมายถึง แบบการบริหารจัดการ กำหนดวิสัยทัศน์โดยผู้รับผิดชอบในงานนั้น ตัดสินใจโดยไม่มีการวางแผน เลือกใช้วิธีการที่หลากหลาย แบบการนำที่สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบตามสถานการณ์

รูปแบบเน้นวัฒนธรรม หมายถึง แบบการบริหารเน้นวัฒนธรรมองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์โดยหน่วยงานย่อย ตัดสินใจโดยคณะกรรมการหรือกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย ใช้ค่านิยมและความเชื่อ แบบการนำเชิงสัญลักษณ์ ผู้นำเชิงคุณธรรม

ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ หมายถึง ระดับหน่วยงานที่ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ได้แก่ สภ. หรือเขตพื้นที่ โรงเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ บุคลากร และผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ

กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ หมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ได้แก่ หลักการและเหตุผล ข้อตกลงร่วมกัน กลุ่มอิทธิพลที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ทักษะ ความเข้าใจของปัจเจกบุคคล ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารบนข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน ใช้เสียงข้างมาก ใช้การตัดสินใจของตนเอง และใช้เป้าประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานย่อย

ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญ สมาชิกกลุ่มกิจกรรม ทีมงาน

ลักษณะของโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชา แบบบน-ลงล่าง แบบตามขวางหรือแนวนอน แบบจัดตั้งหน่วยงานย่อย แบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน แบบที่แสดงออกทางวัฒนธรรม และไม่มีรูปแบบที่แน่นอน

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม หมายถึง ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุน การให้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร กลุ่มบุคคลหรือ บุคคลกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก โรงเรียน

แบบของการนำ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารโรงเรียนในการริเริ่มนโยบาย การแสวงหามติเอกฉันท์ การเป็นผู้มีส่วนร่วมและผู้ไกล่เกลี่ย การใช้ปัญหาเป็นแนวทางควบคุมบุคลากร การสร้างยุทธวิธีการบริหาร การเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์

รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบเน้นการจัดการ แบบนำการเปลี่ยนแปลง แบบนำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบนำยุคสมัยใหม่ แบบนำตามสถานการณ์ และแบบนำเชิงคุณธรรม

ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะผู้เรียน ที่ประกอบด้วย 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

การพัฒนาแบบการบริหาร หมายถึง การปรับปรุงแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้รูปแบบการบริหารการศึกษา ตามแนวคิด Models of Educational Leadership and Management ของ Bush 6 รูปแบบคือ 1) รูปแบบทางการ 2) รูปแบบเพื่อนร่วมงาน 3) รูปแบบเน้นการเมือง 4) รูปแบบอัตวิสัย 5) รูปแบบกำกวม 6) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม

การบริหารด้วยระบบคุณภาพ หมายถึง การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

การนำองค์กร หมายถึง พฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน การชี้นำ การสื่อสารกับบุคลากร กระตุ้นให้มีผลการดำเนินงานที่ดี กำกับดูแลองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคม

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ วิธีการทำกระบวนการ ขั้นตอน การถ่ายทอดแผนงาน การรับรู้ การนำไปปฏิบัติ

การมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง กระบวนการ วิธีการรับฟังเสียงของผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน การสร้างความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงผลการดำเนินงาน การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง สภาพแวดล้อม ชีตความสามารถ อัตรากำลังบุคลากร
บรรยากาศการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ หมายถึง การดำเนินงาน ระบบงาน กระบวนการทำงาน

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของกระบวนการ
จัดการเรียนรู้

โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนที่พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดการเรียนการสอน
สอนอย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพ มีเป้าหมายพัฒนา
ผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก

โรงเรียนคุณภาพพิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่
หลากหลายมีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระดับสูงกว่าระดับประเทศ ตามประกาศบัญญัติรายชื่อ
สถานศึกษาคุณภาพพิเศษ จำนวน 12 โรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้จะให้ข้อค้นพบสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
ชาติ เกี่ยวกับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพ เป็นโรงเรียนยอดนิยมของผู้ปกครอง ซึ่งจะเป็น
แนวทางในการพัฒนาสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1 จำนวน 500 โรงเรียนและโรงเรียนอื่น ๆ
2. ข้อค้นพบจะเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลใน
แต่ละภูมิภาค ที่มีความพร้อมและประสงค์จะนำรูปแบบการบริหารไปใช้โดยคำนึงถึงบริบท ข้อดี
ข้อจำกัดและเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้
3. หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำข้อค้นพบไปเป็นแนวทางในการสนับสนุนโรงเรียนในสังกัด
เพื่อให้สามารถบริหารโรงเรียนไปสู่โรงเรียนคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เป็นรูปแบบหนึ่งที่จะเป็นกลไกในการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของไทยให้เทียบทันนานาชาติจากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างและพัฒนารูปแบบซึ่งนำเสนอในบทนี้โดยแบ่งเป็น 7 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 โรงเรียนมาตรฐานสากล
- ตอนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School- Based Management)
- ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์การ
- ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
- ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World - class standard school) เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ซึ่งเริ่มดำเนินการกับโรงเรียนนำร่องจำนวน 500 โรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 2553 ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ ความเรียงขั้นสูง โลกศึกษา และการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ เพื่อให้การพัฒนาทักษะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น (สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555: 1)

ก. ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 3) ได้กล่าวว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล (World - class standard school) หมายถึง

โรงเรียนที่พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ(Learner Profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World – class standard) และมีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุค ศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live with the others, Learning to be

ข. จุดมุ่งหมายและทิศทางในการดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 3-4) กล่าวว่า การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมๆ กันและจะต้องดำเนินการทั้งระบบ คือด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการโดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือ

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้ สร้างแรงกระตุ้นใหม่ๆ ให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่น รักและเพลิดเพลินในการแสวงหาความรู้ สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีจิตสาธารณะ และสำนึกในการบริการสังคม

2. ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World – class standard) โดยคำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียนซึ่งมีภูมิปัญญา ความสามารถ และความถนัดแตกต่างกัน มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมหุปัญญาของเด็ก บนพื้นฐานของความเข้าใจ รู้ใจ และมีการใช้กระบวนการคิดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

3. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยคุณภาพ (Quality System Management) พัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของตัวเอง สามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ และศึกษาแนวทางจากแบบอย่างความสำเร็จที่หลากหลายเพื่อปรับใช้ได้ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษาในทุกๆ ระดับ ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการประสานความร่วมมือในชุมชน ท้องถิ่น ไปสู่ภูมิภาค จนกระทั่งถึงเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติในที่สุด ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเยาวชน คืออนาคตของชุมชน ความหวังของชาติและของมวลมนุษยชาติ

ค. ตัวชี้วัดความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 4-10) ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลไว้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้าน

ผู้เรียน 2) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านผู้เรียน

ก. เป้าหมาย

- (1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดี เป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ
- (2) นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ
- (3) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูงขึ้น
- (4) นักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่างๆ ในนานาชาติได้
- (5) นักเรียนใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในการสื่อสารได้
- (6) นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันนานาชาติ
- (7) นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ
- (8) นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
- (9) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติ
- (10) นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ
- (11) นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์) รู้จักตีความสร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น
- (12) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ
- (13) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสารนำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- (14) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน

(15) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติ

(16) นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้

(17) นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตยสังคมไทยและสังคมโลก

ข. ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้เรียน

ระดับประถมศึกษา

(1) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติ อยู่ในระดับดีขึ้นไป

(2) ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรม ระดับภาคหรือระดับชาติ

(3) จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ

(4) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทย และภาษาอังกฤษผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น

(5) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

(6) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระด้วยตนเองเพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้

(7) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าโดยใช้สื่อที่เหมาะสมได้

(8) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม

(9) ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองและเป็นพลเมืองดีสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

(10) ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

(1) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป

- (2) ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับภาคหรือระดับชาติ
- (3) จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ
- (4) นักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบด้วยเครื่องมือประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA หรือ TIMMS ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของระดับนานาชาติ
- (5) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น
- (6) จำนวนนักเรียนที่เข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษ ด้วยเครื่องมือมาตรฐานระดับนานาชาติ (เช่น IELTS, TOFEL เป็นต้น) เพิ่มมากขึ้น
- (7) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- (8) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระด้วยตนเองเพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้
- (9) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า โดยใช้สื่อที่เหมาะสมได้ที่มีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้
- (10) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม
- (11) จำนวนกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนได้มานำเสนอผลงานร่วมกันในกลุ่มประเทศอาเซียน
- (12) จำนวนนักเรียนแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนในโครงการกับโรงเรียนของประเทศต่างๆ ในกลุ่มอาเซียน
- (13) ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการ และควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย
- (14) ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
- ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
- (1) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป
- (2) ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับภาคหรือระดับชาติ

- (3) จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ
- (4) นักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบด้วยเครื่องมือประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA หรือ TIMSS ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของระดับนานาชาติ
- (5) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทย และ ภาษาอังกฤษผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น
- (6) จำนวนนักเรียนที่เข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษ ด้วยเครื่องมือมาตรฐานระดับนานาชาติ (เช่น IELTS, TOFEL เป็นต้น) เพิ่มมากขึ้น
- (7) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและ ภาษาอังกฤษ
- (8) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระด้วยตนเองเพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้
- (9) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า โดยใช้สื่อที่เหมาะสมได้ที่มีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- (10) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม
- (11) จำนวนกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนได้มานำเสนอผลงานร่วมกันในกลุ่มประเทศอาเซียน
- (12) จำนวนนักเรียนแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนในโครงการกับโรงเรียนของประเทศต่างๆ ในกลุ่มอาเซียน
- (13) จำนวนโครงการของนักเรียนที่ส่งแข่งขันระดับนานาชาติ
- (14) จำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (15) ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย
- (16) ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2. ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

ก. เป้าหมาย

- (1) โรงเรียนจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล

(2) โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน

(3) โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ

(4) โรงเรียนจัดการเรียนรู้สาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) และกิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม (Global Education and Social Service Activity)

(5) โรงเรียนใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

(6) โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรสถานศึกษาเทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล

(2) ร้อยละของโรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน

(3) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) และกิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม (Global Education and Social Service Activity)

ง. ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

1. ด้านบุคลากร

คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ก. เป้าหมาย

(1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล

(2) ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

(3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มีผลงานปรากฏเป็น

ที่ยอมรับ

(4) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ

(5) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

(6) ผู้บริหารมีประสบการณ์ อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ

ข. ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละของผู้บริหารที่จัดการศึกษาได้เทียบเคียงมาตรฐานสากล
- (2) ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้อง TQA
- (3) ร้อยละของผู้บริหารที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ
- (4) ร้อยละของผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
- (5) ร้อยละของผู้บริหารมีประสบการณ์ อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ

การจัดการศึกษานานาชาติ

2. คุณภาพของครู

ก. เป้าหมาย

(1) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ ผ่านการประเมินในระดับชาติ

(2) ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

(3) ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน

(4) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัด และประเมินผล และการเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline)

(5) ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ

(6) ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของครูด้านวิชาการที่ผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับชาติ

(2) ร้อยละของครูที่มีผลงานวิจัย โครงการ หนังสือ บทความ หรือเป็นวิทยากร

(3) อัตราการเพิ่มของครูที่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

(4) ร้อยละของครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

(5) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ

นานาชาติ

3. ด้านระบบการบริหารจัดการ

ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากลระดับโลก

(2) โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(3) โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน

(4) โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารจัดการทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ

(5) โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัว โดยสามารถกำหนดอัตรากำลังสรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมและพัฒนา

(6) โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาโดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

(2) ร้อยละของโรงเรียนที่มีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัว ในการกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริม และพัฒนา

(3) ร้อยละของโรงเรียนที่มีการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น

4. ด้านปัจจัยพื้นฐาน

ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนที่เหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง (ปฐมวัย 25 คน: 1 ห้อง, ประถมศึกษา 30 คน: 1 ห้อง, มัธยมศึกษา 35 คน: 1 ห้อง) โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรง สาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตราส่วนครูต่อ 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน

(2) ภาระงานสอนของครู มีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

(3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ / ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้ นักเรียนได้ใช้เรียนอย่างเพียงพอ

(4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพา สำหรับนักเรียนทุกคน

(5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน

(6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronic Multi-Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของ

นักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างเพียงพอ และสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูล ได้รวดเร็ว

(7) โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียงเหมาะสม ทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย

ข. ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องอิเล็กทรอนิกส์มีเต็ม
- (2) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ พร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย เป็นไปตามเกณฑ์
- (3) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่มีบริการด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- (4) ร้อยละของครู/นักเรียน ที่มีความพึงพอใจในการใช้ห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ
- (5) ร้อยละของโรงเรียนที่มีขนาดห้องเรียนและอัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ในระดับเหมาะสม

5. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

- (1) โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันร่วมเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ
- (2) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา
- (3) โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (4) นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ก. ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ
- (2) ร้อยละของโรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (3) ร้อยละของครู/นักเรียน ที่มีเครือข่ายเรียนรู้กับบุคคลอื่น ทั้งระดับประเทศและระหว่างประเทศ

6. ด้านการวิจัยและการพัฒนา

ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง

ง. ภาพแห่งความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

1. ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

(1) การจัดการเรียนการสอน (หลักสูตรและการสอน)

(2) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

2. คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล มีดังนี้

(1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) [เป็นเลิศวิชาการ, สื่อสารสองภาษา, ล้ำหน้าทางความคิด,ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์, ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก]

(2) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)

(3) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

3. วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล

(1) พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen)

(2) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)

(3) ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

จ. การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย,สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 11-17) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลาย

ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ในด้านการศึกษามีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่างๆ อย่างแพร่หลาย โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กรโรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

กรอบเกณฑ์ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย ชุดของค่านิยมหลัก (Core Values) 11 รายการ ที่อธิบายผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) ที่โรงเรียนพึงมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ โดยบูรณาการให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติประจำวันทั่วทุกระดับในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนอาจตรวจสอบทบทวนเบื้องต้นได้ โดยพิจารณาจากประเด็นคำถามในแต่ละรายการ ดังนี้

1. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) โรงเรียนได้สร้างความตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทางและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาอย่างน้อยเพียงใด

2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education)

3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal learning)

4. การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners)

5. ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility)

6. การมุ่งอนาคต (Focus on the Future)

ฉ. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร (Leadership)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus)

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

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

7. ผลลัพธ์ (Performance Results)

องค์ประกอบดังกล่าวแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในเชิงระบบเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDSA (Plan Do Study Act Model) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังกล่าว โดยคำนึงถึงค่านิยมหลักที่มุ่งผลการปฏิบัติที่ตีเลิศตั้งแนวทางต่อไปนี้

1. การนำองค์การ (Leadership)

การนำองค์การเป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นปรากฏว่า ระบบการนำของโรงเรียน (School Leadership system) ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรหลักที่เป็นทีม นำ กำหนดค่านิยม ทิศทาง และผลงานที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้ การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคต

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.5 สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.6 จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

1.7 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมีจริยธรรม

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

โรงเรียนมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประเมินสถานภาพของโรงเรียน จัดวางทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และมีการควบคุมกลยุทธ์

3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus)

โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน โดยมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน สํารวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนให้เต็มตามศักยภาพตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทิศทางของโรงเรียน จัดการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนด จัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศและบริการแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบรอบด้าน (Comprehensive Student Support System) จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน (Future Focus and Result-Based Guidance) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งจัดให้มีการรับฟัง สํารวจความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

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

โดยจัดให้มีการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และการจัดการความรู้ และสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

5.1 การสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร เช่น กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจ จัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ โดยจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การจัดทำ Training Needs จัดให้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งผู้นำที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

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

5.2.2 บรรยากาศการทำงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของการปรับปรุงสถานที่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายของการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Process Management)

เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก (กระบวนการที่สร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของโรงเรียนจะต้องเกิดจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันกำหนด โรงเรียนจะต้องเรียงลำดับความสำคัญกระบวนการแต่ละกระบวนการและออกแบบกระบวนการเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายของกระบวนการจะต้องส่งผลต่อเป้าประสงค์สำคัญของโรงเรียน คือคุณภาพของผู้เรียน และโรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบเพื่อหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเพื่อพัฒนากระบวนการสู่ความเป็นเลิศ ตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน กระบวนการแนะแนว ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดเครือข่ายพัฒนากับโรงเรียน สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การจัดการทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของครูและนักเรียน

7. ผลลัพธ์ (Performance Results)

โรงเรียนต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาครู ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ด้านภาวะผู้นำและการบริหาร

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

ก. ความเป็นมาของสถานศึกษานิติบุคคล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2552) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า

“มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based

Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

ข. ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมุติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิ หน้าที่และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิติบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(ก) นิติบุคคล ในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลธรรมดาารวมกันทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่ง และเพื่อให้ดำเนินการนั้นๆ ได้ นิติบุคคลจำเป็นที่จะต้องมีทรัพย์สินและสามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้ ดังนั้น เพื่อความสะดวกในการดำเนินกิจการ กฎหมายจึงกำหนดให้บุคคลดังกล่าวจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งนิติบุคคลขึ้นตามกฎหมายและดำเนินการภายใต้นิติบุคคลเพียงคนเดียว หรือในกรณีที่เป็นการรวมทรัพย์สินที่จัดสรรไว้เป็นกองทุนเพื่อดำเนินกิจการอันใดอันหนึ่ง เช่น เพื่อการศึกษา ศาสนา หรือเพื่อสาธารณประโยชน์อย่างอื่น โดยมิได้มุ่งหาประโยชน์ และเมื่อได้จดทะเบียนตามกฎหมายแล้วย่อมเป็นนิติบุคคล เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น

นิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จึงเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของเอกชนและไม่มีการใช้อำนาจมหาชน

(ข) นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายมหาชน กล่าวคือ มีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายลำดับรองที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติกำหนดให้จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะและมีการใช้อำนาจมหาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การมหาชนของรัฐ เทศบาล วัด เป็นต้น

ในกรณีสถานศึกษา ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาได้รับสถานะภาพเป็นนิติบุคคลโดยบทบัญญัติในมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจึง หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่น ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องใช้อำนาจตามมาตรา 5 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเป็นกรอบขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่และวางหลักเกณฑ์ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นนิติบุคคลเหล่านั้น

การมีกฎหมายกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวม อย่างไรก็ตามการจะบริหารสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว มีแนวทางหรือเงื่อนไขที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึง ดังนี้

(1) รวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน การบริหารแนวใหม่จำเป็นอย่างไรจึงจะต้องบริหารและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรวบรวมจัดระบบและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(2) วางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การวางแผนที่มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาและนโยบายการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และสามารถดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้รวมทั้งการดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่

(3) ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารมีอำนาจบริหารอย่างอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเองอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมายและการตัดสินใจของตน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีที่ปรึกษาทางกฎหมายคอยให้คำปรึกษา และเสนอแนะก่อนการตัดสินใจที่ตนเองขาดความมั่นใจ

(4) การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล การศึกษาเป็นบริการกิจการสาธารณะที่มีผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจมีความถูกต้องและก่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการมากที่สุด ผู้บริหารควรดำเนินการโดยใช้องค์คณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(5) จัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง แม้ผู้บริหารจะมีอำนาจอิสระในการบริหารและตัดสินใจก็ตามแต่ อำนาจอิสระนั้นมิใช่เป็นไปโดยปราศจากการควบคุมตรวจสอบของทางราชการ โดยเฉพาะด้านการเงินซึ่งส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาทั้งในช่วงก่อนใช้ ระหว่างใช้ และภายหลังการใช้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดทำระบบบัญชีให้ครบถ้วนความถูกต้องตามระบบและระเบียบของทางราชการ เพื่อการบริหารของตนเป็นไปด้วยความโปร่งใส และสุจริต

เงื่อนไขทั้ง 5 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจของเขามีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลอย่างเต็มที่

ค. วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

(1) เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(2) เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ง. สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษานอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ยังมีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดทั้งกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นสถานศึกษาจะดำเนินการต่างๆ ได้ ต้องอยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายและวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยได้กำหนดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก มาตรา 39 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในนามของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบหมาย หรือตามระเบียบบริหารการเงินของสถานศึกษาเป็นต้น ฉะนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคลเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยที่กำหนดอำนาจหน้าที่อธิการบดี ให้เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไปซึ่งมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคลตามสภาพที่กฎหมายกำหนด

นอกจากนี้มาตรา 44 วรรคหนึ่ง และมาตรา 45 วรรคหนึ่ง แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานศึกษาเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา สถานศึกษามีความอิสระและคล่องตัว โดยขอขยายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

จ. แนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากการบริหารและการจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน แล้ว รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อบริการประชาชน ให้มีความพึงพอใจในการบริการภาครัฐมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าว สำนักนายกรัฐมนตรีจึงออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น เพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการถือปฏิบัติ

การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐจึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าวได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

หลักธรรมมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่งและมีความสุข

จากแนวคิดที่มีการกระจายอำนาจ การจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชน ท้องถิ่น โดยมีเงื่อนไข 5 ประการ สำหรับผู้บริหารที่ต้องจัดให้มีขึ้นในสถานศึกษา คือ โดยเฉพาะ การวางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล รวมถึงการศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมายและการตัดสินใจของตน นั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ลักษณะของการตัดสินใจ ที่ต้องอาศัยกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการผิดพลาด และ สอดคล้องกับการบริหารงานที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัวสูง ของโรงเรียนมาตรฐานสากลด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

ก. หลักการและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

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

อุทัย บุญประเสริฐ (2545) ได้สรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละแห่งทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาของตนเองใน 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. การบริหารและจัดการสถานศึกษาฐานโรงเรียน (SBM) มุ่งให้การบริหารโรงเรียน การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เพราะในการบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการหรือวิถีคิดแบบเดิมนั้น

- 1) โรงเรียนจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานหรือตัวแทนของส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่
- 2) นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมักจะถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง
- 3) การบริหารมักจะไม่ตอบสนองหรือไม่ตรงปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน
- 4) สมาชิกที่อยู่ในโรงเรียนและชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนจะไม่มีอำนาจไม่ (ค่อยจะ) ได้มีส่วนร่วมหรือไม่

มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการบริหารและจัดการโรงเรียนในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับโรงเรียนโดยตรง

3. ลักษณะของการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) มีดังนี้

- 1) เป็นการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน
- 2) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง
- 3) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) เป็นหลักสำคัญ
- 4) มีความเชื่อว่าโรงเรียนบริหารจัดการตนเองได้
- 5) ให้โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง
- 6) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วย

เหนือกำหนดเท่านั้น แต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา สามารถกำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง

4. การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) จะต้องมีการลดอำนาจสั่งการ จากระดับบนมาให้สภาโรงเรียนหรือคณะกรรมการโรงเรียน และถ่ายโอนอำนาจการบริหารจัดการ

จากเขตการศึกษาสู่โรงเรียนโดยตรง ทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นการตัดสินใจ ณ ฐานปฏิบัติ (Site-based Decision making) โรงเรียนจะมีอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจและต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อ:

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

5. การให้อำนาจ (Empowerment) โรงเรียนในการบริหารจัดการตนเองโดยระบบการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

6. หลักปฏิบัติที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้

- 1) กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาหรือโรงเรียนโดยตรง
- 2) ให้โรงเรียนมีอำนาจและต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ
- 3) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้กัน

มากคือ การบริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียน

คณะกรรมการโรงเรียนโดยทั่วไปประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชน โดยร่วมกันมีบทบาทในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชนโดยตรงได้มากที่สุด

7. การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ อุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น กระจายอำนาจการบริหารจัดการ เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อ และการปฏิบัติไปยังหน่วยปฏิบัติ ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่อได้อย่างมีคุณภาพ สามารถสร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องได้มากยิ่งขึ้น

8. โรงเรียนต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและแบบแผนการทำงานของโรงเรียน ให้เป็นผู้รู้จักคิดริเริ่มด้วยตนเอง คิดช่วยตนเอง สร้างตนเองให้เข้มแข็ง บริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเอง และรู้จักรับผิดชอบต่อตนเอง การบริหารในรูปแบบนี้ ก่อให้เกิดการปฏิรูปที่การบริหารโรงเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในประเทศไทยจะมีประสิทธิภาพ เมื่อดำเนินการตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- 1) มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง
- 2) บริหารโดยคณะกรรมการเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมไม่ใช่แบบร่วมมือ (Cooperation) อย่างที่

เคยเป็นมา

10. รูปแบบและแนวปฏิบัติ ซึ่งอาจจะมีทางเลือก (Alternative) ต่อไปนี้

- 1) รูปแบบบริหารโดยชุมชนเป็นหลัก

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

11. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริง ในการบริหารงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร
- 2) การใช้อำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับการใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

12. กลยุทธ์สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ

- 1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง
- 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
- 3) การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง
- 4) ต้องจัดการฝึกอบรม/สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มี
 - (1) ความรู้ ความเข้าใจ
 - (2) พัฒนาทักษะ
 - (3) ปรับบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ให้ชัดเจน
- 5) ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด
- 6) จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา
- 7) ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามแนวการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน และสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนตนแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. หลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย, 2545) ได้สรุปหลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 6 หลักการดังนี้

การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน แต่ทุกโรงเรียนจะตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกันคือ

1. การกระจายอำนาจ คือ อำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน สำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา

2. การบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ

4. ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. การพัฒนาทั้งระบบ ปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอนและที่สำคัญคือ เป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ SBM พอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM อาจแบ่งได้ 4 แบบ คือ

1) แบบต้นสังกัดบอกให้ทำ (Top-down SBM) เป็นแบบจอมปลอมและศูนย์เปล่า เพราะหน่วยเหนือกำหนดทุกอย่างและโรงเรียนไม่มีโอกาสคิดเอง

2) แบบรวมศูนย์ เป็นแบบที่ดำเนินการโดยใช้กฎ ระเบียบกลาง โรงเรียนต้องพยายามมากได้ผลน้อย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในวงจำกัด

3) แบบทดลองนำร่อง (Pilot Project SBM) เป็น SBM ที่สร้างรูปแบบและดำเนินการนำร่อง มีข้อตกลงยกเว้นกฎ ระเบียบบางอย่างที่เป็นอุปสรรค ทำให้เกิดข้อเสนอ SBM แท้และการเปลี่ยนแปลงศาสตร์บริหาร

4) แบบ SBM แท้ เป็นแบบที่กำหนดเป้าหมายของระบบ การศึกษาโดยรวมและของโรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในงานบุคลากร ทรัพยากรและสร้างสรรค์เอง กอปรทั้งระบบการประเมินภายนอก

2. เงื่อนไขของการสร้างสรรค์ SBM บนแผ่นดินแม่

1) มีอิสระที่จะคิดทดลอง

2) มีเวลาดำเนินการยาวนานพอสมควร

3) ผู้เกี่ยวข้องทุ่มเท หมกมุ่น ติดตาม

4) มีกลุ่มใหญ่พอ เกิดความหลากหลาย

- 5) สร้างความรู้ ซ้อนกับความรู้เดิม และมีการตรวจสอบความรู้
3. SBM ในอุดมคติ คือ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 1) สร้างผลผลิตคือ นักเรียน
 - 2) สร้างคนทำงาน คือ ครูที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริม
 - 3) สร้างศาสตร์หรือวิชาที่ใช้ในการทำงาน
4. หลักการของ SBM ในบริบทไทย
 - 1) มุ่งเป้าที่ผู้เรียน
 - 2) ลดขั้นตอนและการควบคุมสั่งการ
 - 3) เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
 - 4) มองผู้ร่วมงานอย่างกว้าง
 - 5) เปิดโอกาสให้อิสระในการสร้างนวัตกรรม
 - 6) มีการตรวจสอบและประเมินผล

ค. ประโยชน์ของการบริหารฐานโรงเรียน

ดิเรก วรณเศียร (2549) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารและการจัดการศึกษาของ Myers and Stonehill, Herman and herman, Florida Department of Education ไว้ 11 ประการดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ๆ

นอกจากนี้ ดิเรก วรรณเศียร (2549) ยังได้ประมวลเงื่อนไขและปัจจัยในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เอื้อต่อความสำคัญและปัญหาอุปสรรคจากแหล่งต่างๆ คือ

1. การกระจายอำนาจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด
2. การเน้นการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีทักษะในการเรียนการสอน การบริหารและตัดสินใจมีภาวะผู้นำ
3. การเผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ปกครองและครู ตลอดทั้งชุมชน
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักมอบหมายงาน
5. กระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และสามารถชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและบุคลากร
6. การที่โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้งพันธกิจ ค่านิยมและคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน
7. การให้รางวัลแก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างเหมาะสมทั้งเป็นตัวเงิน การพัฒนาบุคลากร การยกย่อง การให้คำปรึกษา การให้โล่ รางวัล ฯลฯ

ง. ปัญหาอุปสรรคในการบริหาร

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

ตารางที่ 1 แสดงสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

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

ตารางที่ 1 แสดงสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ต่อ)

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

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการนำ การมอบหมายงานครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ ในรูปของคณะกรรมการ มีกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าประสงค์โดย การที่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ร่วมกันทำงาน ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ มีการ บริक्षाหาหรือ กำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการ บริหารที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ระดับสูงสุด คือ การจัดการแบบมุ่งคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์การ ในระดับนี้จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังนี้ บาร์โธลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998:546-548) รวมทั้งลูเนนเบิร์กและออร์นสตี (Lunenberg and Ornstien, 2004:62) กล่าวถึงปรัชญาสำคัญของ TQM ไว้ว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความ ร่วมมือของพนักงานในทุกๆ หน่วยงานและเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนใน ทุกด้านและองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระบบซึ่ง สอดคล้องกับที่ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539:18) และวิฑูรย์ สิมะโชคติ (2541:20-21) สรุปไว้ว่า หลักการสำคัญ

ของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

เซิตส์กัตต์ ศุภโสภณ (2553:51) ได้สรุปว่า ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความต้องการ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามที่หวังไว้อย่างต่อเนื่อง

ก. ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

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

1. ความหมายของคำว่า “การบริหาร” นักวิชาการ เช่น บาร์โธลและมาร์ติน (Bartol and Martin,1998: 6), คริตเนอร์ (Kreitner,1998:5) เซอร์โต (Certo,2000: 6) กู๊ดแมน และฟานด์ (Goodman and Fandt,2002: 5), สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn,2004: 20) และศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543: 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่ การบริหาร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือ มีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถนมานะ,2545: 126) ซึ่งนักวิชาการ เช่น บาร์โธลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998:7), อิวานเซอวิชและแมทเทอร์สัน (Ivancevich and Matterson,2002:44) และสเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn,2004: 483) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์(2542: 3) และศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543: 53) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของแต่ละหน้าที่ พบว่า นักวิชาการบางกลุ่ม ได้รวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร/กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 5 อย่างด้วยกันคือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ซึ่งแต่ละหน้าที่/กระบวนการ สรุปได้ดังนี้

(1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึง วิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

(2) **การจัดองค์กร** เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

(3) **การจัดคนเข้าทำงาน** เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(4) **การนำ** เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการทำหิเดียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของภาวะผู้นำ

(5) **การควบคุม** เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผล การทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. ความหมายของความเป็นเลิศ

เว็บสเตอร์ (Webster, 1981: 20-24) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2007: Online) ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ จากความหมายข้างต้น การให้ความหมายของคำว่า “ความเป็นเลิศ” นั้น มีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพ ไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ บาส์การ์ท (Baumgart, 1988: 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ หมายถึง แบบของความเป็นเลิศหรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติ ธรรมดา เช่นเดียวกับ คอนราดและแบลคบัม (Conrad and Blackburn, 1985: ไม่ปรากฏเลขหน้า; อุไรพรหม เจนวณิชยานนท์. 2536: 16) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้น มีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศ ต่างก็หมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นมาตรฐาน คุณภาพและความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนี้มีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มีแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546: 855) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542: 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่า มาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่งเพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญแต่ “ความเป็นเลิศ” นั้น มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยม เหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547: 7-9)

3. ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

Greg (1994: 69) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือกรอบแนวคิดใหม่ วิธีคิด และวิถีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540: 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคตี (2541: 108-110) กล่าวว่าในโลกของการแข่งขันอย่างเสรี องค์กรส่วนใหญ่มีความกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหากาล ในขณะที่เดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546: 10-23) ที่กล่าวว่า ระบบการบริหารเพื่อความ เป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ด้วยความภักดีของลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพริบต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า และตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึงกระบวนการดำเนินงานสู่คุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในการบริหารจัดการ มีความต้องการมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งจะปรับปรุงคุณภาพการบริหารโรงเรียน และคุณภาพของผู้เรียน

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์การ

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

ก. องค์การแห่งคุณภาพ

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

การบริหารจัดการคุณภาพครบวงจรหรือทีคิวเอ็ม (Total Quality Management – TQM) มีความหมายโดยสองนัย ประการแรก ทีคิวเอ็ม เป็นปรัชญาว่าด้วยการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และประการที่สอง ทีคิวเอ็ม เป็นเทคนิคและเครื่องมือในการดำเนินการ กล่าวโดยรวม ทีคิวเอ็ม จึงเป็นเรื่องของแนวคิดและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องนั่นเอง (สมาน อัครภูมิ, 2542)

ทีคิวเอ็ม (TQM) เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีวันสิ้นสุด การจัดการตามกระบวนการทำงาน มีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) ผลสำเร็จสูงสุดของหน่วยงาน หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

(2) ความสัมพันธ์แนบแน่น บุคลากรทุกคนควรมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ของสถาบันและทิศทางในการทำงานขององค์กรในภาพรวมร่วมกัน

(3) ความสัมพันธ์แนบแน่น หน่วยงานย่อยทุกฝ่าย ไม่เน้นการแข่งขันแต่ฝ่าย แต่ต้องช่วยกันแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

(4) ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาแต่ละกระบวนการ ในทางการศึกษาการดำเนินงานที่มีกระบวนการเดียวกันอยู่ภายใต้การบริการเป็นหน่วยงานเดียว ซึ่งการจัดกลุ่มหน่วยงานต้องคำนึงว่ากระบวนการทำงานนั้น ๆ ดำเนินไปเพื่อลูกค้ากลุ่มใด และลูกค้ามีความคาดหวังอย่างไรต่อบริการ

ตารางที่ 2 ข้อแตกต่างระหว่างองค์การทั่วไปกับองค์การคุณภาพ

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

ตารางที่ 2 ข้อแตกต่างระหว่างองค์การทั่วไปกับองค์การคุณภาพ (ต่อ)

องค์การแห่งคุณภาพ	องค์การทั่วไป
14. มีแผนระยะยาว	13. คุณภาพเป็นวิธีการลดค่าใช้จ่าย
15. คุณภาพเป็นส่วนหนึ่ง	14. มีแผนระยะสั้น
16. บูรณาการคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์	15. คุณภาพเป็นภาระและเป็นตัวปัญหา
17. มีภารกิจที่โดดเด่น	16. ปรับคุณภาพตามความประสงค์ ของหน่วยงานอื่นคาดหวัง
18. ใส่ใจกับเพื่อนร่วมงานเหมือนลูกค้าคนหนึ่ง	17. ไม่มีภารกิจใดโดดเด่น
	18. มีนวัตกรรมการบังคับบัญชา

(Sallis,อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2542: 42)

ข. บทบาทของผู้นำในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพ

สมาน อัสวภูมิ (2542) ได้เสนอแนะบทบาทของผู้นำในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์การ 12 บทบาท ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์คุณภาพสำหรับองค์การ
2. ผู้นำต้องทำงานมุ่งมั่นแน่นอนชัดเจนในกระบวนการคุณภาพ
3. ผู้นำต้องสร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข่าวสารคุณภาพ
4. ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าความต้องการของลูกค้า คือนโยบายและสิ่งที่สถาบันปฏิบัติ
5. ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าลูกค้ามีช่องทางในการสื่อสารร้องเรียนต่อสถาบันได้หลายทาง
6. ผู้นำต้องเป็นผู้นำการพัฒนาบุคลากร
7. ผู้นำควรระมัดระวังอย่าโทษคนอื่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นโดยไม่ตรวจสอบหลักฐานข้อมูลปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากนโยบายที่ผิดพลาดมากกว่าความล้มเหลวของบุคลากร
8. ผู้นำต้องนำทางนวัตกรรมในสถาบัน
9. ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าโครงสร้างองค์การชัดเจน มีการกำหนดความรับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจอย่างเพียงพอ พร้อมกับความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
10. ผู้นำต้องมุ่งมั่นที่จะขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาด้านองค์การหรือวัฒนธรรม
11. ผู้นำต้องพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง
12. ผู้นำต้องพัฒนากลไกการกำกับและประเมินผลสำเร็จของงาน

ค. องค์การที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผลเป็นการพิจารณาผลผลิต (output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการสามารถกระทำได้โดยเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุมตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการอย่างแท้จริง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545) ซึ่งความหมายของประสิทธิผลขององค์การเริ่มมีพัฒนาการมาสู่แนวคิดของการใช้เกณฑ์การวัดหลาย ๆ เกณฑ์มาประกอบกันแทนที่จะใช้เกณฑ์ง่าย ๆ เกณฑ์เดียว ดังนั้นการประเมินต้องใช้เกณฑ์หลาย ๆ เกณฑ์ (multiple criteria) ในการพิจารณาทั้งวิธีการหรือกระบวนการ (means or process) และเป้าหมายหรือผลผลิตที่จะได้ (ends or outcomes)

การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ มีแนวคิดในการศึกษา 4 แนวทาง

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

2) แนวทางเชิงระบบเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้พื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิด ทั้งนี้จะประเมินโดยวัดจากความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้และระดับความอยู่รอด

3) แบบเชิงกลยุทธ์-กลุ่มผลประโยชน์ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องและผู้มีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิผลต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มข้างต้นได้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด

4) แบบการแข่งขันคุณค่า ประสิทธิผลขององค์การมีหลายความหมายและไม่อาจกำหนดเกณฑ์ที่ดีที่สุด คุณค่าความนิยมของผู้ประเมินจึงเป็นศูนย์กลางของการประเมิน

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 แนวทาง มีแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ

1) การบรรลุเป้าหมายขององค์การให้สูงสุด
2) ความเป็นระบบเปิดขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทรัพยากรและต้องตอบสนองความต้องการเพื่อความอยู่รอด

3) ลักษณะองค์การหรือโครงการขององค์การที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การและกระบวนการทำงาน / การบริหารองค์การ

Steers (1988) ได้เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 ประเภท

1) ลักษณะองค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วยโครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ทั้งสภาพแวดล้อม

ภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ผู้นำองค์กรจึงต้องทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและปรับโครงสร้างและการปฏิบัติให้กำกับสภาวะดังกล่าว

3) ลักษณะของบุคลากรในองค์กร (employee characteristics) เป็นความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงาน

4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติการ (managerial policies and practices) ที่เกิดจากการวางแผนเป้าหมายที่แน่นอน การจัดการและการใช้ทรัพยากร การปรับตัวขององค์กร

ดังนั้น โมเดลขององค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะพื้นฐานดังนี้

1) มีนโยบายการบริหารและการปฏิบัติจากการวางแผนเป้าหมายที่กำหนดอย่างชัดเจนตามระดับความสำคัญ สามารถประเมินได้

2) มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) มีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้โดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง ผลผลิตต้องสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

4) มีระบบการตัดสินใจ ระบบข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ง. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้พัฒนามาจากองค์กรทางธุรกิจ และขยายแนวคิดมายังหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษา โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการทางการศึกษาได้พยายามอธิบายแนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถนำเอาความสามารถสูงสุดของสมาชิกเพื่อสร้างกระบวนการในการพัฒนาตนเอง โดยสนับสนุนสมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกเกิดการขยายขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ มีความเป็นอิสระ และได้รับการสนับสนุนอบรมให้สมาชิกเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง (Dixon, 1994; Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991; Senge, 1990 ; อ้างถึงใน Skyme, 2003)

Skyme (2003) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงาน กลไกการทำงาน และกระบวนการทำงานที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้ทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ด้วยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีความชัดเจนในประเด็นต่อไปนี้

- 1) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) การเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้กับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง
- 3) การพัฒนาสมาชิกให้มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล
- 4) นำผลจากการเรียนรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานให้บรรลุผลที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ

แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2544) ได้ให้ไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พัฒนาความสามารถของสมาชิกเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

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

สำหรับ Kerka (1995, อ้างถึงใน Smith, 2001) เขามีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิผล เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ดังนั้นลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

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

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

- 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เน้นภาพรวมขององค์การ แต่ละหน่วยงานมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกัน
- 2) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (personal mastery) กล่าวได้ว่าผู้ที่มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์การจะทำให้มีความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ
- 3) ความคาดหวังที่ท้าทาย (mental models) ทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีความตื่นตัวและพยายามพัฒนาองค์การให้อยู่ในสภาพที่คาดหวังอยู่เสมอ
- 4) การมีค่านิยมร่วมกัน (shared values) การที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อและมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดความผูกพันกับสิ่งที่สร้างร่วมกัน และลงมือปฏิบัติได้ตามมา
- 5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม

สำหรับองค์การที่สำคัญในทางการศึกษาคือโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย จากการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) พบว่า การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพัฒนา 10 ระบบต่อไปนี้

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

การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดถึงลักษณะสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาของ วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้เสนอตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ดังนี้ ดังนี้

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

ประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรม แม้ว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะการทำงานได้ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าทั้งด้านความรู้ความสามารถและทักษะการทำงาน ที่แนวคิดของ Skyme (2003) ได้นำเสนอพัฒนาการของการเรียนรู้เป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การเรียนรู้ความจริง ข้อความรู้ กระบวนการและวิธีการ เพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ระดับที่ 2 การเรียนรู้ทักษะงานใหม่และถ่ายโยงไปยังสถานการณ์อื่น ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับสถานการณ์ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ระดับที่ 3 การเรียนรู้ในการประยุกต์/ปรับตัว เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและต้องพัฒนาการแก้ไขปัญหา ทดลอง อยู่ตลอดเวลา

ระดับที่ 4 การเรียนรู้ที่จะเรียน เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ออกแบบสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความท้าทายและความรู้ต่าง ๆ

ดังนั้น ลักษณะโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีลักษณะดังนี้

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

จ. การบริหารจัดการที่ดี

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีสำหรับบริบทของเมืองไทยมีผู้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ ฤวิลาตี บุรีกุล และคณะ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี โดยกำหนดปัจจัยสำคัญไว้ 6 ปัจจัยตามแผนพัฒนาและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ประกอบด้วย นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม สำนักรับผิดชอบ และความคุ้มค่า วิธีในการศึกษาประกอบด้วย การทบทวนเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้อง การทดสอบ การระดมสมอง รับฟังข้อเสนอแนะ ปรับปรุงตัวชี้วัด และนำไปทดสอบใน 10 หน่วยงานจาก 10 จังหวัดตัวอย่างทั่วประเทศ หน่วยงานที่ทดสอบ ประกอบด้วย กลุ่มงานด้านเศรษฐกิจ ด้านบริการและด้านความมั่นคง เก็บข้อมูลจากประชาชน ข้าราชการ และข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ ผลการศึกษาพบว่า

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 7 หลักย่อย ได้แก่

- (1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ
- (2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
- (3) หน่วยงานมีหลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่
- (4) หน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา
- (5) ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่

- (6) หน่วยงานยึดหลัก “ไม่มีความคิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย”
 - (7) หน่วยงานยึดหลักการทำงานภายใต้กฎระเบียบสูงสุด
2. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย 3 หลัก ได้แก่
 - (1) การปลอดคอร์รัปชั่น
 - (2) การปลอดจากการทำผิดวินัย
 - (3) การปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ
 3. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 หลัก ได้แก่
 - (1) ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน
 - (2) ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ
 - (3) ความโปร่งใสด้านระบบการให้โทษ
 - (4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน
 4. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 หลัก ได้แก่
 - (1) การให้ข้อมูล
 - (2) การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
 - (3) การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
 - (4) การพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนในการมีส่วนร่วม
 5. หลักสำนึกความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 หลัก ได้แก่
 - (1) หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน
 - (2) หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน
 - (3) หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - (4) หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล
 - (5) หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน
 - (6) หน่วยงานมีแผนสำรอง
 6. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 หลัก ได้แก่
 - (1) การประหยัด หมายถึง
 - การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม
 - การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์
 - การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน
 - การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน
 - การมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ
 - (2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - มีการให้ผลตอบแทนตามผลงาน
- (3) ความสามารถในการแข่งขัน
- การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
 - การมีการเน้นผลงานด้านบริหาร
 - การมีการประเมินผลการทำงาน
 - ผู้บริหารระดับสูงมีสภาวะผู้นำ

เมื่อนำแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชาชน เจ้าหน้าที่ และข้อมูลทุติยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีทั้ง 6 หลัก มีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษา เมื่อพิจารณาคะแนนรวมเป็น 1 หลักนิติธรรมและหลักคุณธรรมมีคะแนนมากที่สุดที่ระดับ 0.81 รองลงมาคือหลักสำนักรับผิดชอบ 0.65 หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วมมีระดับ 0.64 เท่ากัน และหลักความโปร่งใส 0.46

ฉ. องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration)

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

Anthony (1978) ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

- 1) แบบกลุ่ม : กลุ่มงานจะถูกกำหนดหน้าที่และต้องกำหนดเป้าหมายเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้ากำหนด งานจะถูกกระจายไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอิสระมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 2) แบบโครงการหรือเมทริกซ์ : มักจะเป็นโครงการเฉพาะอยู่ภายใต้การดูแลของ ผอ.โครงการ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง ผู้ร่วมโครงการจึงเป็นผู้เชี่ยวชาญ การบริหารงานจะมีความคล่องตัว สมาชิกได้ร่วมตัดสินใจ
- 3) แบบร่วมเจรจาต่อรอง : ตัวแทนสมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารที่จะแบ่งปันความคิดกับผู้บริหาร
- 4) แบบประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม : ตัวแทนสมาชิกขององค์การเข้ามาเป็นกรรมการบริหารร่วมกับเจ้าของหรือให้เงินช่วยเหลือ

Putti (1987) ได้แบ่งรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 แบบ ดังนี้

- 1) การวางแผนแบบสแกนลอน (The Scanlon Plan) การทำงานเป็นที่ระหว่งคนงานกับผู้บริหาร
- 2) เจเคกรูฟ (Jisku kanri - JK) จัดตั้งเป็นกลุ่มเล็กๆ มีอำนาจเด็ดขาด สามารถหาข้อยุติในการทำงาน
- 3) การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านคณะกรรมการต่าง ๆ
- 4) T-Group Approach มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร
- 5) Multiple Management การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ

6) คิวซีซี (Quality Control Circle) กลุ่มทำงานเล็ก ๆ มีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

7) Committee Approach for Participation คณะกรรมการเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อการปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน

โดยสรุป องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีจุดเน้นสำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะต้องมีความคล่องตัวและมีอิสระ

ช. การประเมินองค์การแบบสมดุล

การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพัฒนาขึ้นช่วงต้นทศวรรษ 1990 โดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton (1996) เพื่อสร้างความชัดเจนในการวัดประเมินผลบริษัทให้เกิดความสมดุลทางการเงิน

Balanced Scorecard ไม่เพียงแต่จะเป็นระบบการประเมินเท่านั้นแต่ถือเป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ไปสู่การดำเนินการปฏิบัติช่วยให้มีข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานภายในและผลลัพธ์ภายนอกอย่างต่อเนื่องเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงยุทธวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การประเมินองค์การแบบสมดุลในองค์การจะพิจารณา 4 ประเด็นเกี่ยวกับ

1) การเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมสมาชิกในองค์การ การสร้างเจตคติในวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทั้งระหว่างตัวบุคคล และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรที่มีความรู้เป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญ ในยุคสมัยที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาในองค์การ การที่ผู้บริหารจ้างผู้ทำงานใหม่ที่มีความรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีและลดการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานบริษัทที่มีอยู่เดิม การกระทำเช่นนี้จะบ่งชี้ถึงภาวะสมองไหลเกิดขึ้นตามมา ฝ่ายบริหารจึงควรเน้นการฝึกอบรมพนักงานในองค์การให้มีมากกว่า

Kaplan and Norton (1996) เน้นว่า การเรียนรู้ เป็นมากกว่า การฝึกอบรม แต่จะรวมถึงที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงในองค์การที่จะต้องสื่อระหว่างพนักงาน พร้อมในการให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมไปถึงเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบปฏิบัติการสูง เช่น Intranet เป็นต้น

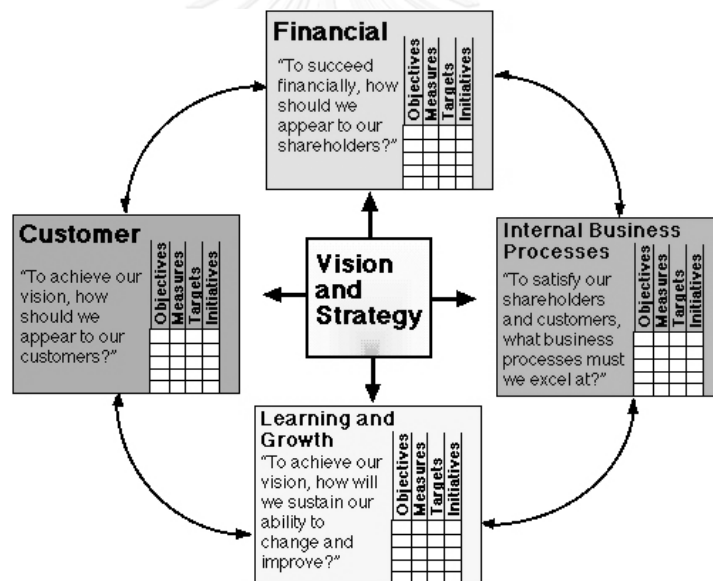
2) กระบวนการทางธุรกิจ การเรียนรู้และการพัฒนาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการภายในองค์การที่ช่วยให้ผู้ดำเนินการทราบว่าการดำเนินการทำงานเป็นไปได้ดีเพียงไร และผลผลิตหรือการบริหารตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ซึ่งกระบวนการขั้นนี้อาจต้องอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอก กระบวนการบริหาร

จัดการเชิงกลยุทธ์อาจแบ่งเป็นสองประเภท ได้แก่ กระบวนการที่มุ่งเชิงพันธกิจ (mission-oriented processes) และกระบวนการสนับสนุน (support processes)

3) **ลูกค้า** ปรัชญาการบริหารปัจจุบันให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับลูกค้า โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นตัวบ่งชี้ว่าลูกค้าได้รับการบริการตรงตามความต้องการหรือไม่ แม้ว่าบริษัทจะมีภาวะทางการเงินดีแต่หากทำให้ลูกค้าไม่พอใจจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินในอนาคต

การพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าควรมีการวิเคราะห์ประเภทของลูกค้าว่ามีลักษณะและจะดำเนินการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไร

4) **การเงิน** Kaplan and Norton (1996) เห็นว่าข้อมูลการเงินที่ถูกต้องยังคงมีความสำคัญเป็นลำดับแรกเสมอ ผู้ดำเนินการด้านนี้ต้องจัดการให้เหมาะสมด้วยความร่วมมือจากหน่วยอื่น ๆ แต่หากให้ความสำคัญในเรื่องการเงินมากเกินไปจะก่อให้เกิดภาวะการณ์ที่ไม่สมดุลเกิดขึ้นเช่นกัน นอกจากข้อมูลด้านการเงินอื่น ๆ แล้วต้องพิจารณาถึง การประเมินความเสี่ยง ข้อมูล ต้นทุนกำไร เป็นต้น



แผนภาพที่ 2 การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

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

ซ. ผลการวิเคราะห์ลักษณะองค์การที่ดีมีคุณภาพ

ผลการสังเคราะห์ลักษณะองค์การที่ดีมีคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ นโยบายขององค์การ การบริหารงานองค์การ กระบวนการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

1) นโยบายองค์การ

- กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย บทบาท ภารกิจขององค์การที่ชัดเจน ตอบสนองความต้องการของสังคม
- มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น
- มีระบบสารสนเทศ ระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- มีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินที่มีประสิทธิภาพ

2) การบริหารงานองค์การ

- สร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์การให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้
- การบริหารงานเน้นแผนกลยุทธ์ และการบริหารแบบกระจายอำนาจ
- ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและเครือข่าย
- มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ในการบริหารงานและการให้รางวัล ความดีความชอบ

3) กระบวนการทำงาน

- เน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ
- การพัฒนาตนเอง ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การยอมรับความคิดใหม่ ๆ

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งคุณภาพ องค์การที่มีประสิทธิภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่ดี และองค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้สามารถสังเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์การที่ดีมีคุณภาพ และการประเมินองค์การแบบสมดุลโดยใช้แนวคิดใหม่ที่น่าสนใจไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้านคือ 1) ด้านนโยบายองค์การ 2) ด้านการบริหารงานองค์การ 3) ด้านกระบวนการทำงานซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจขององค์การที่ชัดเจน ตอบสนองความต้องการของสังคม มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น มีระบบสารสนเทศ ระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบกำกับติดตาม การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านการบริหารงานองค์การ ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์การให้มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ การบริหารงานเน้นแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบกระจายอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและเครือข่าย มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ในการบริหารงาน มีการให้รางวัล ความดีความชอบ

3. ด้านกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ การพัฒนาตนเอง ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การยอมรับความคิดใหม่ ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

ก. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ มีหลายคำที่แปลมาจากคำว่า “Model” นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ต่างๆ ดังนี้ Stoner และ Wankel (1986: 12) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ในขณะที่ Willer (1967: 15) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบ รูปนัยที่เกี่ยวข้องในทำนองเดียวกับที่ Smith และคนอื่นๆ (1980) เห็นว่ารูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มีข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Bardo และ Hartman (1982: 70) ได้ขยายความหมายของรูปแบบว่า หมายถึงอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีการละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร ส่วน Daft (1992: 20) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่าหมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือ อธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ Nadler (1980) ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ Keeves (1988) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง การแสดงโดยสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร อุทุมพร จามรมาน (2541) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ จึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติหลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน ทิศนา แชนมณี (2548: 220) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพที่พัฒนาขึ้น โดยองค์ประกอบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของการสร้าง เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ให้สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

ข. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

การศึกษาจากแนวคิดที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53) สรุปถึงรูปแบบที่ดีไว้ว่า ควรมีลักษณะ 5 ประการคือ 1) ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ 2) ควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมาโดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ควรอธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้ และ 5) ควรจะสอดคล้องกับกรอบของทฤษฎีของสิ่งที่ใช้รูปแบบนั้นมาอธิบาย

ทาตาโอะ มียากวะ (คงศักดิ์ สันตพฤษวงค์, แปล, 1986: 15) กล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีว่า ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร 2) ควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

Keeves (1988: 560) กล่าวถึงหลักในการสร้างรูปแบบ 4 ประการ ซึ่งหลักการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของรูปแบบด้วย คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง 2) รูปแบบควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่ได้และสามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตหรือมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน 3) รูปแบบควรมีการระบุถึงกลไกเชิงเหตุผลในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ศึกษา โดยสร้างแนวคิดและความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 15) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ 5 ประการ คือ 1) รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างตามตัวแปรที่ศึกษา 2) รูปแบบสามารถใช้ในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจนแล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังจะศึกษาด้วย 5) สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะนำมาศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 4 ท่านดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาถึงแนวคิดที่สอดคล้องกันตามรูปลักษณะของรูปแบบทั้ง 4 แล้ว สามารถแสดงตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงประกอบภาววิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของรูปแบบ

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

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามแนวคิดของพูลสุข ทิศานนท์, ทาตาโอะ มียากาวะ, Keeves, และรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ มีความสอดคล้องกันอย่างมากโดยมีแนวคิดว่ารูปแบบที่ดีควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีโครงสร้าง 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน 4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นอกจากนี้คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่ควรพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบายด้วย ซึ่งข้อสรุปนี้ผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนศึกษาศึกษาสูง (Premium School) ให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลอย่างรอบด้านต่อไป

ค. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ เช่น Smith และคนอื่นๆ (1980: 461) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบ รูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อย เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น

Keeves (1988: 561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภทคือ

(1) Analogue model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

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

(3) Mathematic model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

(4) Casual model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการศึกษา (Models of Educational Leadership and Management) ของ Bush (2009: 72-79 , 184) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา 6 รูปแบบ คือ Formal Model, Collegial Model, Political Model, Subjective Model, Ambiguity Model, และ Cultural Model ซึ่งมีลักษณะสำคัญของแต่ละรูปแบบ และในแต่ละรูปแบบมีข้อแตกต่างกันที่เห็นได้ชัด ใน 4 ประเด็น คือ เป้าประสงค์ (goals) โครงสร้างองค์กร (Structure) สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) ภาวะผู้นำ (Leadership) Bush (2546, อ้างถึงใน นันทรัตน์ เจริญกุล, 2551: 19-24) ได้สังเคราะห์มาจากตัวอย่างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่พบอยู่ทั่วไปตามโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบทางการ (Formal Models)

เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาในลักษณะที่เป็นทางการพบได้ทั่วไป ตามสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างๆ โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบทางการจะยึดหลักที่องค์กรเป็นระบบที่มีการบริหารจัดการเป็นลำดับขั้น โดยผู้บริหารยึดถือหลักการและเหตุผลในการสั่งการ และปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้และตกลงกันไว้กับเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกองค์กร ในกรณีนี้หัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กรจะเป็นผู้ครอบครองอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งได้มาโดยตำแหน่งทางการภายในองค์กร และมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนตลอดจนมีส่วนรับผิดชอบหน่วยงานภายในองค์กรในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รูปแบบทางการแสดงถึงลักษณะที่มั่นคงและเป็นทางการขององค์กรและวิถีทางในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้นำ

1.1 เป้าประสงค์ (goals)

- กำหนดเป้าประสงค์ที่แน่นอน (goals are invariably determined)
- ผู้นำกำหนดเป้าประสงค์ (heads and senior staff)

- สมาชิกทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (working towards the achievement of these official aims)

1.2 โครงสร้าง (Structure)

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

1.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

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

1.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

- ผู้นำตามระดับชั้น (hierarchy)
- ผู้นำยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร (organization)
- ผู้นำแบบกำหนดนโยบาย (policy -making)
- ผู้นำแบบบังคับบัญชา (assumed to follow)

2) รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Models)

เป็นรูปแบบที่ใช้แนวความคิดภายใต้รูปแบบการมีส่วนร่วม มองว่าองค์กรมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและในการตัดสินใจซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการพูดคุยปรึกษาหารือกันอันนำไปสู่การลงมติหรือข้อตกลงระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยจะมีการแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกบางคนหรือทุกคนในองค์กรซึ่งมีความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือสถาบันสำหรับรูปแบบการมีส่วนร่วม

2.1 เป้าประสงค์ (Goals)

2.1.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

- การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระดับสถาบัน (Institutional)

2.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)

- ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะใช้วิธีการตกลงร่วมกัน (Agreement) ของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)

- การตัดสินใจของผู้บริหารจะอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายที่ผ่านความเห็นชอบร่วมกัน (Decisions based on agreed goals) ของผู้ร่วมงาน

2.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)

- กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การจะใช้วิธีแบบความร่วมมือ (Collegial)

2.2 โครงสร้าง (Structure)

ในด้านโครงสร้างขององค์กร ยึดหลักการ 3 ด้าน คือ

- หลักของวัตถุประสงค์ (Objective)
- หลักความเป็นจริง (Reality)
- หลักการขยายออกด้านข้าง (Lateral)

2.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร จะต้องดำเนินการ ดังนี้

- สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
- การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Blurred by shared decision making)

2.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

- ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการลงประชามติ (Head seeks to promote consensus)

2.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ (Related leadership model)

คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ ได้แก่

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

3) รูปแบบเน้นการเมือง (Political Models)

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

3.1 เป้าประสงค์ (Goals)

3.1.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

- การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Subunit)

3.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)

- ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรจะเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร (Conflict)

3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)

- การตัดสินใจของผู้บริหารจะอยู่บนพื้นฐานของเป้าประสงค์ที่มีอิทธิพลความร่วมมือกัน (Decisions based on goals of dominant coalitions)

3.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)

- กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์กรจะใช้วิธีการเมือง (Political)

3.2 โครงสร้าง (Structure)

ในด้านโครงสร้างขององค์กร มีการจัดตั้งในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Setting for subunit)

3.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ไม่มีความแน่นอนของกลุ่มคนภายนอกที่แสดงออกถึงความสนใจ (Unstable external bodies portrayed as interest groups)

3.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

- ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นทั้งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกลเกลี่ย (both participant and mediator)

3.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ (Related leadership model)

คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ เป็นแบบนักจัดการ (Transactional)

4) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Models)

แนวความคิดภายใต้รูปแบบบริหารที่เน้นตัวบุคคลเชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นองค์กรขึ้นมา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรเป็นผลผลิตของผู้คนที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ และสมาชิกองค์กรมักจะตีความหรือมองสถานการณ์ต่างๆ ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความเข้าใจและความคิดเห็นส่วนบุคคลนั้น ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์พื้นฐาน ความเชื่อ และค่านิยม ของแต่ละบุคคล โดยสมาชิกองค์กรแต่ละคนจะมีทัศนคติส่วนบุคคลเป็นฐานในการสร้างความหมายหรือมุมมองขององค์กรขึ้นมาตามประสบการณ์และความเชื่อของตน รูปแบบการบริหารจัดการเช่นนี้ จะยึดปัจเจกบุคคลเป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางขององค์กร

4.1 เป้าประสงค์ (goals)

- เน้นที่เป้าประสงค์ส่วนบุคคลมากกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดมุ่งหมายเฉพาะบุคคล (own personal aims)

4.2 โครงสร้าง (Structure)

- ผลลัพธ์ของผู้มีส่วนร่วมจะขึ้นกับสิ่งที่มีอยู่จริง (outcome of the interaction of participants)
- ผลผลิตของพฤติกรรมส่วนบุคคล (product of the behavior of individuals)
- ส่งเสริมและสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (constructed and sustained)
- เกิดจากพฤติกรรมมากกว่าการบังคับ (description of behavior)

4.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

- ทดแทนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (paid to relationships)

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

4.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

- บทบาทของผู้นำขึ้นอยู่กับ คุณค่า ความน่าเชื่อถือ และ เป้าประสงค์ (own values, beliefs, and goals)
- บริหารจัดการด้วยวิธีการควบคุม (form of control)
- เน้นที่คุณภาพของบุคคลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร (personal qualities)

5) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Models)

รูปแบบกำกวมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการ การศึกษาที่ถูกคิดค้น และพัฒนาขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1970 โดยนักทฤษฎีกลุ่มหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา นักทฤษฎีเหล่านี้คือ พวกที่ไม่เห็นด้วยและไม่พึงพอใจต่อแนวคิดของรูปแบบทางการ (Formal Models) ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าไม่เพียงพอหรือไม่สมบูรณ์พอสำหรับองค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเกิดสภาพวิกฤติ ความไม่มั่นคง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนภายในองค์กร Bush (2546, อ้างถึงใน นันทรัตน์ เจริญกุล, 2551: 35) ได้แบ่งลักษณะสำคัญของรูปแบบกำกวมออกเป็น 8 ประเด็น คือ

- 1) การขาดความชัดเจนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กร
- 2) องค์กรมีเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเป็นปัญหา ซึ่งทำให้ยากแก่การเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใต้รูปแบบกำกวม
- 3) เป็นการแบ่งแยกออกเป็นส่วนๆ และไม่มีความคงทนถาวร โดยจะมีการแบ่งสมาชิกขององค์กรออกเป็นกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างหลวมๆ
- 4) โครงสร้างองค์กรนั้นมีปัญหา เนื่องจากขาดความแน่นอนในเรื่องของอำนาจที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันกับกลุ่มบุคคลมากกว่าหนึ่งกลุ่ม หรือหน่วยงานมากกว่าหนึ่งหน่วย จึงอาจมีการใช้อำนาจซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน ฝ่าย แผนกหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กรหรือสถาบัน
- 5) มีการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีภารกิจหลักในการให้บริการลูกค้าหรือผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น ในองค์กรทางการศึกษาบุคคลทั่วไปมักคาดหวังว่า ครูควรจะสนองตอบความต้องการของนักเรียน/นักศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ มากกว่าที่จะมุ่งทำงานภายใต้การควบคุมหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว
- 6) มีลักษณะตามแนวความคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนกันของบุคคลหรือสมาชิกองค์กรในการเข้ามามีบทบาทตัดสินใจและบริหารจัดการกิจกรรมขององค์กรในโอกาสและในสถานการณ์ที่ต่างกัน
- 7) สาเหตุของความกำกวมที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อองค์กรนั้นมาจากสัญญาณ ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ในปัจจุบันมีหลักฐานเป็นที่ประจักษ์กันอยู่ทั่วไปว่า องค์กร หรือ

สถาบันการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับหรือมีการปรับตามอุปสงค์หรือความต้องการของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนราษฎร์และสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งต้องมีการผันแปรและปรับตามกระแสความต้องการของทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง

8) การเน้นที่การตัดสินใจโดยฉับพลันหรือโดยมิได้วางแผนล่วงหน้ามาก่อนซึ่งมักเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง

5.1 เป้าประสงค์ (goals)

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

5.2 โครงสร้าง (Structure)

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

5.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

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

ปฏิบัติการที่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไม่แน่นอนจากภายนอกและปัญหาที่ไม่อาจคาดการณ์ได้สร้างความยุ่งยากให้กับองค์กร

5.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

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

6) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Models)

รูปแบบเน้นวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์หรือลักษณะที่ไม่เป็นทางการขององค์กร นักทฤษฎีที่ยึดถือรูปแบบเน้นวัฒนธรรมมองว่า ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาหรือลัทธิต่างๆ คือหัวใจแก่นสำคัญขององค์กร ปัจเจกบุคคลมีความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานบางประการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา

และทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งค่านิยมและระเบียบแบบแผนเหล่านี้ก็กลายเป็น
 ขนบธรรมเนียมที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร

6.1 เป้าประสงค์ (Goals)

6.1.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

- การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระดับสถาบันหรือในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Institutional or subunit)

6.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)

- ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรจะอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าของหมู่คณะ (Collective values)

6.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)

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

6.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)

- กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การยึดหลักการความมีเหตุผลภายในกรอบของการให้คุณค่า (rational within a framework of values)

6.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านโครงสร้างขององค์กร จะแสดงออกถึงลักษณะทางกายภาพที่เป็นวัฒนธรรม (Physical manifestation of culture)

6.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร จะมีลักษณะของการเป็นแหล่งของค่านิยมและความเชื่อ (Source of values and beliefs)

6.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

6.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

- ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (Symbolic)

6.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ (Related leadership model)

-คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ จะเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม
 จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการและการบริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า ในการบริหารองค์กรหรือสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผน การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของ

ผู้ร่วมงานในองค์กร และการตัดสินใจโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งใน Model การบริหารลักษณะหนึ่งสมควรจะมีผู้นำลักษณะหนึ่งเป็นต้น ทั้งนี้องค์ประกอบทั้งหมดจะเป็นเหมือนประเด็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ Model การบริหาร ว่าใน Model แบบนี้ ลักษณะในด้านต่างๆจะเป็นแบบนี้และสมควรได้ผู้นำใน Model แบบนี้ด้วย และการจะเลือกใช้แต่ละ Model ให้เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนนั้น มีข้อพิจารณา 5 ประการ คือ 1) ขนาดของโรงเรียน 2) โครงสร้างลักษณะขององค์กร 3) เวลาที่สามารถบริหารงาน 4) ทรัพยากรที่มีอยู่ และ 5) สภาพแวดล้อมภายนอก

ง. องค์ประกอบของรูปแบบ

Keeves (1997: 386-387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

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

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

สำหรับ Sergiovanni (1992); Robbins and Coulter (1996 อ้างถึงใน พิณสุตา สิริธรรังศรี และคณะ 2553: 30) เห็นว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การนำ และ (4) การควบคุมกำกับ ซึ่งสอดคล้องกับ Koontz, Donnell and Wehrich (1986) ที่เห็นว่าหน้าที่ของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดบุคลากร (4) การนำ และ (5) การกำกับควบคุม

องค์ประกอบของหน้าที่การบริหารจัดการดังกล่าว มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์การ ที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดทรัพยากร การนำและการกำกับควบคุม สามารถสรุปสาระของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้ (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2553: 30)

(1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปให้ถึง จึงเป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

(2) การวางแผน เป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการพัฒนาแผนย่อย เพื่อการบูรณาการและประสานกิจกรรมการดำเนินงาน

(3) การจัดองค์การ เป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

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

(5) การจัดทรัพยากร เป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ นับตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุมกำกับและติดตามการใช้จ่าย

(6) การนำ เป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายด้วยเทคนิคการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

(7) การกำกับควบคุม หรือ การกำกับดูแล เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ประกอบไปด้วยการกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อการปรับปรุงนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับการปรับตัวและธำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดขององค์การ

(8) การติดตามประเมินผล หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารที่ให้ได้มาซึ่งข้อมูลความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน

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

สำหรับองค์การที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มีแนวคิดและแนวการปฏิบัติตามเกณฑ์ ดังนี้ (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (3) การเรียนรู้ขององค์กร

และของแต่ละบุคคล (4) การให้ความสำคัญแก่พนักงานและลูกค้า (5) ความคล่องตัว (6) การมุ่งเน้นอนาคต (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และ (11) มุมมองเชิงระบบ

Brown และ Moberg (1980: 16-17) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์กรที่ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ รูปแบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการทางการศึกษา ของ Tony Bush (2009: 37-174) 8 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับในการกำหนดเป้าหมาย (2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (5) ลักษณะของโครงสร้าง (6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (7) แบบของกรนำ และ (8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

(1) ระดับขั้นในการกำหนดเป้าหมาย คือมีตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานย่อย หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผู้กำหนดหรือ บางครั้งก็ไม่สามารถเจาะจงไปได้ว่าเป็นใครที่เป็นผู้กำหนด

(2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการนี้จะมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนด หรือมีการทำข้อตกลงกัน หรือมาจากความขัดแย้งของกลุ่มต่าง ๆ หรือเป็นไปตามความคิดเห็นหรือคุณค่าของแต่ละกลุ่ม

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกำหนดจากเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน หรือการตัดสินใจอาจไปเลยไปตามเป้าหมายของกลุ่ม หน่วยงานที่มีอิทธิพลสูง หรือเป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล หรือเป็นการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานย่อยในองค์กร

(4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ในบางรูปแบบอาจมีการตัดสินใจที่เป็นเหตุ เป็นผล เป็นไปอย่างร่วมมือกันหรือเป็นการตัดสินใจเชิงการเมือง (แบ่งแย่งชิงอำนาจการตัดสินใจของแต่ละกลุ่ม) การตัดสินใจเป็นเรื่องส่วนตัว หรือตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามกรอบค่านิยมที่มีอยู่

(5) ลักษณะของโครงสร้าง เป็นการจัดโครงสร้างในองค์กร ซึ่งบางองค์กรอาจจะแบ่งตามวัตถุประสงค์ มีการจัดโครงสร้างต่ำ – สูง อย่างชัดเจน หรือเป็นการจัดตามความจริงซึ่งมีลักษณะเท่าเทียมกัน หรืออาจเป็นการสร้างอาณาจักรของตัวเอง หรือโครงสร้างเกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล หรือมาจากวัฒนธรรมที่เป็นเชิงประจักษ์

(6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม เป็นความเกี่ยวเนื่องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น ในบางรูปแบบผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือการร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเนื่องมาจากมีการตัดสินใจร่วมกัน หรือมีการเชื่อมโยงที่ไม่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มภายนอกก็ถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่มาหาผลประโยชน์เช่นกัน หรือเป็นรูปแบบที่เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งที่มาของค่านิยมและความเชื่อในองค์กร

(7) แบบของการนำ ซึ่งมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนดและผู้เริ่มต้น หรือผู้นำเป็นผู้ที่สร้างฉันทามติ หรือเป็นผู้ที่ต้องแก่งแย่งชิงอำนาจ และเป็นผู้ไกล่เกลี่ยในเวลาเดียวกันหรือมองลักษณะของผู้นำเป็นเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

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

ส่วน Getzels และ Guba (1957) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

(1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบันแนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปแบบของการลำดับขั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการคือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติตามสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

จ. การพัฒนาารูปแบบ

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

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (model construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมา อาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้นจึงควรมีการให้คำจำกัดความของสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าความแปรปรวน และควร

พิจารณาอย่างระมัดระวัง สมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้างเมื่อสร้างเสร็จแล้วจะต้องพิจารณาว่า ครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. การทดสอบรูปแบบ (testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้ว ควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

1) มีความตรงตามสถานการณ์จริง (valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

2) มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือ ทดลองย้อนหลัง (retrospective evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (pretest)

3) การทำให้สำเร็จ (implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและนำไปใช้

4) การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

Miller (1967: 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาค่าความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ (สมาน อัครภูมิ, 2537: 18)

ดิเรก วรรณเสียร (2545: 46) สรุปว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย

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

อุทัย บุญประเสริฐ (2547: 5) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญคือ การสร้างแบบจำลองและการหาความตรงของแบบจำลองและขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญโดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้แน่ชัด ให้ชัดเจน)

2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรปรับปรุงและแก้ไขหรือพัฒนาอะไร)

3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) สำหรับปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา

4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ
จากแนวทางการพัฒนารูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนการพัฒนา
พัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ หลักการและข้อมูลพื้นฐาน สภาพและปัญหา
การดำเนินงาน ระบุปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์

3. ขั้นทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น ความเหมาะสมในการนำไปใช้
และการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องต่างๆ

4. ขั้นปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์เหมาะแก่การนำไปใช้

สมาน อัครภูมิ (2537: 8-9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัดโดยมี
ขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้าง
รูปแบบ (2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน (3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
การประถมศึกษาระดับจังหวัด และ (4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่ง
คุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1
กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การ ระบบงาน และการประยุกต์การ
บริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่ง
คุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่ง
คุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา
เป็นรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบ
ระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540: 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของ
กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูล
ที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย
ได้แก่ (1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา (2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัด

การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด (3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ (4) ศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ (5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนาเป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยได้แก่ (1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา (2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (3) ปรับปรุงรูปแบบ (4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ (5) ปรับปรุงรูปแบบ

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

1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งในส่วนแนวคิด ทฤษฎี และสภาพปัจจุบันและกรอบแนวคิดหลักการ ในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทย และ 2) พัฒนารูปแบบในมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสม

จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์ (2553: 154-155) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยกำหนดขั้นตอนการพัฒนาแบบ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ข้อมูลพื้นฐานการสร้างแบบรูป ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบเชิงคุณลักษณะ 2) ตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนคือ 1) ทบทวนรูปแบบตามข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบขั้นตอนที่ 2 2) ปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของสมาน อัสวภูมิ (2537: 8-9) สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539: 9) สุทัศน์ ขอบคำ (2540: 14-15) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548:17) จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์ (2553: 154-155) สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง

การวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาแบบนั้น อาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถกำหนดแน่นอนตายตัวได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เราจะพัฒนารูปแบบนั้นๆ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบโดยใช้ตารางประกอบการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาแบบสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบ

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

ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการบริหารจึงเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหน่วยงาน สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการบริหารการศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ รูปแบบการบริหารจะเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหน่วยงาน สาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนศัลยกรรมสูง 4 ขั้นตอน เพื่อให้รูปแบบดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาอื่น นำไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์องค์ความรู้ ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากล

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ องค์ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนย่อยที่ 2 จัดทำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ปรับปรุงแก้ไข รูปแบบและพัฒนาให้สมบูรณ์

ฉ. ลักษณะของรูปแบบผลการวิจัย

อุทุมพร จามรมาน (2541) อธิบายลักษณะของ Model ผลการวิจัยไว้ว่า ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

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

ช. การตรวจสอบรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบ ดังนี้

Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่า การรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

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

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน

ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิตนเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves (1988: 589-560) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

อุทุมพร จามรมาน (2541: 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

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

อุทัย บุญประเสริฐ (2547:8-9) กล่าวว่า การทดสอบแบบจำลองมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง เมื่อนำไปใช้ใน

การปฏิบัติจริง สำหรับการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มีวิธีการที่นิยมใช้ได้แก่

1. การทดสอบด้วยวิธีการเชิงสถิติหรือการทดลองด้วยโครงการนำร่อง ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและการนำไปสู่การสร้างเป็นหลักการแนวปฏิบัติ กระบวนทัศน์ใหม่ ความรู้ หรือทฤษฎีใหม่ต่อไป

2. การทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการประเมินจากความเห็น อาศัยความรู้ การรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือร่วมกันประเมินโดยผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีความรอบรู้ที่รู้จริงในภาคปฏิบัติในงานสาขานั้น แต่ต้องระมัดระวังในเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ที่ถูกเลือกให้ทำหน้าที่ประเมินหรือให้ความเห็น อีกทั้งต้องระมัดระวังในเรื่องความแม่นยำและความน่าเชื่อถือได้ในเชิงวิชาการ

3. การนำรูปแบบไปทดลองใช้ในลักษณะโครงการนำร่อง เพื่อทดสอบความเหมาะสมในการปฏิบัติ ค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขปรับปรุงจากการปฏิบัติในภาคสนามส่วนหนึ่ง ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการจริงในแบบขยายผล หรือกำหนดเป็นอย่างอื่นต่อไป

กล่าวโดยสรุป การทดสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจริง สามารถทำได้หลายลักษณะทั้งการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ การทดลองด้วยโครงการนำร่อง หรือการทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการประเมินจากความเห็น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนศัภษาสูงจะใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ผสมผสานกับการตรวจสอบด้วยค่าสถิติเชิงปริมาณเนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับมิติทางสังคมศาสตร์อย่างมาก ซึ่งรูปแบบการบริหาร จำเป็นจะต้องอาศัยความคิดเห็นและความเชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ เนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก. งานวิจัยในประเทศไทย

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

1. ผลการศึกษาทางเลือกในรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมี 3 รูปแบบ ในแต่ละรูปแบบนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไป ดังนี้

รูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารในสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจการบริหารของสถานศึกษาโดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกิจบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่อง หรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารเท่านั้น

2. ผลการศึกษาอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา โดยยึดหลักการดังนี้คือ

1) สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จในระดับสถานศึกษา (one-stop-service only)

2) สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหาร

3) สถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ อย่างแท้จริง

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

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของ รัฐ สำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียน ในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบที่นำเสนอ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิดส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมหลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัด

การศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกัน จัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิด โอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการ จัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัว จากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับ ของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้น การเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับ การดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีโครงการนำร่อง ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบที่สำคัญคือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนและ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความสามารถตรงความต้องการ

อรพรรณ พรสีมา (2546) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตัวอย่าง ประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่ผลงานของโรงเรียนในโครงการนำร่องปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ และสามารถเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเผยแพร่เทคนิค หรือกลยุทธ์การ บริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และเพื่อให้มีต้นแบบการพัฒนาตนเองไปสู่การจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนที่ประสงค์จะบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารรายงานผลการ ดำเนินงาน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลจากการพูดคุยกับคณะกรรมการ พิจารณาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผล การศึกษาพบว่า จากที่ได้ดำเนินการครบ 1 ปีการศึกษา โรงเรียนในโครงการมีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ในโรงเรียนมากขึ้น บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เอกชน องค์กรเอกชน ส่วนราชการอื่นๆ ได้มากขึ้น โรงเรียนส่วนใหญ่ นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร จัดการ มีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา มีแผนปฏิบัติการ มีธรรมเนียมโรงเรียน มีการสร้างสภาพแวดล้อมทางการ เรียนรู้ที่ดี มีการพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทุกโรงเรียนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ ตนให้สูงขึ้น แต่ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละด้าน ของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบท ของโรงเรียน กล่าวโดยสรุป คือ 1) ด้านการบริหารทั่วไป โรงเรียนในโครงการได้รับการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปค่อนข้างสูง เพราะไม่ต้องยึดโยงกับกฎหมายเฉพาะ 2) ด้านวิชาการ โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนกล้าคิด กล้าวางแผน กล้ากำหนดเป้าหมายทางวิชาการ และกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานเพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายด้วยตนเอง 3) ด้านบริหารงานบุคคล โรงเรียนได้รับอำนาจดำเนินการ

เกี่ยวกับบุคลากรเรื่องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านงบประมาณ โรงเรียนจะยังคงต้องปฏิบัติตามกฎหมาย งบประมาณและระเบียบของกระทรวงการคลัง

สมบุรณ์ นนท์สกุล (2548ฯ 105-148) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริหาร งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ และเพื่อหารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศ ที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรวางแผนการเปลี่ยนแปลงเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย จัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรมอาสาสมัครกำหนดบทบาท บรรลุแต่งตั้งประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลาและใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจุบันสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะ ในการประสานงาน

เป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

สุมนา พุ่มประพาฬ (2549. บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ เกี่ยวกับการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งได้วิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานจากสถานการณศึกษา 3 รูปแบบ คือ 1) สถานการณศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน 2) สถานการณศึกษาที่ผู้บริหารได้รับรางวัลครูสภาดีเด่น 3) สถานการณศึกษาที่ผู้บริหารมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารเชี่ยวชาญ เมื่อสังเคราะห์แล้ว นำร่างเป็นรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้วิธีการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) และนำไปทดลองใช้กับสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ที่ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเลือกเจาะจง (Purposive Selection) และผลการทดลองมาประเมิน รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ตรวจสอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานได้กรอบกลุ่มงาน 8 กลุ่มงานและภาระงานสำคัญ 85 งาน 2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานได้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 8 กลุ่มงาน 37 ภาระงาน 23 งาน 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในภาพรวมของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านประโยชน์ต่อผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจมากกว่าด้านอื่น 4) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.71- 1.00 ทุกๆ ด้าน

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพผู้เรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ขององค์กร แผนกลยุทธ์ในการพัฒนา ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร เห็นคุณค่า รู้จักใช้ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน มีการจัดลำดับขั้นบังคับบัญชา และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กรและการวางแผน กลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์และพันธกิจ ด้านระบบ

และกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพ เครื่องมือ มาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงานประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์การ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยความพึงพอใจของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และธรรมาภิบาลกับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 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 กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน สังคม

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ในการ

บริหารจัดการความรู้และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และการบริหารความรู้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้านคือ 1) ด้านวิสัยทัศน์และภารกิจคือให้มีการแบ่งปัน ความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 2) ด้านนโยบายและเป้าหมายคือ การพัฒนาวัฒนธรรมการ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานวัตกรรมเวิร์คเกอร์ พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ 3) ด้านการประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน 4) ด้าน ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการจัดการ ความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นวัตเวิร์คเกอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม 5) ด้านสำนัก บริการจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ 6) ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ 7) ด้านกระบวนการบริการความรู้ คือการเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน และการบริหาร การประเมินและปรับปรุงแก้ไข 8) ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ชุมชนนวัตเวิร์คเกอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการ และ 9) ด้านการประเมินผลการดำเนินการ

ชาตรี ธรรมธรรส (2551) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้าน เขาเตียนมิตรภาพที่ 134 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 มีค่าอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ย $(\bar{x}) = 2.38$ และ 2.65 ตามลำดับ) ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ด้านผู้บริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ด้านการปฏิบัติงานของบุคคล และที่มงานการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและที่มงาน ด้านการจูงใจ ด้าน เทคโนโลยี/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติ หลังนำรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ไปใช้ สภาพ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ($=4.09$) เมื่อ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนและหลัง การนำรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่ง การเรียนรู้ไปใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านทุก ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 รูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6

ขั้นคือ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพการณ์ ขั้นที่ 2 วางแผนและกลยุทธ์ ขั้นที่ 3 พัฒนาแนวคิดพื้นฐาน ขั้นที่ 4 จัดบรรยากาศ ขั้นที่ 5 มอบอำนาจและงาน ขั้นที่ 6 สานสร้างวัฒนธรรม

อานนท์ บุญยรัตเวช (2548) ศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการพัฒนาทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้จากระบบโรงเรียนและวัฒนธรรมไทย อีกทั้งยังไม่มีการศึกษาตัวแบบที่ใช้พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาและตรวจสอบตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัจจัยทางการบริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการพัฒนาครูทีมงาน

บวิณนุช คำเทศ (2545) ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนโดยใช้เทคนิค ethnographic delphi future research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไปและเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกับของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน ผลการวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การมีความรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) การคิดเชิงระบบ 6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ 7) บรรยากาศองค์กร และ 8) การบริหารองค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. (2550) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลา

การทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และแผนงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

จำเริญ จิตรหลัง (2550) ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ จากผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การเสริมแรง โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน ด้านระบบและกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานที่มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ด้านผลลัพธ์ขององค์กรที่ผู้เรียนมีค่านิยมที่พึงประสงค์ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนและสังคม

วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วยมิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม และมีมิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544: บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตรวจสอบ และนำเสนอ

แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง โดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนา จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงหรือทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

อาทิตยา ดวงมณี (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยมี 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 17 คน กลุ่มหัวหน้าภาค/อาจารย์ ในสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา จำนวน 62 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาฉันทมติของการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้ฐานนิยม มัชฌิมาน พิสัยระหว่างควอไทล์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้โดยการคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องของการจัดอันดับระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบ โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากตัวบ่งชี้รวมที่พัฒนาขึ้นกับอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการทดสอบหาค่าสหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม พบว่า ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 มิติ / องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย / ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต / นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค / สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการวิเคราะห์ความเป็นเลิศทางวิชาการ

ตามตัวบ่งชี้ร่วม สามารถจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐในภาพรวมตามลำดับได้ดังนี้ UA, UC, UG, UE, UD, UF, UB และ UG

รีนจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 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) ด้านแหล่งการเรียนรู้สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

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

วารุณี พุ่มแสง (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษามีปรัชญาและนำปรัชญาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) สถานศึกษามีนโยบายรับครูระดับปริญญาตรี การมอบหมายการสอนจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนจะมีตัวแทนครูเข้าร่วมพิจารณาส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดแผนงานของสถานศึกษาหมวดวิชากำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ จะเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี 4) ด้านวิชาการ ครูใหญ่และคณะครูจะกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการประจำปี วิเคราะห์หลักสูตร ประชุม

ปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาวิชาการ 5) จัดตั้งสถานักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย มีโครงการสอนซ่อมเสริมเด็กเรียนอ่อนและโครงการเสริมเด็กเรียนเก่ง 6) สถานศึกษามีปัญหาคือการวางแผนงานไม่ชัดเจน ครูไม่เข้าใจหลักสูตร ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ครูลาออกกลางปี ขาดงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ มีปัจจัยสำคัญที่ประกอบด้วย คุณภาพของครูผู้สอน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร แหล่งเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน

ข. งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยของ Phillips (2003) เรื่องโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้ benchmark 4 ระดับใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (will) ภาวะผู้นำ (leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (strategic thinking and vision) การติดต่อสื่อสาร (communication) การเรียนรู้และพัฒนา (learning and development) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (innovation and decision making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management) ทักษะทางปัญญาและการจัดการความรู้ (intellectual capital and knowledge management) การวัดและการประเมินผลงาน (measurement and assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (reward and recognition) โดยให้บุคคล 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์กร (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร ผู้จัดการตามสายงานและลูกจ้างเป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวอย่าง ที่ครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1-4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟ แสดงระดับความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรให้ระดับความสำคัญคุณลักษณะเรื่อง นวัตกรรมและการตัดสินใจสูงสุด ผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้างและส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด คือ การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับรวมถึงการติดต่อสื่อสาร

งานวิจัยของ Johnston และ Caldwell (2001) เรื่องผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลก วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในการจัดระบบการจัดการโรงเรียน เป็นการศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชน มากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชน ในการศึกษาเลือกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่พิจารณาตัดสินว่าเป็นโรงเรียนระดับแนวหน้าที่มีการพัฒนาในระดับโลกและดำเนินการ

ตามคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ในการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลก จำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม เศรษฐฐานะ ระยะเวลาที่จัดตั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคคลหลายระดับได้แก่ ประธานคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูอาวุโส ครูที่มีประสบการณ์และครูใหม่ นักเรียนกลุ่มละ 4-6 คน ผู้ปกครอง 2 คน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนอกเหนือจากที่กล่าวมาอีก 2 คน โดยให้ผู้ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้กำหนดบุคคลที่จะมาให้สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง บันทึกข้อมูล ถอดความและตรวจสอบความตรงของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม NUD.IST

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

งานวิจัยของ Dhamasiri (2000) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีหลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรของไทย 3) ทดสอบความตรง (validity) ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 303 คน ในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับระบบย่อยๆ ในองค์กรซึ่งจะประเมินในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กรและงานในองค์กร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม กระบวนการทำงาน เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการศึกษา ผลตอบแทนและการยกย่อง การพัฒนาตนเองและทีมงาน แบบสอบถามยังครอบคลุมลักษณะไทยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทยอยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนั้นพบว่าลักษณะไทยที่เอื้อต่อความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาสการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา วัตถุประสงค์ของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวมอำนาจ การปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ระบบย่อย 12 ระบบใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงานรวมทั้งผลการปฏิบัติและพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจ วิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทักษะการคิด 3) บทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สาธิต ฝึกฝน ช่วยเหลือและปลุกฝังทักษะเหล่านี้

งานวิจัยของ Chanpoee (2003) เรื่อง โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 117 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาจาก Kaiser' s concept ส่วนที่ 3 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง 3) ตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรม ผู้นำ บรรยากาศ โครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจและระบบขององค์กร

งานวิจัยของ Sambrook และ Stewart (2000) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสหภาพยุโรปภายใต้โปรแกรม TSER โดยทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยในประเทศเนเธอร์แลนด์ และคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยในประเทศเบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษ ปัญหาวิจัยคือ 1) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุโรป มีจินตนาการหรือความคาดหวังกับบทบาทในการกระตุ้นและส่งเสริมลูกจ้างที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของงาน

ประจำวันอย่างไร 2) มีความแตกต่างระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรในยุโรป และมุมมองในบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอเมริกาและญี่ปุ่นอย่างไร 3) กลยุทธ์อะไรที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุโรปพัฒนาเพื่อให้บทบาทที่คาดหวังเป็นจริง 4) ปัจจัยอะไรที่ขัดขวางและส่งเสริมฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะทำให้เป็นไปตามบทบาทและมีวิธีการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างไร การวิจัยให้กรณีศึกษาและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ในที่วิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร ได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบาย ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรและใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อ สอบถามใน 20 องค์กรในแต่ละประเทศเกี่ยวกับปัจจัยที่ขัดขวางและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักคือการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้างและผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นฝ่ายประสานและส่งเสริม ให้ผู้จัดการและลูกจ้างมีโอกาสและวิธีการในการเรียนรู้มากกว่าการจัดฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ปรับปรุงพัฒนาผู้ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

สรุปได้ว่า องค์กรประกอบที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนชั้นนำระดับโลก มีโครงสร้างแบบร่วมมือ รวมพลังช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีสาระสำคัญของกรอบแนวคิดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

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

(1) **ระดับชั้นในการกำหนดเป้าประสงค์** คือมีตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานย่อย หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผู้กำหนดหรือ บางครั้งก็ไม่สามารถเจาะจงไปได้ว่าเป็นใครที่เป็นผู้กำหนด

(2) **กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์** ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการนี้จะมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนด หรือมีการทำข้อตกลงกัน หรือมาจากความขัดแย้งของกลุ่มต่าง ๆ หรือเป็นไปตามความคิดเห็นหรือคุณค่าของแต่ละกลุ่ม

(3) **ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ** เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกำหนดจากเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน หรือการตัดสินใจอาจลำเอียงไปตามเป้าหมายของกลุ่มหน่วยงานที่มีอิทธิพลสูง หรือเป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล หรือเป็นการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานย่อยในองค์กร

(4) **ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ** ในบางรูปแบบอาจมีการตัดสินใจที่เป็นเหตุ เป็นผล เป็นไปอย่างร่วมมือกันหรือเป็นการตัดสินใจเชิงการเมือง (แบ่งแย่งชิงอำนาจการตัดสินใจของแต่ละกลุ่ม) การตัดสินใจเป็นเรื่องส่วนตัว หรือตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามกรอบค่านิยมที่มีอยู่

(5) **ลักษณะของโครงสร้าง** เป็นการจัดโครงสร้างในองค์กร ซึ่งบางองค์กรอาจจะแบ่งตามวัตถุประสงค์ มีการจัดโครงสร้างแบบบน-ลงล่าง อย่างชัดเจน หรือเป็นการจัดตามความจริงซึ่งมีลักษณะเท่าเทียมกัน หรืออาจเป็นการสร้างอาณาจักรของตัวเอง หรือโครงสร้างเกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล หรือมาจากวัฒนธรรมที่เป็นเชิงประจักษ์

(6) **ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม** เป็นความเกี่ยวเนื่องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น ในบางรูปแบบผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือการร่วมรับผิดชอบอันเนื่องมาจากมีการตัดสินใจร่วมกัน หรือมีการเชื่อมโยงที่ไม่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มภายนอกก็ถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่มาหาผลประโยชน์เช่นกัน หรือเป็นรูปแบบที่เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งที่มาของค่านิยมและความเชื่อในองค์กร

(7) **แบบของการนำ** ซึ่งมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนดและผู้เริ่มต้น หรือผู้นำเป็นผู้สร้างฉันทามติ หรือเป็นผู้ที่ต้องแก่งแย่งชิงอำนาจ และเป็นผู้ใกล้เคียงในเวลาเดียวกันหรือมองลักษณะของผู้นำเป็นเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

(8) **รูปแบบภาวะผู้นำ** ที่เกี่ยวข้อง มีตั้งแต่ ผู้จัดการ (Managerial) ผู้เปลี่ยนแปลง (Transformational) ผู้ร่วมลงมือปฏิบัติการ (Participative) หรือให้ผู้นำเป็นผู้นำทางหลักคุณธรรม (Interpersonal) เป็นต้น

ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความครอบคลุมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ดีให้ประสบความสำเร็จ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานในองค์กร การตัดสินใจที่เป็นเหตุ เป็นผล โดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งลูกค้า (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Performance Results) ที่มุ่งเน้นพัฒนาตามศักยภาพผู้เรียนในระดับสูง คือมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553: 6-7) ซึ่งกำหนดคุณภาพผู้เรียนมีลักษณะดังนี้คือ เป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

ความสัมพันธ์สอดคล้องของรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาและแนวคิดการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA)

จากการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันกับแนวคิดการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย มีดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) (หมวด 1,2)

เน้นความสำคัญของผู้มีระดับสูง ผู้บริหารองค์กร หรือผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมของความเป็นผู้นำ และวิธีการนำองค์กร เพราะผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจึงจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารควรมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้มีระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ในด้านแบบของการนำ รูปแบบภาวะผู้นำ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ

2. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน

3. การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) ให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคล โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ที่ครอบคลุมทุกภารกิจของโรงเรียน ที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อน โรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การสร้างให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อ องค์กร ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า การรู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน การมีสำนึกรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินการ การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การได้มีโอกาสพูดคุยเกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

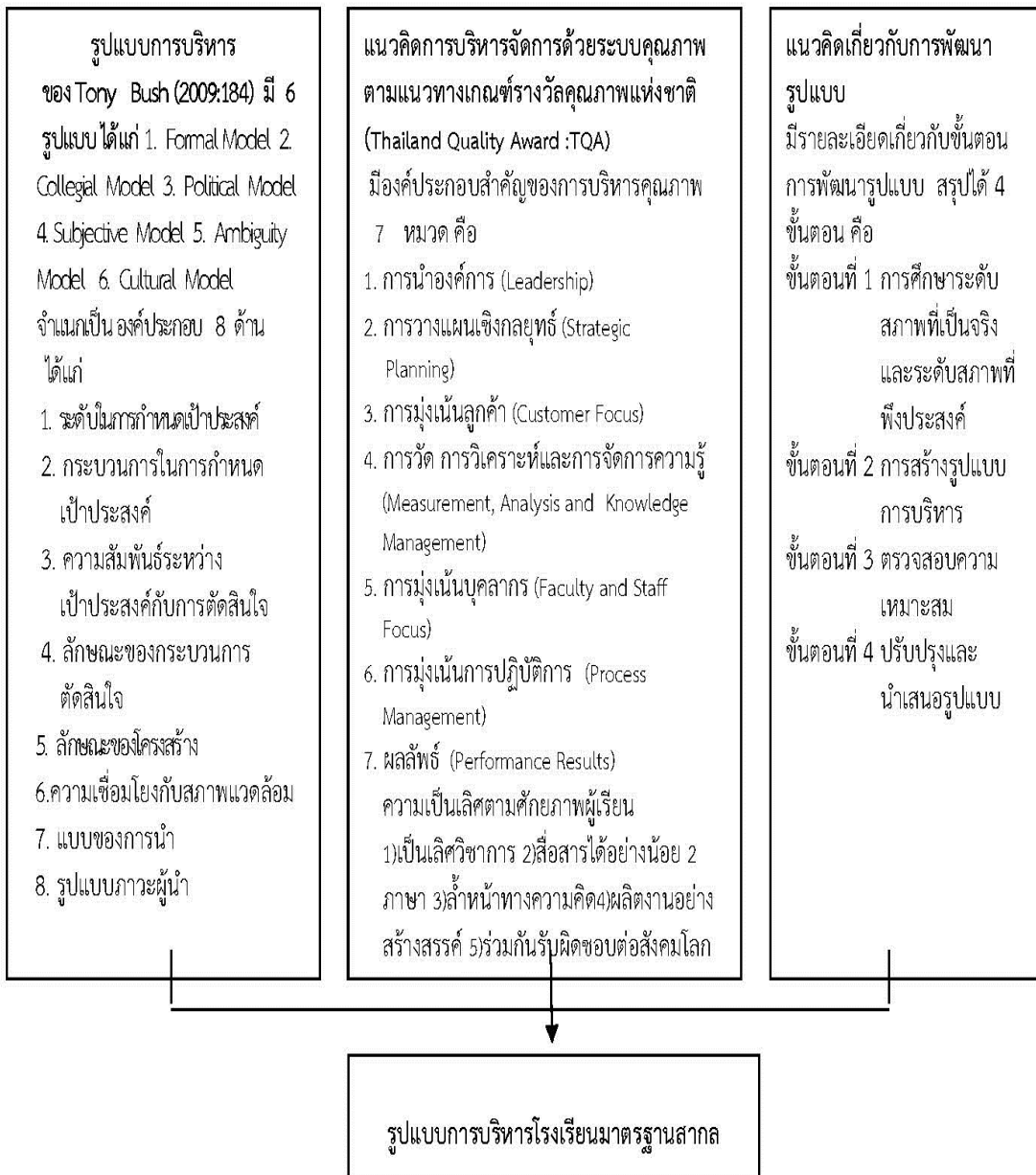
ซึ่งทั้ง หมวด 4 และ 5 สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ใน ด้าน ลักษณะของโครงสร้าง ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับ การตัดสินใจ

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ มีกระบวนการ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม การวัดผลสำเร็จ ผลการดำเนินการของ พันธมิตร คู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งหาทางปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ ความร่วมมือระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ซึ่ง สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ในด้านความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม

5. การมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อมูลความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน ของนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ในด้าน ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม

จากความสัมพันธ์ของรูปแบบการจัดการศึกษาทั้ง 6 รูปแบบ ซึ่ง จำแนกเป็น 8 องค์ประกอบและแนวคิดการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) นั้น เป็นแนวทางการบริหารของโรงเรียน มาตรฐานสากลในประเทศไทย จึงสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล ได้ตามแผนภาพดังนี้

กรอบแนวคิด : การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA องค์ประกอบของการบริหาร ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล

ขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 500 โรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การสุ่มเลือกโรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ให้ครอบคลุมในแต่ละภูมิภาค กำหนดสัดส่วนของโรงเรียนในแต่ละขนาดโดยพิจารณาจาก

1.1 ภูมิภาค ที่ตั้งของโรงเรียน ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ

1.2 ระดับของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

1.3 ผลคะแนนการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ของนักเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ย 5 วิชาหลัก (ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และ สังคมศึกษา) ปีการศึกษา 2554 มาจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีคะแนน O-NET สูง และ กลุ่มที่มีคะแนน O-NET ต่ำ โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.3.1 การจัดลำดับคะแนนเฉลี่ย O-NET ตามประเภทโรงเรียนและภูมิภาค โดยระดับประถมศึกษา นำคะแนนเฉลี่ย O-NET 5 วิชาหลักของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับมัธยมศึกษา นำคะแนนเฉลี่ย O-NET 5 วิชาหลักของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของแต่ละโรงเรียน มาจัดลำดับจากคะแนน O-NET สูงสุดไปต่ำสุด ตามภูมิภาค

1.3.2 เลือกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน ให้สอดคล้องกับตารางที่ 6 มีวิธีดำเนินการดังนี้

กรณีเป็นโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มคะแนน O-NET สูง 2 โรงเรียน ก็จะได้จากโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ย O-NET เป็นลำดับที่ 1 และ ลำดับที่ 2

กรณีเป็นโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ 2 โรงเรียน ก็จะได้จากโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ย O-NET เป็นลำดับสุดท้าย และ ลำดับรองสุดท้าย

ในส่วนของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ก็ดำเนินการเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 5 แสดงการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามระดับโรงเรียน ภูมิภาคและคะแนน O-NET

ระดับ โรงเรียน	จำนวน	ภูมิภาค	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง ตามสัดส่วน
ประถมศึกษา	119	กรุงเทพมหานคร	9	สูง = 4 ต่ำ = 5	สูง = 2 ต่ำ = 2
		ภาคกลาง	40	สูง = 20 ต่ำ = 20	สูง = 10 ต่ำ = 10
		ภาคใต้	19	สูง = 9 ต่ำ = 10	สูง = 4 ต่ำ = 5
		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	28	สูง = 14 ต่ำ = 14	สูง = 7 ต่ำ = 7
		ภาคเหนือ	23	สูง = 12 ต่ำ = 11	สูง = 6 ต่ำ = 6
		รวม	119	119	59

ตารางที่ 5 แสดงการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามระดับโรงเรียน ภูมิภาคและคะแนน O-NET (ต่อ)

ระดับ โรงเรียน	จำนวน	ภูมิภาค	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง ตามสัดส่วน
มัธยมศึกษา	381	กรุงเทพมหานคร	57	สูง = 28 ต่ำ = 29	สูง = 14 ต่ำ = 14
		ภาคกลาง	101	สูง = 50 ต่ำ = 51	สูง = 25 ต่ำ = 26
		ภาคใต้	63	สูง = 31 ต่ำ = 32	สูง = 16 ต่ำ = 16
		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	93	สูง = 46 ต่ำ = 47	สูง = 23 ต่ำ = 23
		ภาคเหนือ	67	สูง = 33 ต่ำ = 34	สูง = 16 ต่ำ = 17
		รวม	381	381	190

ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 249 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล 1 โรงเรียนต่อ 7 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน ครูผู้สอน 2 คน ผู้ปกครอง 1 คน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

1. ข้อมูลพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน วุฒิการศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล แบ่งเป็น 7 ด้านคือ 1) การนำองค์การ จำนวน 20 ข้อ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า จำนวน 5 ข้อ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จำนวน 5 ข้อ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร จำนวน 17 ข้อ 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ จำนวน 3 ข้อ 7) ผลลัพธ์ จำนวน 9 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบคือ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ จำนวน 6 ข้อ 2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ จำนวน 6 ข้อ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ จำนวน 6 ข้อ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ จำนวน 6 ข้อ 5) ลักษณะของโครงสร้าง จำนวน 5 ข้อ 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม จำนวน 6 ข้อ 7) แบบของภาวะผู้นำ จำนวน 6 ข้อ 8) รูปแบบภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

4. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน แบ่งเป็น 5 ด้านคือ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ จำนวน 7 ข้อ 2) สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา จำนวน 2 ข้อ 3) ล้ำหน้าทางความคิด จำนวน 5 ข้อ 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก จำนวน 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ระดับตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน”

- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

- ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนี ความสอดคล้องโดยใช้สูตร IOC (Index of Item-Objective Congruence) (วรณี แกมเกตุ, 2549: 215-217) ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาของข้อคำถาม ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 (ภาคผนวก ง)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยการส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืน จำนวน 249 โรงเรียนๆ ละ 7 ฉบับ รวมจำนวนที่ส่ง 1,743 ฉบับ ได้รับความร่วมมือจากสถานศึกษา ตอบแบบสอบถามและส่งกลับให้ผู้วิจัย จำนวน 203 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,421 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.53

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำมาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอข้อมูลในรูปของตารางประกอบการบรรยาย รวมทั้งการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง และประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี Priority Needs Index : PNI_{Modified} แบบปรับปรุง ที่ปรับปรุงจากสูตร PNI โดย นางลักษณะ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550: 279) เป็นวิธีการหาค่าผลต่างของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน (I-D) แล้วหารด้วยค่าของสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน (D) เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2550:279)

$$PNI \text{ modified} = \frac{I - D}{D}$$

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาข้อมูลสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ประชากร จำนวน 12 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล 1 โรงเรียนต่อผู้ให้ข้อมูล 7 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน ครูผู้สอน 2 คน ผู้ปกครอง 1 คน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามฉบับเดียวกันกับขั้นตอนที่ 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืน จำนวน 12 โรงเรียนๆ ละ 7 ฉบับได้รับความร่วมมือจากสถานศึกษา ตอบแบบสอบถามและส่งกลับให้ผู้วิจัย จำนวน 12 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI_{Modified})

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยนำผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ในการปฏิบัติงานสูงสุด ของรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA 7 ด้าน นำมาสรุปและยกร่างรูปแบบ จุดเน้นของรูปแบบ และลักษณะสำคัญของรูปแบบ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ก่อนนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 คน 2) ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และดำเนินการส่งแบบประเมินพร้อมหนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบโดยผู้วิจัยส่งและขอรับกลับด้วยตนเอง ได้รับแบบประเมินกลับ จำนวน 21 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

2. ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมทั้งการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เหมาะสมมากหรือเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสมปานกลางหรือเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เหมาะสมน้อยหรือเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุดหรือเป็นไปได้น้อยที่สุด

การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบซึ่งผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 11 คน ประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group Technique)

ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อย มาวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีความสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยนำผลจากขั้นตอนที่ 4 มาปรับปรุงรูปแบบการบริหารตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงและเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลกับกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 249 โรงเรียน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 โรงเรียน และได้รับความร่วมมือจากสถานศึกษาตอบแบบสอบถามและส่งกลับให้ผู้วิจัยจำนวน 203 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,421 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.53

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์จากข้อมูลที่เป็นสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแห่งประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมทั้งหมด จากแบบสอบถามตอนที่ 1 และจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 2 จำนวน 65 ข้อ จำแนกตามกลุ่มคะแนน O-NET ระดับการศึกษา และภูมิภาค

ส่วนที่ 3 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 3 จำนวน 48 ข้อ จำแนกตามกลุ่มคะแนน O-NET ระดับการศึกษา และภูมิภาค

ส่วนที่ 4 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 12 โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

ส่วนที่ 5 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 4 จำนวน 23 ข้อ จำแนกตามกลุ่มคะแนน O-NET ระดับการศึกษา

ส่วนที่ 6 การจัดอันดับความสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ที่มีค่าสูงที่สุด

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา 2 ประเภท คือ ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 249 โรงเรียน สถานศึกษาละ 7 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลมี 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 1 ฉบับ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 ฉบับ ครูผู้สอน จำนวน 2 ฉบับ ผู้ปกครอง จำนวน 1 ฉบับ และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 ฉบับ ผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 203 โรงเรียน จำนวน 1,421 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.53 ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ภูมิภาค เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน ประเภทสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

(N=1,421)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ภูมิภาค		
1.1 กรุงเทพมหานคร	203	14.30
1.2 ภาคกลาง	406	28.60
1.3 ภาคใต้	231	16.30
1.4 ภาคเหนือ	238	16.70
1.5 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	343	24.10
2. เพศ		
2.1 ชาย	525	36.90
2.2 หญิง	896	63.10
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 30 ปี	110	07.70
3.2 30-39 ปี	302	21.30
3.3 40-49 ปี	478	33.60
3.4 50 ปีขึ้นไป	531	37.40
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
4.1 ผู้อำนวยการ	114	08.00
4.2 รองผู้อำนวยการ	130	09.10
4.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	227	16.00
4.4 ครูผู้สอน	584	41.10
4.5 ผู้ปกครอง	183	12.90
4.6 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	183	12.90

ตารางที่ 6 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (ต่อ)

(N=1,421)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	263	18.50
5.2 5-9 ปี	297	20.90
5.3 10-14 ปี	139	09.80
5.4 15 ปีขึ้นไป	722	50.80
6. ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน		
6.1 น้อยกว่า 5 ปี	592	41.70
6.2 5-9 ปี	206	14.50
6.3 10-14 ปี	42	02.90
6.4 15 ปีขึ้นไป	581	40.90
7. วุฒิการศึกษา		
7.1 ปริญญาตรี	469	33.00
7.2 ปริญญาโท	790	55.60
7.3 ปริญญาเอก	162	11.40
7.4 อื่นๆ		
8. ประเภทสถานศึกษา		
8.1 ประถมศึกษา	315	22.20
8.2 มัธยมศึกษา	1,106	77.80
9. ขนาดสถานศึกษา		
9.1 เล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)	48	03.40
9.2 กลาง (มีนักเรียน 500-1,499 คน)	203	14.30
9.3 ใหญ่ (มีนักเรียน 1,500-2,499 คน)	600	42.20
9.4 ใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)	570	40.10

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลางมากที่สุด(ร้อยละ 28.60) รองลงมา คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 24.10) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.10) มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 37.40) รองลงมาคือ อายุ 40-49 ปี (ร้อยละ 33.60) ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน (ร้อยละ 41.10) รองลงมาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ร้อยละ 16.00) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 50.80) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 41.70) รองลงมาคือ ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 40.90) วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ปริญญาโท (ร้อยละ 55.60) รองลงมาคือ ปริญญาตรี (ร้อยละ 33.00) น้อยที่สุด คือ ปริญญาเอก (ร้อยละ 11.40) สถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ร้อยละ 77.80) รองลงมาคือ ระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 22.20) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียน 1,500-2,499 คน มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 42.20) รองลงมาคือ ขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป (ร้อยละ 40.10)

ส่วนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 2 จำนวน 65 ข้อ จำแนกตามกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทของโรงเรียน และภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ทั้งหมด 65 ข้อ แบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ (1) การนำองค์การ จำนวน 20 ข้อ (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อ (3) การมุ่งเน้นลูกค้า จำนวน 5 ข้อ (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จำนวน 5 ข้อ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร จำนวน 17 ข้อ (6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ จำนวน 3 ข้อ (7) ผลลัพธ์ จำนวน 9 ข้อ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 203 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูล โดยแยกตามประเภทของโรงเรียนได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 45 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 158 โรงเรียน แยกตามกลุ่มคะแนน O-NET ได้แก่ กลุ่มคะแนน O-NET สูง จำนวน 101 โรงเรียน และ กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ จำนวน 102 โรงเรียน และแยกตามภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 29 โรงเรียน ภาคกลาง จำนวน 58 โรงเรียน ภาคใต้ จำนวน 33 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 49 โรงเรียน ภาคเหนือ จำนวน 34 โรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA

การบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล	ภาพรวม 203 โรงเรียน (รวมประถมศึกษาและมัธยมศึกษา)							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean S.D.	แปล ผล		Mean S.D.	แปล ผล			
1.การนำองค์การ	4.11 0.82	มาก	4	4.78 0.53	มากที่สุด	3	0.16	2
2.การวางแผนกลยุทธ์	4.11 0.84	มาก	4	4.61 0.60	มากที่สุด	6	0.12	4
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	4.17 0.85	มาก	1	4.68 0.63	มากที่สุด	4	0.12	4
4. การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	4.15 0.80	มาก	2	4.63 0.56	มากที่สุด	5	0.12	4
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	4.14 0.87	มาก	3	4.86 0.38	มากที่สุด	1	0.17	1
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	4.15 0.75	มาก	2	4.85 0.39	มากที่สุด	2	0.17	1
7. ผลลัพธ์	4.11 0.69	มาก	4	4.68 0.58	มากที่สุด	4	0.14	3
รวมตอนที่ 2	4.13 0.82	มาก		4.76 0.51	มากที่สุด		0.15	

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมทุกประเภทของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.85$) รองลงมาคือ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.80$) และ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.75$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.82$) การแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.84$) และผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.69$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมทุกประเภทของโรงเรียนมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.51$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.86, S.D.=0.38$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.39$) และ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.53$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.60$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : $PNI_{Modified}$) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวมทุกประเภทของโรงเรียน พบว่าด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากรและการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน คือ 0.17 รองลงมาคือ การนำองค์การ มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.16 และผลลัพธ์ มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน คือ 0.12

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย
เปรียบเทียบ กลุ่ม O - NET สูง และ กลุ่ม O - NET ต่ำ จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA

การบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล	ภาพรวมเปรียบเทียบ O-NET สูง และ O-NET ต่ำ																	
	O - NET สูง 101 โรงเรียน					O - NET ต่ำ 102 โรงเรียน												
	สภาพจริง	ค่า	พึงประสงค์	ค่า	PNI	ค่า	สภาพจริง	ค่า	พึงประสงค์	ค่า	PNI							
	Mean	แปล	แปล	แปล	ค่า	Mean	แปล	แปล	Mean	แปล	ค่า							
	S.D.	ผล	ผล	ผล	S.D.	ผล	ผล	S.D.	ผล	ผล	ผล							
1.การนำองค์กร	4.12	0.81	มาก	4	3	0.16	3	มากที่สุด	4.11	0.82	มาก	4	มากที่สุด	4.77	0.54	มากที่สุด	3	0.16
2.การวางแผนกลยุทธ์	4.12	0.83	มาก	4	7	0.12	5	มากที่สุด	4.10	0.84	มาก	5	มากที่สุด	4.59	0.61	มากที่สุด	7	0.12
3.การมุ่งเน้นลูกค้า	4.18	0.84	มาก	1	5	0.12	5	มากที่สุด	4.16	0.85	มาก	1	มากที่สุด	4.67	0.64	มากที่สุด	4	0.12
4.การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	4.15	0.80	มาก	2	6	0.12	5	มากที่สุด	4.14	0.81	มาก	3	มากที่สุด	4.62	0.57	มากที่สุด	6	0.11
5.การมุ่งเน้นบุคลากร	4.14	0.87	มาก	3	1	0.18	1	มากที่สุด	4.14	0.87	มาก	3	มากที่สุด	4.85	0.41	มากที่สุด	1	0.17
6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน	4.15	0.74	มาก	2	2	0.17	2	มากที่สุด	4.15	0.75	มาก	2	มากที่สุด	4.83	0.43	มากที่สุด	2	0.16
7.ผลลัพธ์	4.12	0.68	มาก	4	4	0.14	4	มากที่สุด	4.10	0.70	มาก	5	มากที่สุด	4.64	0.58	มากที่สุด	5	0.13
รวมตอนที่ 2	4.13	0.81	มาก			0.16		มากที่สุด	4.12	0.82	มาก		มากที่สุด	4.74		มากที่สุด		0.15

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
ในประเทศไทย เปรียบเทียบ กลุ่ม O - NET สูง และ กลุ่ม O - NET ต่ำ จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า

กลุ่ม O - NET สูง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.81$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.18, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.74$) และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.80$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.87$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.81$) การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.83$) และผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.68$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.35$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.86, S.D.=0.36$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.51$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.63, S.D.=0.61$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.17 และการนำองค์การ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.12

กลุ่ม O - NET ต่ำ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.85$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.75$) และ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.81$) การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.87$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.84$) ผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.70$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74, S.D.=0.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.41$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.83, S.D.=0.43$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.54$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.59, S.D.=0.61$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.17 รองลงมาคือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.16 และผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.13 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.11

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย
ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA และประเภทของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

การบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล	ประถมศึกษา						มัธยมศึกษา					
	สภาพจริง		ค่า	พึงประสงค์		ค่า	สภาพจริง		ค่า	พึงประสงค์		ค่า
	Mean	แปล	ระดับ	Mean	แปล	ระดับ	Mean	แปล	ระดับ	Mean	แปล	ระดับ
	S.D.	ผล	ผล	S.D.	ผล	ผล	S.D.	ผล	ผล	S.D.	ผล	ผล
1.การนำองค์การ	4.15	มาก	4	4.79	มากที่สุด	3	4.10	มาก	5	4.78	มากที่สุด	3
	0.76			0.49			0.83			0.83		
2.การวางแผนกลยุทธ์	4.13	มาก	5	4.62	มากที่สุด	6	4.10	มาก	5	4.61	มากที่สุด	7
	0.79			0.57			0.85			0.61		
3.การมุ่งเน้นลูกค้า	4.16	มาก	3	4.71	มากที่สุด	4	4.17	มาก	1	4.67	มากที่สุด	5
	0.84			0.58			0.85			0.64		
4.การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	4.16	มาก	3	4.62	มากที่สุด	6	4.14	มาก	2	4.63	มากที่สุด	6
	0.79			0.56			0.81			0.56		
5.การมุ่งเน้นบุคลากร	4.17	มาก	2	4.82	มากที่สุด	2	4.13	มาก	3	4.88	มากที่สุด	1
	0.81			0.40			0.89			0.38		
6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	4.21	มาก	1	4.83	มากที่สุด	1	4.14	มาก	2	4.85	มากที่สุด	2
	0.67			0.38			0.77			0.40		
7.ผลลัพธ์	4.11	มาก	6	4.68	มากที่สุด	5	4.11	มาก	4	4.68	มากที่สุด	4
	0.66			0.58			0.70			0.58		
รวมตอนที่ 2	4.15	มาก		4.75	มากที่สุด		4.12	มาก		4.76	มากที่สุด	
	0.77			0.50			0.83			0.52		
												0.15
												0.17
												0.12
												0.12
												0.18
												0.17
												0.14
												0.15

โรงเรียนระดับประถมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.77$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.21, S.D.=0.67$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.81$) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.79$) และการมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.84$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.66$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.83, S.D.=0.38$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.40$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.49$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.62, S.D.=0.57$) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.62, S.D.=0.56$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 รองลงมาคือ การนำองค์การ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15 และผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.11

โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.85$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.77$) และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.81$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.89$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.85$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.83$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.38$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.40$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.83$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.61$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 รองลงมาคือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.17 และผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.12

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA และ จำแนกตามภูมิภาค

การบริหาร โรงเรียน มาตรฐานสากล	ภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค									
	กรุงเทพมหานคร 29 โรงเรียน					ภาคกลาง 58 โรงเรียน				
	สภาพจริง Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	พึงประสงค์ Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	PNI	สภาพจริง Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	พึงประสงค์ Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	PNI
1. การนำองค์การ	4.18 0.78	5 มาก	4.82 0.46	3 มากที่สุด	0.15	4.09 0.84	5 มาก	4.77 0.53	3 มากที่สุด	0.17
2. การวางแผนกลยุทธ์	4.22 0.79	3 มาก	4.66 0.57	6 มากที่สุด	0.11	4.11 0.84	4 มาก	4.61 0.60	7 มากที่สุด	0.12
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	4.24 0.79	1 มาก	4.74 0.58	4 มากที่สุด	0.12	4.15 0.85	1 มาก	4.67 0.62	5 มากที่สุด	0.13
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.22 0.78	3 มาก	4.66 0.56	6 มากที่สุด	0.11	4.14 0.79	2 มาก	4.63 0.55	6 มากที่สุด	0.12
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	4.20 0.84	4 มากที่สุด	4.87 0.35	2 มากที่สุด	0.16	4.11 0.88	4 มากที่สุด	4.86 0.38	1 มากที่สุด	0.18
6. การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติการ	4.23 0.73	2 มาก	4.90 0.30	1 มากที่สุด	0.16	4.15 0.76	1 มาก	4.85 0.40	2 มากที่สุด	0.17
7. ผลลัพธ์	4.20 0.68	4 มาก	4.73 0.52	5 มากที่สุด	0.13	4.12 0.69	3 มาก	4.72 0.56	4 มากที่สุด	0.14
รวม	4.20 0.78	4 มาก	4.79 0.47	4 มากที่สุด	0.14	4.11 0.82	3 มาก	4.76 0.51	4 มากที่สุด	0.16

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย
ไทย จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA และ จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

การบริหาร โรงเรียน มาตรฐานสากล	ภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค									
	ภาคใต้ 33 โรงเรียน					ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 49 โรงเรียน				
	สภาพจริง Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	พึงประสงค์ Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	PNI	สภาพจริง Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	พึงประสงค์ Mean (S.D.)	เป้า ระดับ	PNI
1.การนำองค์การ	4.15 0.78	3	4.81 0.48	2	0.16	3	5	4.76 0.57	3	0.16
2. การวางแผนกลยุทธ์	4.14 0.84	4	4.65 0.58	5	0.12	5	4.05 0.86	4.58 0.63	7	0.13
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	4.17 0.84	1	4.71 0.57	3	0.13	4	4.17 0.86	4.65 0.68	5	0.11
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความเสี่ยง	4.15 0.80	3	4.66 0.54	4	0.12	5	4.14 0.83	4.61 0.57	6	0.12
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	4.14 0.88	4	4.88 0.36	1	0.18	1	4.16 0.89	4.85 0.43	2	0.17
6. การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติงาน	4.16 0.76	2	4.88 0.35	1	0.17	2	4.10 0.76	4.79 0.46	2	0.17
7. ผลลัพธ์	4.05 0.82	5	4.71 0.56	3	0.16	3	4.08 0.69	4.69 0.60	4	0.15
รวม	4.13 0.82	3	4.78 0.48	3	0.16	3	4.11 0.83	4.74 0.55	3	0.15

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สหภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสหภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA และ จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

การบริหาร โรงเรียน มาตรฐานสากล	ภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค											
	ภาคเหนือ 34 โรงเรียน					รวม 203 โรงเรียน						
	สภาพจริง Mean (S.D.)	เป้า ตัว	พึงประสงค์ Mean (S.D.)	เป้า ตัว	สำคัญ	สภาพจริง Mean (S.D.)	เป้า ตัว	พึงประสงค์ Mean (S.D.)	เป้า ตัว	สำคัญ		
1. การนำองค์กร	4.06 0.83	5 มาก	4.79 0.52	3 มากที่สุด	0.18	1	4.11 0.82	4 มาก	4.78 0.53	3 มากที่สุด	0.16	2
2. การวางแผนกลยุทธ์	4.05 0.84	6 มาก	4.58 0.62	7 มากที่สุด	0.13	5	4.11 0.84	4 มาก	4.61 0.60	6 มากที่สุด	0.12	4
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	4.15 0.88	2 มาก	4.66 0.65	5 มากที่สุด	0.12	6	4.17 0.85	1 มาก	4.68 0.63	4 มากที่สุด	0.12	4
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.12 0.83	3 มาก	4.61 0.57	6 มากที่สุด	0.12	6	4.15 0.80	2 มาก	4.63 0.56	5 มากที่สุด	0.12	4
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	4.15 0.88	2 มาก	4.87 0.37	1 มากที่สุด	0.17	2	4.14 0.87	3 มากที่สุด	4.86 0.38	1 มากที่สุด	0.17	1
6. การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติการ	4.16 0.72	1 มาก	4.84 0.39	2 มากที่สุด	0.16	3	4.15 0.75	2 มาก	4.85 0.39	2 มากที่สุด	0.17	1
7. ผลลัพธ์	4.10 0.68	4 มาก	4.70 0.60	4 มากที่สุด	0.15	4	4.11 0.69	4 มาก	4.68 0.58	4 มากที่สุด	0.14	3
รวม	4.10 0.83	มาก	4.76 0.52	มากที่สุด	0.16		4.13 0.82	มาก	4.76 0.51	มากที่สุด	0.15	

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA และจำแนกตามภูมิภาคของโรงเรียน พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.85$) รองลงมาคือ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.80$) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.75$) และการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.87$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.82$) การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.84$) และ ผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.69$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.86, S.D.=0.38$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.39$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.53$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.60$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.17 รองลงมาคือ การนำองค์การ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 และผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.12

กรุงเทพมหานคร

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20, S.D.=0.78$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.79$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.73$) และ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.79$) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.73$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.18, S.D.=0.78$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.90, S.D.=0.30$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.87, S.D.=0.35$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.46$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.57$) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.56$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.16 รองลงมาคือ การนำองค์การ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15 และผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.13 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.11

ภาคกลาง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.85$) และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.76$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.79$) และ ผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.69$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.09, S.D.=0.84$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.86, S.D.=0.38$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.40$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.53$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.60$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18

รองลงมาคือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.17 และ ผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.12

ภาคใต้

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.76$) และ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.78$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.05, S.D.=0.82$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.36$) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.35$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.48$) และผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.56$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.65, S.D.=0.58$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.17 และการนำองค์การ ผลลัพธ์ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.16 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.12

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.86$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.89$) และ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการ

ความรู้ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.83$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.05, S.D.=0.86$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74, S.D.=0.55$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.43$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.46$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.57$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.58, S.D.=0.63$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.17 รองลงมาคือ การนำองค์การ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 และผลลัพธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.11

ภาคเหนือ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.72$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.88$) การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.88$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.83$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.05, S.D.=0.84$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.87, S.D.=0.37$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.39$) และการนำองค์การ ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.52$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.58, S.D.=0.62$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความ

ต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การนำองค์การ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.18 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.17 และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ 0.12

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบรายชื่อ ของการบริหารด้วยระบบ คุณภาพ TQA

การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
	S.D.		S.D.					
1.การนำองค์การ								
1.1การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง -การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ	4.09	มาก	2	4.84	มากที่สุด	1	0.18	1
-การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร	0.77			0.44				
1.2การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.13	มาก	1	4.74	มากที่สุด	2	0.15	2
-การกำกับดูแลองค์กร	0.84			0.58				
-การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม								
-ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ								
รวมข้อ 1	4.11	มาก		4.78	มากที่สุด		0.16	
	0.82			0.53				

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบรายชื่อ ของการบริหารด้วยระบบ
คุณภาพ TQA (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean	แปล		Mean	แปล			
	S.D.	ผล	S.D.	ผล	ความ	สำคัญ		
2.การวางแผนกลยุทธ์								
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	3.99	มาก	2	4.76	มากที่สุด	1	0.19	1
-วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.84			0.48				
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.34	มาก	1	4.32	มาก	2	0.00	2
-การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	0.79			0.69				
-การคาดการณ์ผลการดำเนินการ								
รวมข้อ 2	4.11	มาก		4.61	มากที่สุด		0.12	
	0.84			0.60				
3.การมุ่งเน้นลูกค้า								
3.1 เสียงของลูกค้า	4.39	มาก	1	4.37	มาก	2	-	2
-การรับฟังลูกค้า	0.80			0.78			0.01	
-การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า								
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	4.02	มาก	2	4.88	มากที่สุด	1	0.21	1
-ผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า	0.84			0.38				
-การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า								
รวมข้อ 3	4.17	มาก		4.68	มากที่สุด		0.12	
	0.85			0.63				
4.การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้								
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน	3.98	มาก	2	4.86	มากที่สุด	1	0.22	1
-การวัดผลการดำเนินงาน	0.79			0.36				
-การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ								
-การปรับปรุงผลการดำเนินการ								
4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.26	มาก	1	4.48	มาก	2	0.05	2
-การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้	0.79			0.61				
รวมข้อ 4	4.15	มาก		4.63	มากที่สุด		0.12	
	0.80			0.56				

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบรายข้อ ของการบริหารด้วยระบบ
คุณภาพ TQA (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean	แปล		Mean	แปล			
	S.D.	ผล	S.D.	ผล	ความ	สำคัญ		
5.การมุ่งเน้นบุคลากร								
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	4.23	มาก	1	4.85	มากที่สุด	2	0.15	2
-ขีดความสามารถอัตรากำลังของบุคลากร	0.84			0.39				
-บรรยากาศการทำงาน of บุคลากร								
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	3.94	มาก	2	4.90	มากที่สุด	1	0.24	1
-ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.91			0.36				
-การประเมินความผูกพันของบุคลากร								
-การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ								
รวมข้อ 5	4.14	มาก		4.86	มากที่สุด		0.17	
	0.87			0.38				
6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ								
6.1 ระบบงาน	4.27	มาก	1	4.84	มากที่สุด	2	0.13	2
-การออกแบบระบบงาน	0.67			0.38				
-การจัดการระบบงาน								
-การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน								
6.2 กระบวนการทำงาน	4.09	มาก	2	4.85	มากที่สุด	1	0.18	1
-การออกแบบกระบวนการทำงาน	0.78			0.40				
-การจัดการกระบวนการทำงาน								
รวมข้อ 6	4.15	มาก		4.85	มากที่สุด		0.17	
	0.75			0.39				

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบรายชื่อ ของการบริหารด้วย
ระบบคุณภาพ TQA (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean	แปล		Mean	แปล			
	S.D.	ผล	S.D.	ผล	ความ	สำคัญ		
7.ผลลัพธ์								
7.1ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ	4.12	มาก	4	4.75	มาก	3	0.15	4
-ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.65			0.47	ที่สุด			
-ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการจัดการเรียนรู้								
-ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ								
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง	3.94	มาก	5	4.82	มาก	2	0.22	2
ชุมชน	0.81			0.43	ที่สุด			
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	3.83	มาก	6	4.75		3	0.24	1
	0.75			0.46	มาก			
					ที่สุด			
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับ ดูแลโรงเรียนและ	4.15	มาก	3	4.90		1	0.18	3
ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	0.67			0.32				
					มาก			
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	4.22	มาก	2	4.31	ที่สุด	5	0.02	5
	0.64			0.92				
7.6 จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน	4.68	มากที่สุด	1	4.34	มาก	4	-	6
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.60			0.91			0.07	
					มาก			
รวมข้อ 7	4.11	มาก		4.68	มาก		0.14	
	0.69			0.58	ที่สุด			
รวมทั้งสิ้น	4.13	มาก		4.76	มาก		0.15	
	0.82			0.51	ที่สุด			

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ
บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหารด้วย
ระบบคุณภาพ TQA พบว่า

1. ด้านการนำองค์การ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการนำองค์การ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง ($\bar{X}=4.09, S.D.=0.77$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการนำองค์การ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.44$) รองลงมาคือ การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X}=4.74, S.D.=0.58$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการนำองค์การ พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 รองลงมาคือ การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.84$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.79$) รองลงมาคือ การจัดทำกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.99, S.D.=0.84$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การจัดทำกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.48$) รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X}=4.32, S.D.=0.69$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การจัดทำกลยุทธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.19 รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00

3. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.85$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ เสียงของลูกค้า ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.80$) รองลงมาคือ ความผูกพันของลูกค้า ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.84$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.63$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความผูกพันของลูกค้า ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.38$) รองลงมาคือ เสียงของลูกค้า ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.78$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความผูกพันของลูกค้า มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.21 รองลงมาคือ เสียงของลูกค้า มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.80$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}=4.26, S.D.=0.79$) รองลงมาคือ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X}=3.98, S.D.=0.79$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63, S.D.=0.56$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.86, S.D.=0.36$) รองลงมาคือ การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.61$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.22 รองลงมาคือ การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.05

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ ความผูกพันของบุคลากร ($\bar{X}=3.94, S.D.=0.91$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.86, S.D.=0.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความผูกพันของบุคลากร ($\bar{X}=4.90, S.D.=0.36$) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.39$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความผูกพันของบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.24 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ ระบบงาน ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.67$) รองลงมาคือ กระบวนการทำงาน ($\bar{X}=4.09, S.D.=0.78$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ กระบวนการทำงาน ($\bar{X}=4.85, S.D.=0.40$) รองลงมาคือ ระบบงาน ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.38$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ กระบวนการทำงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 รองลงมาคือ ระบบงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.13

7. ด้านผลลัพธ์

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านผลลัพธ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.69$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.60$) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.64$) และผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับ ดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.67$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=3.83, S.D.=0.75$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านผลลัพธ์ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับ ดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ($\bar{X}=4.90, S.D.=0.32$) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.43$) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.47$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ($\bar{X}=4.31, S.D.=0.92$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ด้านผลลัพธ์ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.24 รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.22 และผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับ ดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.07

มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.24 รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.22 และ ผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับ ดูแลโรงเรียนและ ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.07

ส่วนที่ 3 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับองค์ประกอบของการ บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแห่งประเทศไทย จากแบบสอบถามตอนที่ 3 จำนวน 48 ข้อ ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ ความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล	ลำดับ	Mean (S.D.)	แปลผล	ลำดับ		
1.รูปแบบทางการ (Formal Model)	4.28 0.85	มาก	5	4.34 1.00	มาก	3	0.01	3
2.รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)	4.13 0.85	มาก	6	4.50 0.90	มากที่สุด	1	0.09	1
3. รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.41 0.76	มาก	3	4.30 0.93	มาก	5	- 0.03	4
4.รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.46 0.67	มาก	2	4.32 0.84	มาก	4	- 0.03	4
5. รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model)	4.72 0.47	มากที่สุด	1	4.19 0.86	มาก	6	- 0.11	5
6.รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.30 0.75	มาก	4	4.43 0.99	มาก	2	0.03	2

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร พบว่า สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหาร ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศ ไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.47$) รองลงมา คือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.46, S.D.=0.67$) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.67$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติ ในปัจจุบันต่ำสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.85$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหาร ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.90$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.99$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.34, S.D.=1.00$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ รูปแบบกำกวม(Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.86$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหาร ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.03 และรูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.01 ตามลำดับ และรูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

ตารางที่ 13 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน
 มาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ O-NET ต่ำ จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวมเปรียบเทียบ O-NET สูง และ O-NET ต่ำ																
	O-NET สูง 101 โรงเรียน							O-NET ต่ำ 102 โรงเรียน									
	สภาพจริง		ค่า	สภาพพึงประสงค์		ค่า	สภาพจริง		ค่า	สภาพพึงประสงค์		ค่า	PNI		ลำดับ		
	Mean	(S.D.)	อันดับ	Mean	(S.D.)	อันดับ	Mean	(S.D.)	อันดับ	Mean	(S.D.)	อันดับ	Mean	(S.D.)	อันดับ	ความสำคัญ	
1. รูปแบบทางการ (Formal Model)	4.29	0.71	5	4.28	1.08	4	4.28	0.96	5	4.40	0.91	3	4.28	0.96	5	0.03	2
2. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)	4.11	0.69	6	4.50	0.90	1	4.14	0.98	6	4.50	0.91	1	4.14	0.98	6	0.09	1
3. รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.41	0.65	3	4.28	0.95	4	4.41	0.86	3	4.32	0.91	5	4.41	0.86	3	-0.02	3

ตารางที่ 13 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน
 มาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาและมีชั้นมัธยมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ O-NET ต่ำ จำแนกตามรูปแบบการบริหาร
 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวมเปรียบเทียบ O-NET สูง และ O-NET ต่ำ												
	O-NET สูง 101 โรงเรียน						O-NET ต่ำ 102 โรงเรียน						
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	
Mean (S.D.)	แปลผล	อันดับ	Mean (S.D.)	แปลผล	อันดับ	Mean (S.D.)	แปลผล	อันดับ	Mean (S.D.)	แปลผล	อันดับ	PNI	
4. รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.47 0.56	มาก	2	4.31 0.86	มาก	3	4.46 0.77	มาก	3	4.33 0.83	มาก	4	-0.03
5. รูปแบบกึ่งกวม (Ambiguity Model)	4.72 0.40	มากที่สุด	1	4.19 0.87	มาก	5	4.72 0.54	มากที่สุด	1	4.20 0.86	มาก	6	-0.11
6. รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.31 0.64	มาก	4	4.42 0.99	มาก	2	4.29 0.84	มาก	4	4.43 0.98	มาก	2	0.03

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
 มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวมเปรียบเทียบกลุ่ม O-NET สูง กับ กลุ่ม O-NET ต่ำ จำแนกตามรูปแบบการบริหาร
 พบว่า

กลุ่ม O-NET สูง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหาร ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม(Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.40$) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.47, S.D.=0.56$) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.65$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.69$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.90$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.99$) และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.31, S.D.=0.86$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.87$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.03 และรูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00 ตามลำดับ และรูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

กลุ่ม O-NET ต่ำ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.54$) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.46, S.D.=0.77$) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.86$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.98$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.91$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.98$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.91$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.20, S.D.=0.86$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) และ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.02 ตามลำดับ และรูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

ตารางที่ 14 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน
มาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวมเปรียบเทียบ ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา														
	ประถมศึกษา 45 โรงเรียน						มัธยมศึกษา 158 โรงเรียน								
	สภาพจริง		สภาพพึงประสงค์		ค่า	ลำดับ	สภาพจริง		สภาพพึงประสงค์		ค่า	ลำดับ			
Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	ตัว	ความสำคัญ	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	ตัว	PNI	ความสำคัญ			
1. รูปแบบทางการ (Formal Model)	4.26 0.96	มาก	4.40 0.88	มาก	3	0.03	2	4.29 0.99	มาก	5	4.40 0.93	3	0.02	3	
2. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)	4.12 0.97	มาก	4.45 0.90	มาก	1	0.08	1	4.13 1.03	มาก	6	4.52 0.91	มากที่สุด	1	0.09	1
3. รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.34 0.89	มาก	4.29 0.89	มาก	5	-0.01	3	4.43 0.90	มาก	3	4.30 0.94	มาก	5	-0.03	4
4. รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.42 0.77	มาก	4.34 0.80	มาก	4	-0.02	4	4.47 0.80	มาก	2	4.31 0.86	มาก	4	-0.04	5
5. รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model)	4.68 0.57	มากที่สุด	4.21 0.80	มาก	6	-0.10	5	4.73 0.56	มากที่สุด	1	4.19 0.88	มาก	6	-0.11	6
6. รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.29 0.83	มาก	4.43 0.93	มาก	2	0.03	2	4.30 0.88	มาก	4	4.42 1.00	มาก	2	0.03	2

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวมเปรียบเทียบ ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามรูปแบบการ
บริหาร พบว่า

ระดับประถมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหาร ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.57$) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.77$) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.89$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.97$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.45, S.D.=0.90$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.93$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.88$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.21, S.D.=0.80$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.08 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 ตามลำดับ และรูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.10

ระดับมัธยมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.56$) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.47, S.D.=0.80$) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.90$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.91$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.42, S.D.=1.00$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.93$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.88$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.03 และรูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.02 ตามลำดับ และรูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

ตารางที่ 15 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการบริหารและภูมิภาค

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวม ตามภูมิภาค 203 โรงเรียน															
	กรุงเทพมหานคร 29 โรงเรียน						ภาคกลาง 58 โรงเรียน									
	สภาพจริง		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับความสำคัญ	สภาพจริง		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับความสำคัญ				
Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล	Mean (S.D.)			แปลผล	Mean (S.D.)	แปลผล							
1.รูปแบบพหุการ (Formal Model)	4.33	มาก	5	4.45	มาก	3	0.03	2	4.28	มาก	5	4.38	มาก	3	0.02	3
	0.94			0.85					0.98			0.90				
2. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)	4.14	มาก	6	4.52	มากที่สุด	1	0.09	1	4.11	มาก	6	4.50	มากที่สุด	1	0.09	1
	0.98			0.81					1.03			0.87				
3.รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.41	มาก	3	4.30	มาก	5	-0.03	4	4.41	มาก	2	4.27	มาก	5	-0.03	5
	0.83			0.91					0.87			0.95				
4. รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.44	มาก	2	4.41	มาก	4	-0.01	3	4.37	มาก	3	4.35	มาก	4	-0.01	4
	0.78			0.79					0.83			0.83				
5. รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model)	4.72	มากที่สุด	1	4.22	มาก	6	-0.11	5	4.71	มากที่สุด	1	4.16	มาก	6	-0.12	6
	0.51			0.79					0.57			0.86				
6. รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.34	มาก	4	4.48	มาก	2	0.03	2	4.29	มาก	4	4.42	มาก	2	0.03	2
	0.81			0.90					0.88			0.97				

ตารางที่ 15 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการบริหารและภูมิภาค (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวม ตามภูมิภาค 203 โรงเรียน															
	ภาคใต้ 33 โรงเรียน					ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 49 โรงเรียน										
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ					
Mean (S.D.)	แปลผล	ดี บ	Mean (S.D.)	แปลผล	ดี บ	Mean (S.D.)	แปลผล	ดี บ	Mean (S.D.)	แปลผล	ดี บ					
1.รูปแบบทางการ (Formal Model)	4.30 0.97	มาก	5	4.42 0.89	มาก	3	0.03	2	4.27 1.03	มาก	5	4.38 0.97	มาก	4	0.03	2
2. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)	4.13 1.03	มาก	6	4.53 0.83	มากที่สุด	1	0.10	1	4.15 1.04	มาก	6	4.49 1.00	มากที่สุด	1	0.08	1
3.รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.42 0.87	มาก	3	4.29 0.93	มาก	5	-0.03	4	4.40 0.97	มาก	2	4.34 0.92	มาก	5	-0.01	4
4. รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.43 0.81	มาก	2	4.39 0.81	มาก	4	-0.01	3	4.39 0.84	มาก	3	4.39 0.83	มาก	3	0.00	3
5. รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model)	4.72 0.61	มากที่สุด	1	4.20 0.83	มาก	6	-0.11	5	4.73 0.58	มากที่สุด	1	4.23 0.90	มาก	6	-0.11	5
6. รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.32 0.85	มาก	4	4.45 0.93	มาก	2	0.03	2	4.29 0.91	มาก	4	4.40 1.06	มาก	2	0.03	2

ตารางที่ 15 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการบริหารและภูมิภาค (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวม ตามภูมิภาค 203 โรงเรียน															
	ภาคเหนือ 34 โรงเรียน							รวม 203 โรงเรียน								
	สภาพจริง		ค่า ต่ำ	สภาพพึงประสงค์		ค่า ต่ำ	PNI	ค่า ต่ำ	สภาพจริง		สภาพพึงประสงค์		ค่า ต่ำ	PNI	ค่า ต่ำ	
	Mean (S.D.)	แปล ผล		Mean (S.D.)	แปล ผล				Mean (S.D.)	แปล ผล	Mean (S.D.)	แปล ผล				
1.รูปแบบทางการ (Formal Model)	4.26	มาก	5	4.37	มาก	3	0.03	2	4.28	มาก	5	4.40	มาก	3	0.03	2
	1.02			0.97				0.99				0.92				
2. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)	4.13	มาก	6	4.48	มาก	1	0.09	1	4.13	มาก	6	4.50	มาก	1	0.09	1
	1.05			0.99	ที่ สด			1.02				0.90	ที่ สด			
3.รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.37	มาก	3	4.29	มาก	5	-0.02	4	4.41	มาก	2	4.30	มาก	5	-0.03	4
	0.95			0.97				0.90				0.93				
4. รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.38	มาก	2	4.36	มาก	4	0.00	3	4.40	มาก	3	4.37	มาก	4	-0.01	3
	0.84			0.84				0.82				0.82				
5. รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model)	4.66	มาก	1	4.23	มาก	6	-0.09	5	4.72	มาก	1	4.19	มาก	6	-0.11	5
	0.64	ที่ สด		0.91				0.57	ที่ สด			0.86				
6. รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.28	มาก	4	4.40	มาก	2	0.03	2	4.30	มาก	4	4.43	มาก	2	0.03	2
	0.89			1.04				0.87				0.99				

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการบริหารและภูมิภาคโดยรวม พบว่า

ภาพรวม

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72$, S.D.=0.57) รองลงมา คือ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.90) และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.82) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.13$, S.D.=1.02)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.90) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.99) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.92) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.86)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และรูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 ตามลำดับ รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

กรุงเทพมหานคร

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72$, S.D.=0.51) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.78) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.83) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.98)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.81) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.90) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.85) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.79)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 ตามลำดับ รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

ภาคกลาง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคกลาง มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.57$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.87$) และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.83$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.11, S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคกลาง ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.87$) รองลงมา คือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.97$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.90$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.86$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคกลาง พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.03 และรูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.02 ตามลำดับ รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.12

ภาคใต้

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคใต้ มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.61$) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.81$)

และ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.87$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคใต้ ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.83$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.45, S.D.=0.93$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.89$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.20, S.D.=0.83$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคใต้ พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.10 รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) และ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบเน้นตัวบุคคล (Subjective Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 ตามลำดับ รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.58$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.97$) และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.84$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.15, S.D.=1.04$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.49, S.D.=1.00$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.40, S.D.=1.06$) และ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.83$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.90$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.08 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และรูปแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบเน้นตัวบุคคล (Subjective Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00 ตามลำดับ รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

ภาคเหนือ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคเหนือ มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.64$) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.84$) และ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.95$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.05$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคเหนือ ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.99$) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.40, S.D.=1.04$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.37, S.D.=0.97$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.91$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาคเหนือ พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) และ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.03 และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00 ตามลำดับ รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.09

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน							PNI	ลำดับความสำคัญ
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ			
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล				
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.66 0.61	มากที่สุด	3	4.27 0.80	มาก	2	-0.08	5	
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.36 1.11	มาก	5	4.07 1.20	มาก	5	-0.07	4	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.29 1.00	มาก	7	4.23 0.85	มาก	3	-0.01	1	
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.58 0.75	มากที่สุด	4	3.89 1.26	มาก	7	-0.15	7	
5. ลักษณะของโครงสร้าง	4.19 1.11	มาก	8	3.97 0.93	มาก	6	-0.05	3	
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	4.34 1.14	มาก	6	4.27 0.98	มาก	2	-0.02	2	
7.แบบของการนำ	4.71 0.58	มากที่สุด	2	4.38 0.77	มาก	1	-0.07	4	
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	4.80 0.46	มากที่สุด	1	4.11 0.88	มาก	4	-0.14	6	
รวม	4.49 0.90	มาก		4.15 0.99	มาก		-0.08		

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.49, S.D.=0.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.46$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.58$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.61$) องค์ประกอบการบริหาร ที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.19, S.D.=1.11$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.99$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.77$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.98$) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.80$) และความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.85$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.89, S.D.=1.26$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.02 และลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.15

ตารางที่ 17 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวมระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ O-NET ต่ำ จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบ การบริหาร	ภาพรวมเปรียบเทียบ O-NET สูง และ O-NET ต่ำ															
	O-NET สูง 101 โรงเรียน								O-NET ต่ำ 102 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ความสำคัญ	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล				Mean (S.D.)	แปลผล						
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.66	มากที่สุด	3	4.24	มากที่สุด	3	-0.09	4	4.67	มากที่สุด	3	4.30	มากที่สุด	2	-0.08	4
	0.64			0.83					0.59			0.77				
2.กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.34	มากที่สุด	6	4.03	มากที่สุด	6	-0.07	3	4.38	มากที่สุด	5	4.11	มากที่สุด	5	-0.06	3
	1.12			1.22					1.10			1.18				
3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.28	มากที่สุด	7	4.21	มากที่สุด	4	-0.02	1	4.31	มากที่สุด	7	4.25	มากที่สุด	4	-0.01	1
	1.02			0.88					0.98			0.83				
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.59	มากที่สุด	4	3.89	มากที่สุด	8	-0.15	5	4.57	มากที่สุด	4	3.89	มากที่สุด	7	-0.15	6
	0.74			1.26					0.77			1.26				
5.ลักษณะของโครงสร้าง	4.19	มากที่สุด	8	3.96	มากที่สุด	7	-0.05	2	4.19	มากที่สุด	8	3.99	มากที่สุด	6	-0.05	2
	1.05			1.07					1.09			0.93				
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	4.35	มากที่สุด	5	4.26	มากที่สุด	2	-0.02	1	4.34	มากที่สุด	6	4.28	มากที่สุด	3	-0.01	1
	1.13			0.98					1.15			0.98				
7.แบบของกรหน้า	4.71	มากที่สุด	2	4.36	มากที่สุด	1	-0.07	3	4.70	มากที่สุด	2	4.40	มากที่สุด	1	-0.06	3
	0.57			0.79					0.58			0.75				
8.รูปแบบภาวะผู้นำ	4.81	มากที่สุด	1	4.11	มากที่สุด	5	-0.15	5	4.78	มากที่สุด	1	4.11	มากที่สุด	5	-0.14	5
	0.43			0.89					0.49			0.88				
รวม	4.50	มากที่สุด		4.13	มากที่สุด		-0.08		4.49	มากที่สุด		4.16	มากที่สุด		-0.07	
	0.90			1.01					0.90			0.97				

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ คะแนน O-NET ต่ำ จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

คะแนน O-NET สูง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.43$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.57$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.64$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.19, S.D.=1.05$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.36, S.D.=0.79$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.26, S.D.=0.98$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.83$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.89, S.D.=1.26$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ -0.02 รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 และ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ แบบของการนำ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.07 ตามลำดับองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.15

คะแนน O-NET ต่ำ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.49, S.D.=0.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.49$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.70, S.D.=0.58$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.59$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.19, S.D.=1.09$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.97$) และเมื่อพิจารณา

เป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.75$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.77$) และความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.98$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.89, S.D.=1.26$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน คือ -0.01 รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 และ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ แบบของการนำ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.06 ตามลำดับขององค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.15



ตารางที่ 18 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบ การบริหาร	ภาพรวมเปรียบเทียบประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 203 โรงเรียน															
	ประถมศึกษา 45 โรงเรียน								มัธยมศึกษา 158 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	แปล ผล		Mean (S.D.)	แปล ผล				Mean (S.D.)	แปล ผล						
1.ระดับในการกำหนด เป้าประสงค์	4.59 0.61	มาก ที่สุด	3	4.23 0.80	มาก	3	-0.08	4	4.69 0.62	มาก ที่สุด	3	4.28 0.80	มาก	2	-0.09	4
2.กระบวนการในการ กำหนดเป้าประสงค์	4.27 1.11	มาก	5	4.03 1.19	มาก	6	-0.06	3	4.39 1.11	มาก	5	4.08 1.20	มาก	6	-0.07	3
3.ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ	4.22 0.98	มาก	6	4.22 0.79	มาก	4	0.00	1	4.31 1.00	มาก	7	4.23 0.87	มาก	4	-0.02	1
4.ลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ	4.51 0.76	มาก ที่สุด	4	3.91 1.18	มาก	7	-0.13	5	4.60 0.75	มาก ที่สุด	4	3.88 1.28	มาก	8	-0.16	6
5.ลักษณะของ โครงสร้าง	4.15 1.11	มาก ที่สุด	7	4.03 0.88	มาก	6	-0.03	2	4.20 1.10	มาก ที่สุด	8	3.96 0.95	มาก	7	-0.06	2
6.ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม	4.27 1.13	มาก	5	4.26 0.93	มาก	2	0.00	1	4.36 1.14	มาก	6	4.27 1.00	มาก	3	-0.02	1
7.แบบของการนำ	4.63 0.59	มาก ที่สุด	2	4.38 0.69	มาก	1	-0.06	3	4.73 0.57	มาก ที่สุด	2	4.38 0.79	มาก	1	-0.07	3
8.รูปแบบภาวะผู้นำ	4.74 0.51	มาก ที่สุด	1	4.15 0.79	มาก	5	-0.13	5	4.81 0.44	มาก ที่สุด	1	4.10 0.91	มาก	5	-0.15	5
รวม	4.43 0.91	มาก		4.15 0.93	มาก		-0.06		4.51 0.90	มาก ที่สุด		4.15 1.00	มาก		-0.08	

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ระดับประถมศึกษาที่มีคะแนน O-NET สูง และ O-NET ต่ำ จำแนกตามรูปแบบการบริหารพบว่า

ระดับประถมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.74, S.D.=0.51$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.63, S.D.=0.59$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.59, S.D.=0.61$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.15, S.D.=1.11$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.69$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.26, S.D.=0.93$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.80$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.91, S.D.=1.18$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.00 รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.03 และกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ แบบของการนำ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.06 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.13

ระดับมัธยมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.44$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.57$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.69, S.D.=0.62$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.20, S.D.=1.10$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=1.00$) และเมื่อพิจารณา

เป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.38, S.D.=0.79$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.80$) และความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.27, S.D.=1.00$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.88, S.D.=1.28$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.02 รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.06 และกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ แบบของการนำ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.07 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.16



ตารางที่ 19 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและภูมิภาค

องค์ประกอบ การบริหาร	ภาพรวมตามภูมิภาค 203 โรงเรียน											
	กรุงเทพมหานคร 29 โรงเรียน						ภาคกลาง 58 โรงเรียน					
	สภาพจริง	ค่า	พึงประสงค์	ค่า	ลำดับ	ค่า	สภาพจริง	ค่า	พึงประสงค์	ค่า	ลำดับ	
Mean (S.D.)	ดี บ	Mean (S.D.)	ดี บ	ความ สำคัญ	PNI	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	Mean (S.D.)	PNI	ความ สำคัญ	
1.ระดับในการกำหนด เป้าประสงค์	4.66 0.52	2 ที่สุด	4.24 0.80	3 มากที่สุด	6	-0.09	4.63 0.66	3 มากที่สุด	4.23 0.81	2	6	
2.กระบวนการในการ กำหนดเป้าประสงค์	4.36 1.04	5 มากที่สุด	4.07 1.12	7	5	-0.07	4.38 1.08	5 มากที่สุด	4.07 1.17	4	4	
3.ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ	4.30 0.95	7	4.22 0.79	4	2	-0.02	4.31 0.99	7	4.23 0.85	2	1	

ตารางที่ 19 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและภูมิภาค (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	ภาพรวมตามภูมิภาค 203 โรงเรียน									
	กรุงเทพมหานคร 29 โรงเรียน					ภาคกลาง 58 โรงเรียน				
	สภาพจริง Mean (S.D.)	ค่า ต่ำ สุด	ค่า สูง สุด	ค่า ต่าง สุด	ค่า ต่าง สัมพัทธ์	สภาพจริง Mean (S.D.)	ค่า ต่ำ สุด	ค่า สูง สุด	ค่า ต่าง สุด	ค่า ต่าง สัมพัทธ์
4.ลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ	4.54 0.74	4 มากที่สุด	4.00 1.14	8 มากที่สุด	8 มากที่สุด	4.55 0.75	4 มากที่สุด	4.39 1.22	7 มากที่สุด	8 มากที่สุด
5.ลักษณะของ โครงสร้าง	4.25 1.08	8 มากที่สุด	4.10 0.89	6 มากที่สุด	6 มากที่สุด	4.18 1.10	8 มากที่สุด	3.97 0.95	6 มากที่สุด	3 มากที่สุด
6.ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม	4.32 1.09	6 มากที่สุด	4.28 0.91	2 มากที่สุด	2 มากที่สุด	4.35 1.11	6 มากที่สุด	4.21 0.99	3 มากที่สุด	2 มากที่สุด
7.แบบของกรงน้ำ	4.65 0.58	3 มากที่สุด	4.35 0.70	1 มากที่สุด	1 มากที่สุด	4.68 0.59	2 มากที่สุด	4.31 0.78	1 มากที่สุด	5 มากที่สุด
8.รูปแบบภาวะผู้นำ	4.77 0.47	1 มากที่สุด	4.13 0.82	5 มากที่สุด	5 มากที่สุด	4.73 0.50	1 มากที่สุด	4.06 0.88	5 มากที่สุด	7 มากที่สุด
รวม	4.49 0.86	4.17 0.91	4.17 0.91	4.17 0.91	4.17 0.91	4.48 0.89	4.12 0.98	4.12 0.98	4.12 0.98	-0.08 -0.08

ตารางที่ 19 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและภูมิภาค (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	ภาพรวมตามภูมิภาค 203 โรงเรียน															
	ภาคใต้ 33 โรงเรียน								ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 49 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล				Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.61	มากที่สุด	3	4.25	มาก	2	-0.08	5	4.71	มากที่สุด	3	4.34	มาก	3	-0.08	5
	0.73			0.77					0.57			0.80				
2.กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.36	มาก	6	4.03	มาก	6	-0.08	5	4.35	มาก	5	4.12	มาก	6	-0.05	3
	1.10			1.18					1.19			1.26				
3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.29	มาก	7	4.24	มาก	3	-0.01	1	4.29	มาก	7	4.25	มาก	4	-0.01	2
	1.02			0.84					1.02			0.90				
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.60	มากที่สุด	4	3.98	มาก	7	-0.14	6	4.60	มากที่สุด	4	3.80	มาก	8	-0.17	7
	0.71			1.17					0.79			1.38				
5.ลักษณะของโครงสร้าง	4.26	มาก	8	4.04	มาก	5	-0.05	3	4.15	มาก	8	3.91	มาก	7	-0.06	4
	1.07			0.94					1.13			0.94				
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	4.37	มาก	5	4.25	มาก	2	-0.03	2	4.34	มาก	6	4.35	มาก	2	0.00	1
	1.11			0.97					1.21			1.02				
7.แบบของการนำ	4.70	มากที่สุด	2	4.36	มาก	1	-0.07	4	4.76	มากที่สุด	2	4.49	มาก	1	-0.06	4
	0.55			0.75					0.57			0.76				
8.รูปแบบภาวะผู้นำ	4.81	มากที่สุด	1	4.09	มาก	4	-0.15	7	4.82	มากที่สุด	1	4.18	มาก	5	-0.13	6
	0.42			0.85					0.50			0.92				
รวม	4.50	มากที่สุด		4.15	มาก		-0.08		4.50	มากที่สุด		4.18	มาก		-0.07	
	0.89			0.95					0.94			1.04				

ตารางที่ 19 ภาพรวมค่าสถิติของระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและภูมิภาค (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	ภาพรวมตามภูมิภาค 203 โรงเรียน															
	ภาคเหนือ 34 โรงเรียน								รวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	แปล ผล		Mean (S.D.)	แปล ผล				Mean (S.D.)	แปล ผล						
1.ระดับในการกำหนด เป้าประสงค์	4.71 0.56	มาก ที่สุด	2	4.28 0.85	มาก	3	-0.09	5	4.66 0.61	มาก ที่สุด	3	4.27 0.80	มาก	2	-0.08	5
2.กระบวนการในการ กำหนดเป้าประสงค์	4.35 1.16	มาก	5	4.03 1.30	มาก	6	-0.07	4	4.36 1.11	มาก	5	4.07 1.20	มาก	5	-0.07	4
3.ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ	4.26 1.04	มาก	7	4.21 0.89	มาก	4	-0.01	1	4.29 1.00	มาก	7	4.23 0.85	มาก	3	-0.01	1
4.ลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ	4.54 0.81	มาก ที่สุด	4	3.82 1.34	มาก	8	-0.16	7	4.58 0.75	มาก ที่สุด	4	3.89 1.26	มาก	7	-0.15	7
5.ลักษณะของ โครงสร้าง	4.13 1.16	มาก	8	3.91 0.93	มาก	7	-0.05	2	4.19 1.11	มาก ที่สุด	8	3.97 0.93	มาก	6	-0.05	3
6.ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม	4.33 1.19	มาก	6	4.29 1.03	มาก	2	-0.01	1	4.34 1.14	มาก	6	4.27 0.98	มาก	2	-0.02	2
7.แบบของการนำ	4.69 0.61	มาก ที่สุด	3	4.39 0.84	มาก	1	-0.06	3	4.71 0.58	มาก ที่สุด	2	4.38 0.77	มาก	1	-0.07	4
8.รูปแบบภาวะผู้นำ	4.80 0.49	มาก ที่สุด	1	4.11 0.93	มาก	5	-0.14	6	4.80 0.46	มาก ที่สุด	1	4.11 0.88	มาก	4	-0.14	6
รวม	4.48 0.94	มาก		4.13 1.05	มาก		-0.08		4.49 0.90	มาก		4.15 0.99	มาก		-0.08	

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและภูมิภาค พบว่า

กรุงเทพมหานคร

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของกรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.49, S.D.=0.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.47$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.52$) และแบบของการนำ ($\bar{X}=4.65, S.D.=0.58$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.25, S.D.=1.08$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของกรุงเทพมหานคร มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.35, S.D.=0.70$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.91$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.80$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.00, S.D.=1.14$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ในกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.02 และลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.04 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.13

ภาคกลาง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.50$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.59$) และ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.63, S.D.=0.66$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.18, S.D.=1.10$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคกลาง มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.98$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.31, S.D.=0.78$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.81$) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.85$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.21, S.D.=0.99$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.89, S.D.=1.22$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ในภาคกลาง พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.02 รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.03 และลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.15

ภาคใต้

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคใต้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.42$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.70, S.D.=0.55$) และ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.73$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.26, S.D.=1.07$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคใต้ มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.95$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.36, S.D.=0.75$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.25, S.D.=0.97$) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.25, S.D.=0.77$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.84$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.98, S.D.=1.17$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ในภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการ

ตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.03 และลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.15

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.50$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.57$) และ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.15, S.D.=1.3$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18, S.D.=1.04$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.49, S.D.=0.76$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.35, S.D.=1.02$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.80$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.80, S.D.=1.38$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.01 และกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.17

ภาคเหนือ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคเหนือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ รูปแบบภาวะ

ผู้นำ ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.49$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.56$) และแบบของการนำ ($\bar{X}=4.69, S.D.=0.61$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.16$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมของภาคเหนือ มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=1.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.29, S.D.=1.03$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.85$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.82, S.D.=1.34$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ในภาคเหนือ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.01 รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.05 และ แบบของการนำ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.06 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.16

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบทางการ (Formal Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.65	มาก	1	4.17	มาก	7	-0.10	8
-กำหนดโดย สพฐ.หรือเขตพื้นที่การศึกษา	0.53	ที่ต่ำสุด		0.89				
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.44	มาก	4	4.33	มาก	3	-0.02	5
-โดยใช้หลักการและเหตุผล	0.54			1.28				
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.40	มาก	5	4.59	มาก	2	0.04	2
-ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน	0.62			0.77	ที่ต่ำสุด			
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.30	มาก	6	4.32	มาก	4	0.01	3
-โดยผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้น	0.65			0.94				
5. ลักษณะของโครงสร้าง	3.74	มาก	8	4.66	มาก	1	0.24	1
-กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบบน-ลงล่าง	1.03			0.63	ที่ต่ำสุด			
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	3.98	มาก	7	3.97	มาก	8	0.00	4
-การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นความรับผิดชอบของผู้นำ	1.29			1.05				
7.แบบของการนำ	4.51	มาก	3	4.29	มาก	5	-0.05	6
-เป็นผู้ริเริ่มนโยบาย/นำความรู้ใหม่ๆ	0.66	ที่ต่ำสุด		0.90				
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	4.53	มาก	2	4.19	มาก	6	-0.08	7
-แบบผู้นำการจัดการ	0.52	ที่ต่ำสุด		1.23				
รวม	4.28	มาก		4.34	มาก		0.01	
	0.85			1.00				

WUHALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวมของ รูปแบบทางการ (Formal Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.85$)และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดย สพฐ.หรือเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X}=4.65, S.D.=0.53$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการจัดการ ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.52$) และ แบบของการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มนโยบาย/นำความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.66$)

องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบบน-ลงล่าง ($\bar{X}=3.74, S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34, S.D.=1.00$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบบน-ลงล่าง ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.63$) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.59, S.D.=0.77$) และกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้หลักการและเหตุผล ($\bar{X}=4.33, S.D.=1.28$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ที่มีลักษณะ การติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบของผู้นำ ($\bar{X}=3.97, S.D.=1.05$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบทางการ (Formal Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบบน-ลงล่าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.24 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.04 และลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้น มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.01 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยสภ. หรือเขตพื้นที่การศึกษา มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.10

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน	4.65 0.55	มากที่สุด	1	4.35 0.72	มาก	6	-0.06	8
2. กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์ -โดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย	3.83 1.02	มาก	6	4.38 1.10	มาก	5	0.14	3
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ -ตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลง ร่วมกัน	3.73 1.03	มาก	7	4.71 0.51	มากที่สุด	3	0.26	2
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิก ทุกคนที่เกี่ยวข้อง	4.14 0.68	มาก	5	4.33 1.06	มาก	7	0.05	6
5. ลักษณะของโครงสร้าง -กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบแนวขวางหรือแนวนอน	3.83 0.76	มาก	6	4.90 0.32	มากที่สุด	1	0.28	1
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ไม่ชัดเจน	4.18 0.69	มาก	4	4.32 1.17	มาก	8	0.03	7
7. แบบของการนำ -โดยแสวงหามติเอกฉันท์	4.28 0.69	มาก	3	4.78 0.47	มากที่สุด	2	0.12	4
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.29 0.66	มาก	2	4.63 0.67	มากที่สุด	4	0.08	5
รวม	4.13 0.85	มาก		4.50 0.90	มากที่สุด		0.09	

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.85$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X}=4.65, S.D.=0.55$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.66$) และแบบของการนำ โดยการแสวงหามติเอกฉันท์ ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.69$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ($\bar{X}=3.73, S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบแนวขวางหรือแนวนอน ($\bar{X}=4.90, S.D.=0.32$) รองลงมาคือแบบของการนำโดยการแสวงหามติเอกฉันท์ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.47$) และความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.51$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ไม่ชัดเจน ($\bar{X}=4.32, S.D.=1.17$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบแนวขวางหรือแนวนอน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.28 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.26 และ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.06

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน						PNI	ลำดับความสำคัญ
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ		
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.68	มากที่สุด	3	4.17	มาก	4	-0.11	6
-กำหนดโดย กลุ่มสาระการเรียนรู้	0.46			0.90				
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.03	มาก	7	4.07	มาก	5	0.01	4
-โดยกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน	1.10			1.09				
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	3.65	มาก	8	4.35	มาก	2	0.19	1
-ตัดสินใจโดยใช้มติเสียงข้างมาก	1.16			0.71				
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.72	มากที่สุด	2	3.90	มาก	6	-0.17	7
-โดยกลุ่มคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน	0.44			0.91				
5. ลักษณะของโครงสร้าง	4.27	มาก	6	3.49	ปานกลาง	7	-0.26	8
-กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย	0.44			1.27				
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	4.78	มากที่สุด	1	4.32	มาก	3	-0.10	5
-การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	0.41			0.84				
ใช้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน								
7. แบบของการนำ	4.29	มาก	5	4.61	มากที่สุด	1	0.08	2
-เป็นผู้มีส่วนร่วมและผู้ใกล้ชิด	0.67			0.73				
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	4.49	มาก	4	4.61	มากที่สุด	1	0.03	3
-แบบผู้นำการแลกเปลี่ยน	0.53			0.67				
รวม	4.41	มาก		4.30	มาก		-0.03	
	0.76			0.93				

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.41$) รองลงมาคือลักษณะของกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่มคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.44$) และ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.46$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้มติเสียงข้างมาก ($\bar{X}=3.65, S.D.=1.16$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใกล้ชิด ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.73$) และรูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการแลกเปลี่ยน ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.67$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้มติเสียงข้างมาก ($\bar{X}=4.35, S.D.=0.71$) และความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน ($\bar{X}=4.32, S.D.=0.84$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย ($\bar{X}=3.49, S.D.=1.27$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้มติเสียงข้างมากมีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.19 รองลงมาคือ แบบของการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใกล้ชิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.08 และรูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการแลกเปลี่ยน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.03 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการ

ปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.26

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน						PNI	ลำดับความสำคัญ
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ		
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.64	มากที่สุด	3	4.13	มาก	5	-0.11	5
-กำหนดโดยบุคลากรทุกฝ่าย	0.53			0.87				
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.26	มาก	6	4.59	มากที่สุด	2	0.08	2
-โดยใช้ทัศนคติ ความเข้าใจของปัจเจกบุคคล	0.75			0.75				
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.47	มาก	4	4.06	มาก	7	-0.09	4
-ตัดสินใจโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน	0.51			0.76				
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.64	มากที่สุด	3	4.12	มาก	6	-0.11	5
-โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน	0.48			0.77				
5. ลักษณะของโครงสร้าง	4.02	มาก	7	4.44	มาก	3	0.11	1
-กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน	0.88			0.82				
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	4.79	มากที่สุด	1	4.17	มาก	4	-0.13	6
-การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนใช้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก	0.39			0.89				
7. แบบของการนำ	4.40	มาก	5	4.69	มากที่สุด	1	0.07	3
-โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นแนวทางการควบคุม	0.63			0.60				
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	4.78	มากที่สุด	2	3.76	มาก	8	-0.21	7
-แบบผู้นำยุคใหม่	0.40			1.04				
รวม	4.46	มาก		4.32	มาก		-0.03	
	0.67			0.84				

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46, S.D.=0.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.39$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำยุคใหม่ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.40$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยบุคลากรทุกฝ่าย ($\bar{X}=4.64, S.D.=0.53$) และลักษณะของกระบวนการตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน ($\bar{X}=4.64, S.D.=0.48$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.88$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32, S.D.=0.84$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ แบบของการนำ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นแนวทางการควบคุม ($\bar{X}=4.69, S.D.=0.60$) รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์โดยใช้ทัศนคติความเข้าใจของปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.59, S.D.=0.80$) และลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน ($\bar{X}=4.44, S.D.=0.82$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำยุคใหม่ ($\bar{X}=3.76, S.D.=1.04$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของ องค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.11 รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ทัศนคติความเข้าใจของปัจเจกบุคคล มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.08 และ แบบของการนำ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นแนวทางการควบคุม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.07 ตามลำดับ และ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำยุคใหม่ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.21

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดย ผู้รับผิดชอบแต่ละงาน	4.57 0.56	มากที่สุด	6	4.44 0.63	มาก	1	-0.03	2
2. กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์ -โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	4.50 0.62	มากที่สุด	8	4.42 0.82	มาก	2	-0.02	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ -ตัดสินใจโดยใช้วัตถุประสงค์ของ สพฐ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.56 0.54	มากที่สุด	7	4.11 0.82	มาก	5	-0.10	3
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยสมาชิกที่สนใจกิจกรรมหมุน เวียนกันเข้ามามีส่วนร่วม	4.87 0.35	มากที่สุด	1	4.10 1.21	มาก	6	-0.16	6
5. ลักษณะของโครงสร้าง -กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน	4.75 0.47	มากที่สุด	5	4.30 0.83	มาก	3	-0.10	3
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย	4.80 0.38	มากที่สุด	3	4.16 0.85	มาก	4	-0.13	4
7. แบบของการนำ -เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ	4.82 0.39	มากที่สุด	2	4.16 0.76	มาก	4	-0.14	5
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำตามสถานการณ์	4.77 0.36	มากที่สุด	4	3.90 0.76	มาก	7	-0.18	7
รวม	4.72 0.47	มากที่สุด		4.19 0.86	มาก		-0.11	

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ โดยสมาชิกที่สนใจกิจกรรมหมุนเวียนกันเข้ามามีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.36$) รองลงมาคือ แบบการนำ ที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.39$) และ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.38$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ($\bar{X}=4.56, S.D.=0.80$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน ($\bar{X}=4.44, S.D.=0.82$) รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.83$) และลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.83$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำตามสถานการณ์ ($\bar{X}=3.90, S.D.=0.76$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: $PNI_{Modified}$) ของ องค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ -0.02 รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ -0.03 และ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยใช้วัตถุประสงค์ของ สภ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากันคือ -0.10 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำตามสถานการณ์ มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ -0.18

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 203 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดยหน่วยงานหรือหน่วยงานย่อย	4.80 0.38	มากที่สุด	3	4.35 0.70	มาก	4	-0.09	4
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ -โดยใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร	4.18 0.68	มาก	7	4.74 0.56	มากที่สุด	2	0.13	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ -ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ขององค์การ/หน่วยงานที่มีอยู่เดิม	4.61 0.46	มากที่สุด	4	3.93 0.98	มาก	5	-0.15	5
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยคณะกรรมการ/กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย	4.45 0.93	มาก	5	2.83 1.64	ปานกลาง	8	-0.36	7
5. ลักษณะของโครงสร้าง -กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม	4.92 0.30	มากที่สุด	1	2.86 1.33	ปานกลาง	7	-0.42	8
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นแบบอย่างในการประสานงาน	4.02 0.80	มาก	8	4.81 0.52	มากที่สุด	1	0.20	1
7. แบบของการนำ -เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์	4.36 0.60	มาก	6	4.64 0.60	มากที่สุด	3	0.06	3
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำเชิงคุณธรรม	4.88 0.31	มากที่สุด	2	3.90 0.75	มาก	6	-0.20	6
รวม	4.30 0.75	มาก		4.43 0.99	มาก		0.03	

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม ของรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.30$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำเชิงคุณธรรม ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.31$) และ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์โดยหน่วยงานหรือหน่วยงานย่อย ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.38$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.80$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.99$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.52$) รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร ($\bar{X}=4.74, S.D.=0.56$) และแบบของการนำ ที่เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ($\bar{X}=4.64, S.D.=0.60$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ โดยคณะกรรมการ/กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}=2.83, S.D.=1.64$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของ องค์ประกอบการบริหาร ในรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.20 รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.13 และแบบของการนำ ที่เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.06 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.42

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)

4.1 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 12 โรงเรียน

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA

การบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
	S.D.		S.D.					
1. การนำองค์การ	4.14	มาก	6	4.83	มากที่สุด	4	0.17	3
	0.94			0.41				
2. การวางแผนกลยุทธ์	4.23	มาก	2	4.68	มากที่สุด	7	0.11	6
	0.92			0.55				
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	4.28	มาก	1	4.72	มากที่สุด	5	0.10	7
	0.86			0.49				
4. การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	4.22	มาก	3	4.71	มากที่สุด	6	0.12	5
	0.87			0.47				
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	4.17	มาก	4	4.91	มากที่สุด	2	0.18	2
	0.97			0.30				
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	4.15	มาก	5	4.92	มากที่สุด	1	0.19	1
	0.87			0.28				
7. ผลลัพธ์	4.23	มาก	2	4.84	มากที่สุด	3	0.15	4
	0.72			0.29				
รวมตอนที่ 2	4.19	มาก		4.82	มากที่สุด		0.15	
	0.90			0.39				

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.90$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือการมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.86$) รองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.92$) และผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.72$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.87$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.94$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.39$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.28$) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=4.91, S.D.=0.30$) และ ผลลัพธ์ ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.29$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.55$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.19 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.18 และการนำองค์การ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.17 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.10

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
คุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหารด้วยระบบ
คุณภาพ TQA (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
	S.D.		S.D.					
3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ ผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้ำ- การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำ-	4.19	มาก	2	4.92	มากที่สุด	1	0.17	1
	0.78			0.28				
รวมข้อ 3	4.28	มาก		4.72	มากที่สุด		0.10	
	0.86			0.49				
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้								
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผล การดำเนินงานของโรงเรียน	4.02	มาก	2	4.88	มากที่สุด	1	0.21	1
การวัดผลการดำเนินงาน-	0.83			0.33				
การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน-								
การปรับปรุงผลการดำเนินการ-								
4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.36	มาก	1	4.61		2	0.06	2
การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการ-	0.86			0.51	มากที่สุด			
ความรู้								
รวมข้อ 4	4.22	มาก		4.71	มากที่สุด		0.12	
	0.87			0.47				
5. การมุ่งเน้นบุคลากร								
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	4.24	มาก	1	4.90	มากที่สุด	2	0.16	2
ขีดความสามารถอัตรากำลังของบุคลากร-	0.95			0.31				
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร-								
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	4.02	มาก	2	4.93	มากที่สุด	1	0.23	1
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร-	0.99			0.26				
การประเมินความผูกพันของบุคลากร-								
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ-								
รวมข้อ 5	4.17	มาก		4.91	มากที่สุด		0.18	
	0.97			0.30				

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	พึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
	S.D.		S.D.					
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	4.31	มาก	2	4.94	มากที่สุด	1	0.15	5
	0.66			0.24				
7.6 จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.94	มากที่สุด	1	4.39	มาก	5	-0.11	6
	0.69			0.24				
รวมข้อ 7	4.23	มาก		4.84	มากที่สุด		0.15	
	0.72			0.29				
รวมทั้งสิ้น	4.19	มาก		4.82	มากที่สุด		0.15	
	0.90			0.39				

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรายองค์ประกอบการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า

1. ด้านการนำองค์การ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการนำองค์การ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.98$) รองลงมาคือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง ($\bar{X}=4.09, S.D.=0.88$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการนำองค์การ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.83, S.D.=0.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง ($\bar{X}=4.89, S.D.=0.36$) รองลงมาคือ การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X}=4.79, S.D.=0.43$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการนำองค์การพบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.19 รองลงมาคือ การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.92$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.95$) รองลงมาคือ การจัดทำกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.88$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68, S.D.=0.55$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การจัดทำกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.43$) รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.65$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การจัดทำกลยุทธ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00

3. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ เสี่ยงของลูกค้า ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.95$) รองลงมาคือ ความผูกพันของลูกค้า ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.78$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.49$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความผูกพันของลูกค้า ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.28$) รองลงมาคือ เสี่ยงของลูกค้า ($\bar{X}=4.42, S.D.=0.58$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าพบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความผูกพันของลูกค้า มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.17 รองลงมาคือ เสียงของลูกค้า มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.00

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}=4.36, S.D.=0.86$) รองลงมาคือ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.83$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.88, S.D.=0.33$) รองลงมาคือ การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.51$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.21 รองลงมาคือ การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.06

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.97$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.95$) รองลงมาคือ ความผูกพันของบุคลากร ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.91, S.D.=0.30$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ความผูกพันของบุคลากร ($\bar{X}=4.93, S.D.=0.26$) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ($\bar{X}=4.90, S.D.=0.31$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความผูกพันของบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.23 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16

6. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ ระบบงาน ($\bar{X}=4.30, S.D.=0.72$) รองลงมาคือ กระบวนการทำงาน ($\bar{X}=4.07, S.D.=0.93$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.28$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ระบบงาน ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.28$) และกระบวนการทำงาน ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.28$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ กระบวนการทำงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.21 รองลงมาคือ ระบบงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.14

7. ด้านผลลัพธ์

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านผลลัพธ์ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23, S.D.=0.72$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.94, S.D.=0.69$) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ($\bar{X}=4.31, S.D.=0.66$) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ

ผู้เรียนและกระบวนการ ($\bar{X}=4.25, S.D.=0.66$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X}=3.91, S.D.=0.82$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านผลลัพธ์ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.29$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ($\bar{X}=4.94, S.D.=0.24$) ผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ($\bar{X}=4.94, S.D.=0.24$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ ($\bar{X}=4.93, S.D.=0.26$) และผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X}=4.90, S.D.=0.30$) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.39, S.D.=0.24$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ด้านผลลัพธ์ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.23 รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.20 และ ผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับ ดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.19 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.11

4.2 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหาร โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 12 โรงเรียน จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ
โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
(S.D.)		(S.D.)		สำคัญ				
1.รูปแบบทางการ) Formal Model(4.52	มากที่สุด	2	4.48	มาก	2	-0.01	3
	0.99			0.54				
2.รูปแบบเพื่อนร่วมงาน) Collegial Model(4.09	มาก	5	4.56	มากที่สุด	1	0.11	1
	1.10			1.03				
3. รูปแบบเน้นการเมือง) Political Model(4.46	มาก	3	4.41	มาก	3	-0.01	3
	1.06			0.67				
4.รูปแบบอัตวิสัย) Subjective Model(4.46	มาก	3	4.32	มาก	4	-0.03	4
	0.67			0.84				
5. รูปแบบกำกวม) Ambiguity Model(4.74	มากที่สุด	1	4.10	มาก	5	-0.13	5
	1.01			0.58				
6.รูปแบบเน้นวัฒนธรรม) Cultural Model(4.40	มาก	4	4.56	มากที่สุด	1	0.04	2
	1.01			0.52				

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ
บริหารโรงเรียน คุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร
พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium
Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติตามรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X}=4.74, S.D.=1.01$) รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.99$) และ
รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.46, S.D.=1.06$)และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective

Model) ($\bar{X}=4.46, S.D.=0.67$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.09, S.D.=1.10$)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=4.56, S.D.=1.03$) และ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.56, S.D.=0.52$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.54$) และ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.67$) รูปแบบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.58$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ของรูปแบบในการบริหารของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า รูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.11 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.04 และ รูปแบบรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.01 ตามลำดับ และรูปแบบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.13

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean	แปลผล (S.D.)		Mean	แปลผล (S.D.)			
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	4.73	มากที่สุด	3	4.13	มาก	6	-0.13	7
	0.89			0.48				
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	4.45	มาก	6	4.34	มาก	1	-0.02	1
	1.03			0.88				
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.54	มากที่สุด	5	4.18	มาก	4	-0.08	3
	1.14			0.76				

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน						PNI	ลำดับความสำคัญ
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ		
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	4.63 1.11	มากที่สุด	4	4.16 0.58	มาก	5	-0.10	5
5. ลักษณะของโครงสร้าง	4.39 1.16	มาก	8	4.21 1.00	มาก	3	-0.04	2
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	4.42 1.34	มาก	7	4.03 0.97	มาก	8	-0.09	4
7.แบบของการนำ	4.77 1.09	มากที่สุด	2	4.24 0.44	มาก	2	-0.11	6
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	4.87 0.91	มากที่สุด	1	4.11 0.88	มาก	7	-0.14	8
รวม	4.60 1.10	มากที่สุด		4.18 0.72	มาก		-0.09	

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่าสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60, S.D.=1.10$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ รูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.87, S.D.=0.91$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.77, S.D.=1.09$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.89$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.39, S.D.=1.16$)

คของสภาพที่พึงประสงค์องค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18, S.D.=0.72$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.88$) รองลงมาคือ แบบของการนำ ($\bar{X}=4.24, S.D.=0.44$) และ ลักษณะของโครงสร้าง ($\bar{X}=4.21, S.D.=1.00$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.03, S.D.=0.97$)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบทางการ (Formal Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นความรับผิดชอบของผู้นำ	4.92 0.94	มาก ที่สุด	1	4.06 0.29	มาก	7	-0.17	7
7.แบบของการนำ นำความรู้เป็นผู้ริเริ่มนโยบาย ใหม่ๆ	4.60 1.05	มาก ที่สุด	3	4.41 0.51	มาก	5	-0.04	6
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำการจัดการ	4.60 0.82	มาก ที่สุด	3	4.51 0.31	มาก ที่สุด	4	-0.02	5
รวม	4.52 0.99	มาก ที่สุด		4.48 0.54	มาก		-0.01	

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบทางการ (Formal Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.99$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบของผู้นำ ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.94$) รองลงมา คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดย สพฐ.หรือเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X}=4.72, S.D.=1.05$)และแบบของการนำที่ เป็นผู้ริเริ่มนโยบาย/นำความรู้ใหม่ๆ ($\bar{X}=4.60, S.D.=1.05$) รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการจัดการ ($\bar{X}=4.60, S.D.=0.82$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบบน-ลงล่าง ($\bar{X}=4.21, S.D.=1.11$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ

มาก ($\bar{X}=4.48, S.D.=0.54$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้หลักการและเหตุผล ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.34$) รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบบน-ลงล่าง ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.58$) และ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.50$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดย สภ.หรือเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X}=3.90, S.D.=0.49$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบบน-ลงล่าง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.12 รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์โดยใช้หลักการและเหตุผล มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.06 และ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.03 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยสภ.หรือเขตพื้นที่การศึกษา และความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบของผู้นำซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.17

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน	4.72 1.05	มากที่สุด	1	3.92 0.45	มาก	7	-0.17	7
2. กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์ -โดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย	4.08 0.83	มาก	4	4.93 0.28	มากที่สุด	2	0.21	3
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ -ตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลง ร่วมกัน	4.22 1.04	มาก	3	4.85 0.36	มากที่สุด	4	0.15	4
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิก ทุกคนที่เกี่ยวข้อง	3.87 1.08	มาก	6	4.83 0.38	มากที่สุด	5	0.25	2
5. ลักษณะของโครงสร้าง กำหนดสายการบังคับบัญชา- แบบแนวขวางหรือแนวนอน	3.93 1.02	มาก	5	4.95 0.21	มากที่สุด	1	0.26	1
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ไม่ชัดเจน	2.90 1.27	ปานกลาง	7	3.25 1.85	ปานกลาง	8	0.12	5
7.แบบของการนำ โดยแสวงหาเด็กอันทันที-	4.22 1.04	มาก	3	4.87 0.34	มากที่สุด	3	0.15	4
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.34 0.96	มาก	2	4.63 0.45	มากที่สุด	6	0.07	6
รวม	4.09 1.10	มาก		4.56 1.03	มากที่สุด		0.11	

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09, S.D.=1.10$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X}=4.72, S.D.=1.05$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.96$) และ แบบของการนำ โดยการแสวงหามติเอกฉันท์ ($\bar{X}=4.22, S.D.=1.04$) และ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ($\bar{X}=4.22, S.D.=1.04$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ไม่ชัดเจน ($\bar{X}=2.90, S.D.=1.27$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56, S.D.=1.03$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบแนวขวางหรือแนวนอน ($\bar{X}=4.95, S.D.=0.21$) รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย ($\bar{X}=4.93, S.D.=0.28$) และแบบของการนำ โดยการแสวงหามติเอกฉันท์ ($\bar{X}=4.87, S.D.=0.34$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้น เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ไม่ชัดเจน ($\bar{X}=3.25, S.D.=1.85$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบแนวขวางหรือแนวนอน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.26 รองลงมาคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.25 และ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.21 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.17

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน						PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ		
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดย กลุ่มสาระการเรียนรู้	4.75 0.85	มากที่สุด	2	4.23 0.44	มาก	4	-0.11	5
2. กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์ -โดยกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมี ผลประโยชน์ร่วมกัน	3.85 1.40	มาก	8	4.18 1.42	มาก	5	0.09	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ	4.83 1.38	มากที่สุด	1	3.97 0.38	มาก	6	-0.18	7
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยกลุ่มคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน	4.55 1.11	มากที่สุด	4	3.92 0.85	มาก	7	-0.14	6
5. ลักษณะของโครงสร้าง -กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย	4.72 1.72	มากที่สุด	3	3.25 1.55	ปาน กลาง	8	-0.31	8
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ใช้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน	4.03 1.18	มาก	7	4.67 0.86	มากที่สุด	1	0.16	1
7.แบบของการนำ เป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ไกล่เกลี่ย-	4.36 1.05	มาก	6	4.51 0.56	มากที่สุด	3	0.04	3
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำการแลกเปลี่ยน	4.53 0.92	มากที่สุด	5	4.62 0.47	มากที่สุด	2	0.02	4
รวม	4.45 1.21	มาก		4.27 0.93	มาก		-0.04	

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ

มาก ($\bar{X}=4.45, S.D.=1.21$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้มติเสียงข้างมาก ($\bar{X}=4.83, S.D.=1.38$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.85$) และลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย ($\bar{X}=4.72, S.D.=1.72$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X}=3.85, S.D.=1.40$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.86$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำการแลกเปลี่ยน ($\bar{X}=4.62, S.D.=0.47$) และแบบของการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใกล้ชิด ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.56$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย ($\bar{X}=3.25, S.D.=1.55$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน นั้นใช้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.16 รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.0 และแบบของการนำ ที่ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ใกล้ชิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.04 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.31

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดยบุคลากรทุกฝ่าย	4.75 0.73	มากที่สุด	3	4.35 0.44	มาก	4	-0.08	4
2. กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์ -โดยใช้ทัศนคติ ความเข้าใจของ ปัจเจกบุคคล	4.12 1.00	มาก	5	4.92 0.30	มากที่สุด	1	0.19	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ -ตัดสินใจโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ งาน	4.00 1.43	มาก	7	3.70 1.35	มาก	8	-0.08	4
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน	4.75 0.97	มากที่สุด	3	4.15 0.49	มาก	5	-0.13	5
5. ลักษณะของโครงสร้าง -กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนใน หน่วยงาน	4.02 0.90	มาก	6	4.89 0.32	มากที่สุด	2	0.22	1
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนใช้ การ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอก	4.83 1.04	มากที่สุด	1	4.00 0.40	มาก	7	-0.17	7
7. แบบของการนำ -โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็น แนว ทางการควบคุม	4.47 0.98	มาก	4	4.53 0.55	มากที่สุด	3	0.02	3
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำยุคใหม่	4.78 1.00	มากที่สุด	2	4.10 0.34	มาก	6	-0.16	6
รวม	4.46 1.06	มาก		4.41 0.67	มาก		-0.01	

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46, S.D.=1.06$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X}=4.83, S.D.=1.04$) รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบผู้นำยุคใหม่ ($\bar{X}=4.78, S.D.=1.00$) และ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.97$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน ($\bar{X}=4.00, S.D.=1.43$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41, S.D.=0.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ทัศนคติ ความเข้าใจของปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=4.92, S.D.=0.30$) รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน ($\bar{X}=4.89, S.D.=0.32$) และ แบบของการนำ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นแนวทางการควบคุม ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.55$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน ($\bar{X}=3.70, S.D.=1.35$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.22 รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ทัศนคติ ความเข้าใจของปัจเจกบุคคล มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.19 และ แบบของการนำ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นแนวทางการควบคุม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.02 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.17

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -กำหนดโดย ผู้รับผิดชอบแต่ละ งาน	4.75 0.85	มาก ที่สุด	3	4.22 0.44	มาก	1	-0.11	3
2. กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์ -โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	4.60 1.01	มาก ที่สุด	5	4.12 0.72	มาก	3	-0.11	3
3. ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ -ตัดสินใจโดยใช้วัตถุประสงค์ของ สภานักงานเขตพื้นที่การศึกษา .	4.65 0.72	มาก ที่สุด	4	4.22 0.48	มาก	1	-0.09	1
4. ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ -โดยสมาชิกที่สนใจกิจกรรมหมุน เวียนกันเข้ามามีส่วนร่วม	4.78 1.06	มาก ที่สุด	2	3.97 0.42	มาก	5	-0.17	6
5. ลักษณะของโครงสร้าง -กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ แน่นอน	4.25 1.24	มาก	6	3.85 1.27	มาก	6	-0.10	2
6. ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม -การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย	4.87 0.99	มาก ที่สุด	1	4.13 0.36	มาก	2	-0.15	4
7.แบบของการนำ -เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ	4.87 1.00	มาก ที่สุด	1	4.10 0.34	มาก	4	-0.16	5
8. รูปแบบภาวะผู้นำ -แบบผู้นำตามสถานการณ์	4.87 1.01	มาก ที่สุด	1	4.12 0.34	มาก	3	-0.15	4
รวม	4.74.1 .01	มาก ที่สุด		4.10 0.58	มาก		-0.13	

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม ของรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74, S.D.=1.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.87, S.D.=0.99$) แบบของการนำที่ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.87, S.D.=1.00$) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำตามสถานการณ์ ($\bar{X}=4.87, S.D.=1.01$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ โดยสมาชิกที่สนใจกิจกรรมหมุนเวียนกันเข้ามามีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.78, S.D.=1.06$) และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.85$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน ($\bar{X}=4.25, S.D.=1.24$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ของ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.44$) และความสัมพันธระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยใช้วัตถุประสงค์ของสพฐ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.48$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.36$) และกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.72$) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำตามสถานการณ์ ($\bar{X}=4.12, S.D.=0.34$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่ กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน ($\bar{X}=3.85, S.D.=1.27$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยใช้วัตถุประสงค์ของ สพฐ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.09 รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง ที่กำหนดสายการบังคับบัญชา แบบไม่มีการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.10 และ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน และ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ -0.11 ตามลำดับ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจโดยสมาชิกที่สนใจกิจกรรมหมุนเวียนกันเข้ามามีส่วนร่วม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.17

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวมของรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์-กำหนดโดยหน่วยงานหรือหน่วยงานย่อย	4.72	มากที่สุด	5	4.15	มาก	4	-0.12	4
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์โดยใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน-ของบุคลากร	4.22	มาก	7	4.76	มากที่สุด	2	0.13	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ-ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานที่มีอยู่เดิม/องค์การ	4.78	มากที่สุด	4	4.15	มาก	4	-0.13	5
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ-โดยคณะกรรมการกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย	4.95	มากที่สุด	1	4.15	มาก	4	-0.16	6
5. ลักษณะของโครงสร้าง-กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม	4.90	มากที่สุด	2	3.92	มาก	6	-0.20	7

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวมของรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร	ภาพรวม 12 โรงเรียน							
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ	PNI	ลำดับ
	Mean (S.D.)	แปลผล		Mean (S.D.)	แปลผล			
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม-การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นแบบอย่างในการประสานงาน	4.17 1.01	มาก	8	4.78 0.42	มากที่สุด	1	0.15	1
7. แบบของการนำเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์-	4.38 1.04	มาก	6	4.59 0.48	มากที่สุด	3	0.05	3
8. รูปแบบภาวะผู้นำ-แบบผู้นำเชิงคุณธรรม	4.87 1.01	มากที่สุด	3	4.08 0.34	มาก	5	-0.16	6
รวม	4.40 1.01	มาก		4.56 0.52	มากที่สุด		0.04	

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวมของรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40, S.D.=1.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ โดยคณะกรรมการ/กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}=4.95, S.D.=1.02$) รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม ($\bar{X}=4.90, S.D.=1.03$) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำเชิงคุณธรรม ($\bar{X}=4.87, S.D.=1.01$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ที่มีลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนนั้นผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน ($\bar{X}=4.17, S.D.=1.01$)

สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56, S.D.=0.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ที่มีลักษณะ

การติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.42$) รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.45$) และแบบของการนำ ที่เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ($\bar{X}=4.59, S.D.=0.48$) องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม($\bar{X}=3.92, S.D.=0.35$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) ขององค์ประกอบการบริหารในรูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15 รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ โดยใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.13 และแบบของการนำ ที่เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.05 ตามลำดับ องค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรม มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ -0.20

ส่วนที่ 5 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 4 จำนวน 23 ข้อ จำแนกตามกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล จากแบบสอบถามตอนที่ 4 ทั้งหมด 23 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ (1) เป็นเลิศทางวิชาการ จำนวน 7 ข้อ (2) สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา จำนวน 2 ข้อ (3) ล้ำหน้าทางความคิด จำนวน 5 ข้อ (4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ (5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก จำนวน 5 ข้อ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรายด้าน

ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน	ภาพรวม 203 โรงเรียน						PNI	ลำดับความสำคัญ
	สภาพจริง		ลำดับ	สภาพพึงประสงค์		ลำดับ		
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
	S.D.			S.D.				
1.เป็นเลิศทางวิชาการ	3.74	มาก	3	4.82	มากที่สุด	1	0.29	3
	0.81			0.52				
2.สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา	3.69	มาก	4	4.81	มากที่สุด	2	0.30	2
	0.74			0.47				
3.ล้ำหน้าทางความคิด	3.93	มาก	1	4.51	มากที่สุด	5	0.15	5
	0.88			0.64				
4.ผลงานอย่างสร้างสรรค์	3.64	มาก	5	4.78	มากที่สุด	3	0.31	1
	0.90			0.54				
5.ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก	3.86	มาก	2	4.77	มากที่สุด	4	0.24	4
	0.96			0.57				
รวม	3.78	มาก		4.73	มากที่สุด		0.25	
	0.87			0.57				

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรายด้าน พบว่า

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=3.93, S.D.=0.88$) รองลงมาคือ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ($\bar{X}=3.86, S.D.=0.96$) และเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=3.74, S.D.=0.81$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.90$)

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.57$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.52$) รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.47$) และ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.54$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.64$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวมทุกด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.31 รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.30 และเป็นเลิศทางวิชาการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.29 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย เปรียบเทียบกลุ่มคะแนน O-NET สูง และ กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ จำแนกตามรายด้าน

ภาพรวมเปรียบเทียบกลุ่ม O-NET สูง และกลุ่ม O-NET ต่ำ																
ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน	กลุ่มคะแนน O-NET สูง								กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ							
	สภาพจริง		ค่า	พึงประสงค์		ค่า	PNI	ลำดับ	สภาพจริง		ค่า	พึงประสงค์		ค่า	PNI	ลำดับ
	Mean	แปลผล		Mean	แปลผล				Mean	แปลผล		Mean	แปลผล			
1. เป็นเลิศทางวิชาการ	3.77	มาก	3	4.84	มากที่สุด	1	0.28	3	3.72	มาก	3	4.80	มากที่สุด	1	0.29	2
	0.81			0.49					0.81			0.55				
2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา	3.71	มาก	4	4.82	มากที่สุด	2	0.30	2	3.68	มาก	4	4.80	มากที่สุด	1	0.31	1
	0.74			0.45					0.74			0.50				
3. สำนัทางความคิด	3.93	มาก	1	4.52	มากที่สุด	5	0.15	5	3.92	มาก	1	4.50	มากที่สุด	4	0.15	4
	0.88			0.78					0.88			0.64				
4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์	3.64	มาก	5	4.78	มากที่สุด	3	0.32	1	3.64	มาก	5	4.78	มากที่สุด	2	0.31	1
	0.91			0.54					0.88			0.55				
5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก	3.86	มาก	2	4.77	มากที่สุด	4	0.24	4	3.86	มาก	2	4.77	มากที่สุด	3	0.24	3
	0.97			0.58					0.95			0.57				
รวม	3.80	มาก		4.74	มากที่สุด		0.25		3.77	มาก		4.72	มากที่สุด		0.25	
	0.88			0.60					0.87			0.58				

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย เปรียบเทียบกลุ่มคะแนน O-NET สูง และกลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ จำแนกตามรายด้าน พบว่า

กลุ่มคะแนน O - NET สูง

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.80, S.D.=0.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=3.93, S.D.=0.88$) รองลงมาคือ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ($\bar{X}=3.86, S.D.=0.97$) และ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=3.77, S.D.=0.81$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.91$)

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74, S.D.=0.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.49$) รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.45$) และ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.54$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.78$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.32 รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.30 และ เป็นเลิศทางวิชาการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.28 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ล้ำหน้าทางความคิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.88$) รองลงมาคือ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ($\bar{X}=3.86, S.D.=0.95$) และ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=3.72, S.D.=0.81$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.88$)

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72, S.D.=0.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.50$) สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.50$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

รองลงมาคือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.78, S.D.=0.55$) และ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.57$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ล้าหน้าทางความคิด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.64$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.31 รองลงมาคือ เป็นเลิศทางวิชาการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.29 และ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.24 ตามลำดับ และ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ล้าหน้าทางความคิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15



ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรายด้าน และ ประเภทของโรงเรียน

ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน	ภาพรวมเปรียบเทียบประเภทโรงเรียนประเภทศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา											
	ระดับประถมศึกษา 45 โรงเรียน					ระดับมัธยมศึกษา 158 โรงเรียน						
	สภาพจริง		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ	สภาพจริง		พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean	S.D.	Mean	S.D.			Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. เป็นเลิศทางวิชาการ	3.74	0.78	4.83	0.50	0.29	2	3.75	0.82	4.82	0.53	1	3
2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา	3.68	0.72	4.84	0.41	0.32	1	3.70	0.74	4.80	0.49	2	2
3. ลักหน้าทางความคิด	3.92	0.87	4.52	0.61	0.15	4	3.93	0.88	4.50	0.64	5	5
4. ผลิดังานอย่างสร้างสรรค์	3.64	0.91	4.81	0.50	0.32	1	3.64	0.89	4.77	0.55	3	1
5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก	3.86	0.97	4.79	0.53	0.24	3	3.86	0.96	4.76	0.58	4	4
รวม	3.78	0.87	4.75	0.54	0.26		3.79	0.88	4.73	0.58		

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรายด้านและประเภทของโรงเรียน

โรงเรียนระดับประถมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78, S.D.=0.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.87$) รองลงมาคือ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ($\bar{X}=3.86, S.D.=0.97$) และ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=3.74, S.D.=0.78$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.91$)

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.54$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ($\bar{X}=4.84, S.D.=0.41$) รองลงมาคือ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=4.83, S.D.=0.50$) และผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.81, S.D.=0.50$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.61$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.32 รองลงมาคือ เป็นเลิศทางวิชาการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.29 และ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.24 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79, S.D.=0.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด ($\bar{X}=3.93, S.D.=0.88$) รองลงมาคือ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ($\bar{X}=3.86, S.D.=0.96$) และเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=3.75, S.D.=0.82$) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.89$)

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ เป็นเลิศทางวิชาการ

($\bar{X}=4.82, S.D.=0.53$) รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.49$) และ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.55$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ล้าหน้าทางความคิด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.64$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.31 รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.30 และเป็นเลิศทางวิชาการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.29 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ล้าหน้าทางความคิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15 ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.64, S.D.=0.89$)

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.73, S.D.=0.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดคือ เป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=4.82, S.D.=0.53$) รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ($\bar{X}=4.80, S.D.=0.49$) และ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.77, S.D.=0.55$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ล้าหน้าทางความคิด ($\bar{X}=4.50, S.D.=0.64$)

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.31 รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา มีค่า PNI_{Modified} เท่ากันคือ 0.30 และเป็นเลิศทางวิชาการ มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.29 ตามลำดับ ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ล้าหน้าทางความคิด มีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ 0.15

การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ในการพัฒนาแบบการบริหาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยสังเคราะห์ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 203 โรงเรียน และโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) 12 โรงเรียน นำมาออกแบบส่วนประกอบสำคัญของรูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม (203 โรงเรียน) และ โรงเรียนคุณภาพพิเศษ
(Premium Schools) 12 โรงเรียน จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA
ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม จำแนกตาม
การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA

การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA	โรงเรียนมาตรฐานสากล 203 แห่ง			โรงเรียนคุณภาพพิเศษ 12 แห่ง		
	สภาพปัจจุบัน	พึงประสงค์	PNI	สภาพปัจจุบัน	พึงประสงค์	PNI
	Mean	Mean		Mean	Mean	
1.การนำองค์การ	4.11	4.78	0.16	4.14	4.83	0.17
2.การวางแผนกลยุทธ์	4.11	4.61	0.12	4.23	4.68	0.11
3.การมุ่งเน้นลูกค้า	4.17	4.68	0.12	4.28	4.72	0.10
4.การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.15	4.63	0.12	4.22	4.71	0.12
5.การมุ่งเน้นบุคลากร	4.14	4.86	0.17	4.17	4.91	0.18
6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	4.15	4.85	0.17	4.15	4.92	0.19
7.ผลลัพธ์	4.11	4.68	0.14	4.23	4.84	0.15
รวม	4.13	4.76	0.15	4.19	4.82	0.15

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการโรงเรียน
มาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ด้านที่มีความต้องการ
จำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นบุคลากรและการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งมีค่า
PNI_{modified} เท่ากัน คือ 0.17 รองลงมาคือ การนำองค์การ มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.16

ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการโรงเรียนคุณภาพพิเศษ
(Premium Schools) ภาพรวม จำแนกตามการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ด้านที่มีความต้องการ
จำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ คือ 0.19
รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.18 และ การนำองค์การ มีค่า
PNI_{modified} เท่ากับ 0.17

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม จำแนกตาม การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA

การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA	โรงเรียนมาตรฐานสากล 203 แห่ง			โรงเรียนคุณภาพพิเศษ 12 แห่ง		
	สภาพ	พึงประสงค์	PNI	สภาพ	พึงประสงค์	PNI
	ปัจจุบัน			ปัจจุบัน		
	Mean	Mean		Mean	Mean	
1.การนำองค์การ						
1.1การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	4.09	4.89	0.19	4.09	4.89	0.19
1.2การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.17	4.79	0.15	4.17	4.79	0.15
2.การวางแผนกลยุทธ์						
2.1การจัดทำกลยุทธ์	4.14	4.82	0.16	4.14	4.82	0.16
2.2การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.42	4.41	0.00	4.42	4.41	0.00
3.การมุ่งเน้นลูกค้า						
3.1เสียงของลูกค้า	4.42	4.42	0.00	4.42	4.42	0.00
3.2ความผูกพันของลูกค้า	4.19	4.92	0.17	4.19	4.92	0.17
4.การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้						
4.1การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน	4.02	4.88	0.21	4.02	4.88	0.21
4.2การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.36	4.61	0.06	4.36	4.61	0.06
5.การมุ่งเน้นบุคลากร						
5.1สภาพแวดล้อมของบุคลากร	4.24	4.90	0.16	4.24	4.90	0.16
5.2ความผูกพันของบุคลากร	4.02	4.93	0.23	4.02	4.93	0.23
6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ						
6.1ระบบงาน	4.30	4.92	0.14	4.30	4.92	0.14
6.2กระบวนการทำงาน	4.07	4.92	0.21	4.07	4.92	0.21
7.ผลลัพธ์						
7.1ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ	4.25	4.93	0.16	4.25	4.93	0.16
7.2ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครองชุมชน	4.08	4.90	0.20	4.08	4.90	0.20
7.3ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	3.91	4.82	0.23	3.91	4.82	0.23
7.4ผลลัพธ์ด้านการนำ กำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	4.17	4.94	0.19	4.17	4.94	0.19
7.5ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	4.31	4.94	0.15	4.31	4.94	0.15
7.6จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	4.94	4.39	-0.11	4.94	4.39	-0.11
รวม	4.19	4.82	0.15	4.19	4.82	0.15

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการโรงเรียน มาตรฐานสากลในประเทศไทยและโรงเรียนคุณภาพพิเศษ ภาพรวม จำแนกตามรายชื่อของการ บริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA พบว่า

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA รายชื่อ ของโรงเรียน มาตรฐานสากลและโรงเรียนคุณภาพพิเศษ มีความสอดคล้องกัน ข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการ ปฏิบัติงานสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.23 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ คือ 0.21 ด้านการนำองค์การ มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.19

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI_{modified} ด้านการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ของโรงเรียนมาตรฐานสากลและโรงเรียนคุณภาพพิเศษ พบว่า มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึง พิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ของทุกด้านมาเป็นจุดเน้นของรูปแบบ ได้แก่ 1) การ มุ่งเน้นบุคลากร 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 3) การนำองค์การ

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) รายชื่อ ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ของทั้ง 3 ด้าน เพื่อนำมาใช้เป็น องค์ประกอบลักษณะสำคัญของรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ได้ดังนี้ 1) การ มุ่งเน้นบุคลากร-ความผูกพันของบุคลากร 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ-กระบวนการทำงาน 3) การ นำองค์การ-การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม (203 โรงเรียน) และโรงเรียนคุณภาพพิเศษ
จำนวน 12 โรงเรียน จำแนกตามรูปแบบการบริหารและรายองค์ประกอบของการบริหาร
ตารางที่ 41 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม โรงเรียน
มาตรฐานสากลและโรงเรียนคุณภาพพิเศษ จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร	โรงเรียนมาตรฐานสากล 203 แห่ง			โรงเรียนคุณภาพพิเศษ 12 แห่ง		
	สภาพปัจจุบัน	พึงประสงค์	PNI	สภาพปัจจุบัน	พึงประสงค์	PNI
	Mean	Mean		Mean	Mean	
1.รูปแบบทางการ (Formal Model)	4.28	4.34	0.01	4.52	4.48	-0.01
2.รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Model)	4.13	4.50	0.09	4.09	4.56	0.11
3.รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)	4.41	4.30	-0.03	4.46	4.41	-0.01
4.รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model)	4.46	4.32	-0.03	4.46	4.32	-0.03
5.รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model)	4.72	4.19	-0.11	4.74	4.10	-0.13
6.รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)	4.30	4.43	0.03	4.40	4.56	0.04

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร พบว่าค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ในประเทศไทย รูปแบบที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Model) มีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.09 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.03

ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร พบว่า

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ รูปแบบที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Model) มีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.11 รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.04

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม (203 โรงเรียน) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร และรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ

องค์ประกอบ/รูปแบบการบริหาร	Formal	Collegial	Political	Subjective	Ambiguity	Cultural
	PNI	PNI	PNI	PNI	PNI	PNI
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	-0.10	-0.06	-0.11	-0.11	-0.03	-0.09
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	-0.02	0.14	0.01	0.08	-0.02	0.13
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	0.04	0.26	0.19	-0.09	-0.10	-0.15
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	0.01	0.05	-0.17	-0.11	-0.16	-0.36
5. ลักษณะของโครงสร้าง	0.24	0.28	-0.26	0.11	-0.10	-0.42
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	0.00	0.03	-0.10	-0.13	-0.13	0.20
7. แบบของการนำ	-0.05	0.12	0.08	0.07	-0.14	0.06
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	-0.08	0.08	0.03	-0.21	-0.18	-0.20

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ภาพรวม (203 โรงเรียน) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหาร และรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ พบว่า

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ขององค์ประกอบการบริหารที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่

1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามรูปแบบกำกับที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ -0.03

2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่ายมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.14

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.26

4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.05

5. ลักษณะของโครงสร้าง ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมที่การบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.28

6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ตามรูปแบบเน้นวัฒนธรรม ที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.20

7. แบบของการนำ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์ มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.12

8. รูปแบบภาวะผู้นำ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วม ที่ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.08

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม (12 โรงเรียน) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ

องค์ประกอบ/รูปแบบการบริหาร	Formal	Collegial	Political	Subjective	Ambiguity	Cultural
	PNI	PNI	PNI	PNI	PNI	PNI
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	-0.17	-0.17	-0.11	-0.08	-0.11	-0.12
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์	0.06	0.21	0.09	0.19	-0.11	0.13
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	0.03	0.15	-0.18	-0.08	-0.09	-0.13
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	-0.01	0.25	-0.14	-0.13	-0.17	-0.16
5. ลักษณะของโครงสร้าง	0.12	0.26	-0.31	0.22	-0.10	-0.20
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม	-0.17	0.12	0.16	-0.17	-0.15	0.15
7. แบบของการนำ	-0.04	0.15	0.04	0.02	-0.16	0.05
8. รูปแบบภาวะผู้นำ	-0.02	0.07	0.02	-0.16	-0.15	-0.16

จากตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ภาพรวม (12 โรงเรียน) จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารและรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ พบว่า

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ขององค์ประกอบการบริหารที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่

1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามรูปแบบเน้นตัวบุคคลที่กำหนดโดยระดับบุคคล/บุคลากรทุกฝ่ายมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ -0.08
2. กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ใช้ข้อตกลงร่วมกันของ ทุกฝ่ายมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.21
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.15
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.25
5. ลักษณะของโครงสร้าง ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมที่การบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.26
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ตามรูปแบบเน้นวัฒนธรรม ที่มีกลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงาน มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.16
7. แบบของการนำ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์ มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.15
8. รูปแบบภาวะผู้นำ ตามรูปแบบการมีส่วนร่วม ที่ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.07

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลและโรงเรียนคุณภาพพิเศษ พบว่า มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI_{modified}) ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ของรูปแบบมาเป็นจุดเน้นของรูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Model) 2) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI_{modified}) ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำมาใช้เป็นองค์ประกอบลักษณะสำคัญของรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากลในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ -ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน
- 2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ -ที่ใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ -โดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน
- 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ -โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง
- 5) ลักษณะของโครงสร้าง -การบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน
- 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม -ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน
- 7) แบบของการนำ -ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์
- 8) รูปแบบภาวะผู้นำ -ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วม”
(Participation Oriented Integrative Model)

2. จุดเน้นของรูปแบบ

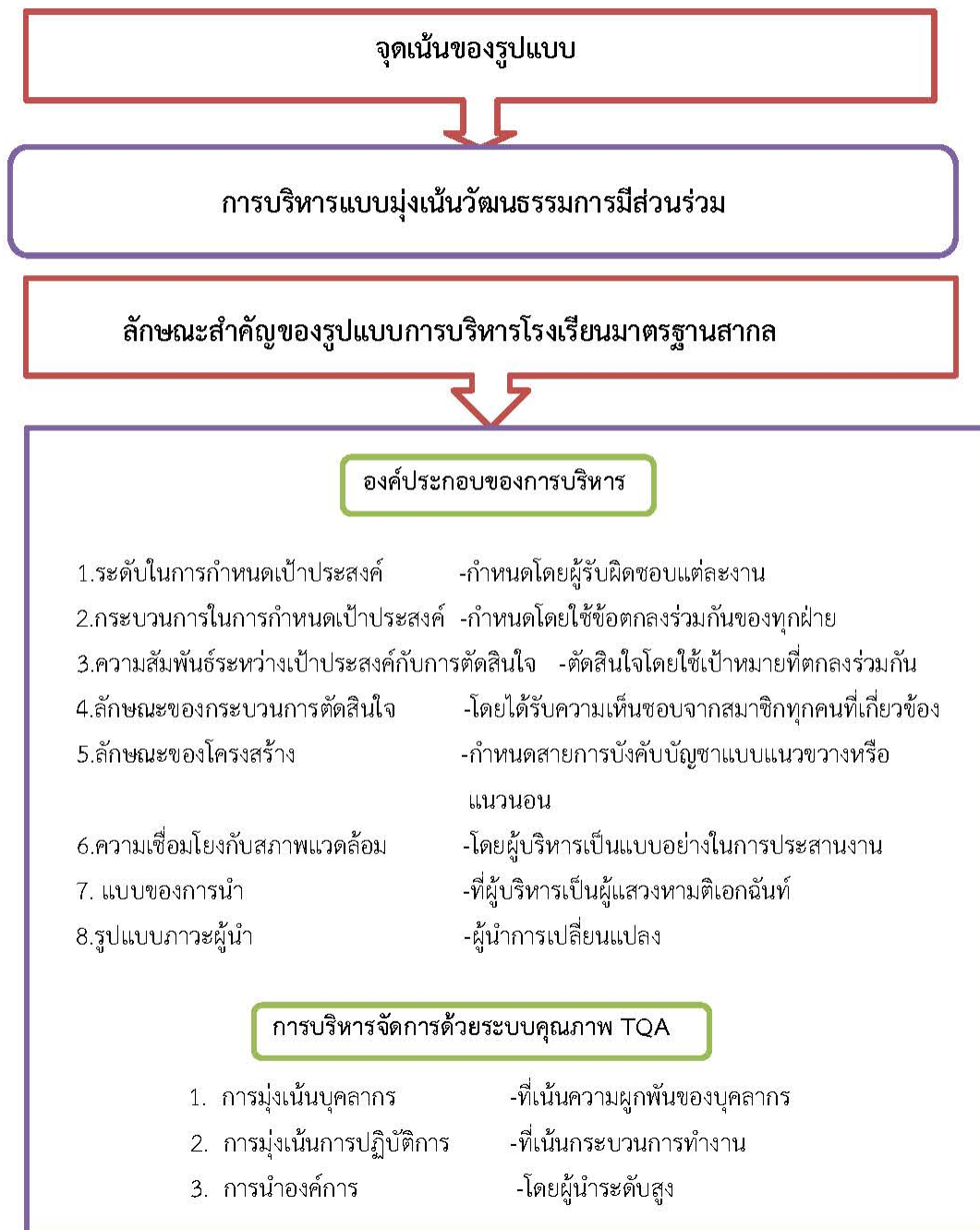
รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบบูรณาการ ที่ผสมผสาน เชื่อมโยงระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เป็น

ระบบเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นวัฒนธรรมตามองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน
- 3.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย
- 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน
- 3.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดย / ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง
- 3.5 ลักษณะของโครงสร้าง ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน
- 3.6 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน
- 3.7 แบบของการนำ ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์
- 3.8 รูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.9 การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 3.9.1 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร
 - 3.9.2 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ที่เน้นกระบวนการทำงาน
 - 3.9.3 การนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง
โดยแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

“รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม”
(Participation Oriented Integrative Model)



ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ผู้วิจัยมีความมุ่งเน้นให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือในสังกัดอื่นๆ ได้มีรูปแบบของโรงเรียนคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับในระดับหนึ่ง ที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น เทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปดำเนินการดังนี้คือ

1. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ห้องค์กร ในประเด็นที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผน การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานในสถานศึกษาซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้แนวทางการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมผสมผสานกับการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรม
 - 3.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียนโดยยึดแนวปฏิบัติตามเป้าประสงค์ที่ได้จากการตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย
 - 3.2 จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาในลักษณะแนวขวางหรือแนวนอนเพื่อลดขั้นตอนการสั่งการให้กระชับจนอาจเป็นการปฏิบัติงานแบบ One Stop Service ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานควรมาจากคณะกรรมการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสตัดสินใจดำเนินงาน เพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน
 - 3.3 ผู้บริหารปรับเปลี่ยนจากแนวทางการบริหารแบบเดิมๆ ที่เป็นผู้สั่งการเปลี่ยนมาเป็นผู้แสวงหามติที่เป็นเอกฉันท์ หรือมติดจากเสียงข้างมากไม่ใช่เป็นความคิดของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะทำให้งานได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากครูและบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่
 - 3.4 ผู้บริหารควรเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง แสดงวิสัยทัศน์ ริเริ่ม นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. ใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม วัดผลประเมินผลความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

5. ใช้การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การให้ได้ทำงานที่มีคุณค่า การให้รู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีการพูดคุย สื่อสาร แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

6. ใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการนำองค์กรโดยให้ความสำคัญกับผู้นำระดับสูง เพราะผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร การสอนงาน การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆกับการสร้างภาวะผู้นำและสร้างบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการศึกษาในด้านแบบของการนำรูปแบบภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

โดยส่งแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 25 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 คน

2. ผู้บริหารการศึกษา จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 คน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

**ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากล**

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบประเมิน จำนวน 21 คน ซึ่งการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรูปแบบ ดังตารางที่ 44 ดังนี้

ตารางที่ 44 ข้อมูลสถานภาพของผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	5	23.81
ปริญญาเอก	16	76.19
รวม	21	100
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของศธ	6	28.57
ผู้บริหารการศึกษาระดับสพฐ.	5	23.81
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5	23.81
ผู้บริหารสถานศึกษา	3	14.29
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน/มหาวิทยาลัย	2	9.52
รวม	21	100

จากตารางที่ 44 พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 76.19 ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ คิดเป็นร้อยละ 28.57 ผู้บริหารการศึกษาระดับ สพฐ. คิดเป็นร้อยละ 23.81 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 23.81 ผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 14.29 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูสอน คิดเป็นร้อยละ 9.52

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบ โดยมีผู้ส่งแบบประเมินกลับคืนจำนวน 21 คน เมื่อพิจารณาแบบประเมินพบว่า มีผู้ตอบแบบประเมินที่สมบูรณ์ จำนวน 21 คน สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 45 ดังนี้

ตารางที่ 45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
1	ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการเพื่อนร่วมงาน”	4.29	0.93	มาก	4.43	0.58	มาก
2	จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบบูรณาการแบบเพื่อนร่วมงานและแบบวัฒนธรรม เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรมเพื่อให้การบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.71	0.45	มากที่สุด	4.95	2.30	มากที่สุด
3	ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีแนวทางการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและแบบเน้นวัฒนธรรม ตามองค์ประกอบดังนี้						
	3.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน	4.52	0.50	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
	3.2 กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์: แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย	4.67	0.47	มากที่สุด	4.48	0.59	มาก
	3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ: การตัดสินใจของผู้บริหารใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน	4.76	0.43	มากที่สุด	4.43	0.58	มาก
	3.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ: ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง	4.62	0.58	มากที่สุด	4.10	0.92	มาก
	3.5 ลักษณะของโครงสร้าง: ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน	4.43	0.66	มาก	4.33	0.56	มาก
	3.6 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม: ลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน	4.62	0.49	มากที่สุด	4.33	0.56	มาก
	3.7 แบบของการนำ: ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์	4.62	0.58	มากที่สุด	4.33	0.56	มาก

ตารางที่ 45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		Mean	S.D.	แปลผล	Mean	S.D.	แปลผล
3.8	รูปแบบภาวะผู้นำ: พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.67	0.47	มากที่สุด	4.52	0.50	มากที่สุด
3.9	การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA						
3.9.1	การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร	4.67	0.47	มากที่สุด	4.43	0.58	มาก
3.9.2	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ที่เน้นกระบวนการทำงาน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.29	0.55	มาก
3.9.3	การนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง	4.71	0.55	มากที่สุด	4.38	0.72	มาก
	รวม	4.62	0.57	มากที่สุด	4.43	0.89	มาก

จากตารางที่ 45 พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยภาพรวมมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.62, S.D.=0.57$) และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43, S.D.=0.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.76, S.D.=0.43$) รองลงมาคือ การนำองค์การ ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.55$) จุดเน้นของรูปแบบ ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.45$) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.45$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุดได้แก่ ชื่อรูปแบบ ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.93$) ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ จุดเน้นของรูปแบบ ($\bar{X}=4.95, S.D.=2.30$) รองลงมาคือ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน ($\bar{X}=4.57, S.D.=0.49$) และรูปแบบภาวะผู้นำ ที่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.52, S.D.=0.50$) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุดได้แก่ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจที่ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.92$)

3. ผลการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

จากผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยฉบับร่าง และผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีรายละเอียดดังตารางที่ 46 ดังนี้

ตารางที่ 46 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1	ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วม”	ไม่สอดคล้องกับชื่อการวิจัย ให้ปรับชื่อรูปแบบใหม่ เป็น รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมเชิงวัฒนธรรมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย -รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการโรงเรียนมาตรฐานสากล -รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม C2M -รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วม -รูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการที่ใช้การมีส่วนร่วมเป็นฐาน(Integrative Administration Model Base on Participation)	ปรับปรุงชื่อรูปแบบเป็น “รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม”
2	จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐาน สากลแบบบูรณาการแบบมีส่วนร่วมและแบบวัฒนธรรม เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรมเพื่อให้การบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล	รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบเชิง-บูรณาการระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมวัฒนธรรม -การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นวัฒนธรรม-)Collegial-Cultural Model(รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมเชิงวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบวัฒนธรรมเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล จุดเน้นของรูปแบบมีความเหมาะสมแต่การนำส่วน- การปฏิบัติในเรื่องของการมีส่วนร่วมยัง	ปรับปรุงจุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เป็นการผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมเชิงวัฒนธรรม-ร่วม)Collegial-Cultural Model (เพื่อให้การบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 1)องค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ 2) การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA 3 ด้าน

ตารางที่ 46 ผลการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
		น้อยโดยเฉพาะการเน้นวัฒนธรรมองค์กร -การบริหารแบบบูรณาการเป็นสิ่งที่ดี สามารถปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การเน้น วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องเกิดในองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานเป็นการ สร้างความเข้มแข็งในองค์กร	
3	ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	ลักษณะสำคัญของรูปแบบมีแนวทางการ- บริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วม เชิงวัฒนธรรม ตามองค์ประกอบดังนี้ -ทั้งหมดนำมาจากรูปแบบเน้นวัฒนธรรม เกือบทุกข้อมีส่วนร่วมเล็กน้อย และเพิ่ม TQA อีก 3 ข้อ จะเป็นการบูรณาการหรือ ไม่ให้ความสำคัญของการบูรณาการด้วย	ไม่มีการปรับปรุงรายละเอียดเพราะ เป็นไปตามคำดัชนีความต้องการ จำเป็น คำ)PNI(
	3.1ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน	โดยกลุ่มหรือหน่วยงานย่อย- -การกำหนดเป้าหมายเหมาะสมและมีความ เป็นไปได้สูง	ไม่มีการปรับปรุง
	3.2 กระบวนการในการกำหนด เป้าประสงค์: แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการ กำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ของโรงเรียน/ โดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย	กำหนดโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย เน้นกระบวนการตกลงร่วมกันและร่วม ค่านิยมร่วมกัน -การทำ MOU ทำให้เกิดความร่วมมือมาก ขึ้นเหมือนเป็นพันธสัญญาร่วมกันก็ต้องทำ จึงเป็นสิ่งที่ดีมาก	ไม่มีการปรับปรุง
	3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับ การตัดสินใจ: การตัดสินใจของผู้บริหารใช้ เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน	ตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายขององค์กรที่ตกลง- ร่วมกัน	ไม่มีการปรับปรุง
	3.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ: ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของ/ โรงเรียนโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิก ทุกคนที่เกี่ยวข้อง	โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะทำงานทุก- คนที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชน -ใช้คำว่า "ทุกคน" แทน"เสียงส่วนใหญ่"	ปรับปรุงจากโดยได้รับความเห็นชอบ จากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง เป็น โดยได้รับความเห็นชอบจากเสียงส่วน ใหญ่ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 46 ผลการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
3.5	ลักษณะของโครงสร้าง: ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน		ไม่มีการปรับปรุง
3.6	ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม: ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน	-	ไม่มีการปรับปรุง
3.7	แบบของการนำ: ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์	มติเอกฉันท์เปลี่ยนเป็น ฉันทามติ- (Consensus) เป็นการตอบความมีส่วนร่วมได้ดีมาก-	ปรับปรุงจาก มติเอกฉันท์ เป็น ฉันทามติ
3.8	รูปแบบภาวะผู้นำ: พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงผสมผสานกับผู้นำเชิง- คุณธรรม แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงผสมผสานภาวะผู้นำ- เชิงคุณธรรม -แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงผสมผสานเชิง คุณธรรม -ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมาก ในการบริหารปัจจุบัน	ไม่มีการปรับปรุง
3.9	การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA		
3.9.1	การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร	ครูและบุคลากร “ควรนำองค์ประกอบที่เน้น- ในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม”ทางการศึกษา ตามTQM จึงจะเป็นองค์รวม -ควรพิจารณาเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ด้านครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าไปในรูปแบบการ บริหารด้วย	ไม่มีการปรับปรุง

ตารางที่ 45 ผลการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
3.9.2	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ที่เน้นกระบวนการทำงาน	-	ไม่มีการปรับปรุง
3.9.3	การนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง	ขัดกับการมีส่วนร่วมที่เป็นชื่อรูปแบบ- -ปรับคำว่า "ชี้นำ" ควรระมัดระวังไม่ควรยึดติดตัวบุคคลมากเกินไป- ควรมีทีมบริหาร	
ส่วนที่ 2	แนวทางการนำไปใช้	แยกว่าหากเป็น/ปรับให้เห็นวิธีการที่ชัดเจน- /โรงเรียนมาตรฐานสากลในเมืองควรทำอย่างไร ในแต่ละข้อย่อยควรมีประเด็นย่อยวิธีการนำไปใช้ ที่ชัดเจน -ควรบอกเป็นวิธีการดำเนินการและเพิ่มเติม รายละเอียดให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน/	ปรับปรุงโดยปรับการเขียนแนวทางการนำไปใช้ใหม่ให้ชัดเจนขึ้น

4. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย (ฉบับสมบูรณ์)

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย จากกลุ่มประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ทำให้ได้รูปแบบฉบับสมบูรณ์ดังนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ 2) ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารเน้นวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงาน”

(Engagement, Collegial-Cultural Integrative Model)

2. จุดเน้นของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เป็นเน้นการผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานกับการบริหารที่เน้นวัฒนธรรม (Engagement, Collegial-Cultural Integrative Model) เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งเชื่อมโยงองค์ประกอบ

การบริหาร 8 องค์ประกอบ และการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA 3 ด้าน เข้าด้วยกันอย่าง สอดคล้องเป็นระบบ

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีแนวทางการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานเชิงวัฒนธรรม ตามองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน
- 3.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนด วิสัยทัศน์วิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย/
- 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหาร ใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน
- 3.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกเสียงส่วนใหญ่ที่ เกี่ยวข้อง
- 3.5 ลักษณะของโครงสร้าง ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบ แนวขวางหรือแนวนอน
- 3.6 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการ ประสานงาน
- 3.7 แบบของการนำ ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาฉันทามติ
- 3.8 รูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
- 3.9 การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 3.9.1 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร
 - 3.9.2 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ที่เน้นกระบวนการทำงาน
 - 3.9.3 การนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ผู้วิจัย ได้นำรูปแบบการบริหารองค์ประกอบการบริหาร และระบบการบริหารด้วย TQA มาเป็น องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ เป็นวิธีปฏิบัติที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญเป็นอย่าง

ยิ่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้นเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปดำเนินการดังนี้คือ

1. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ห้องค์กร ในประเด็นที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผน การบริหารที่เน้นบุคลากรทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้แนวทางการบริหารแบบบูรณาการ ที่เน้นการเป็นเพื่อนร่วมงานการมีส่วนร่วม โดยผสมผสานกับการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรม
 - 3.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียนโดยยึดแนวปฏิบัติตามเป้าประสงค์ที่ได้จากการตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย
 - 3.2 จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาในลักษณะแนวขวางหรือแนวนอนเพื่อลดขั้นตอนการสั่งการให้กระชับจนอาจเป็นการปฏิบัติงานแบบ One Stop Service ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานควรมาจากคณะกรรมการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสตัดสินใจดำเนินงาน เพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน
 - 3.3 ผู้บริหารปรับเปลี่ยนจากแนวทางการบริหารแบบเดิมๆ ที่เป็นผู้สั่งการ เปลี่ยนมาเป็นผู้แสวงหาฉันทามติที่เป็นมติจากเสียงข้างมากไม่ใช่เป็นความคิดของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะทำให้งานได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากครูและบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่
 - 3.4 ผู้บริหารควรเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง แสดงวิสัยทัศน์ ริเริ่ม นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. ใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม วัดผลประเมินผลความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

5. ใช้การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การให้ได้ทำงานที่มีคุณค่า การให้รู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน การให้ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารที่มองบุคลากรจากการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นเพื่อนร่วมงาน การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีการพูดคุย สื่อสาร แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

6. ใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการนำองค์กรโดยให้ความสำคัญกับผู้นำระดับสูง เพราะผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร การสอนงาน การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆกับการสร้างภาวะผู้นำและสร้างบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการศึกษาในด้านแบบของการนำรูปแบบภาวะผู้นำ

โดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

“รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม”
(Participation Oriented Integrative Model)

จุดเน้นของรูปแบบ

การบริหารแบบมุ่งเน้นวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

องค์ประกอบของการบริหาร

- | | |
|--|--|
| 1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ | -กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน |
| 2.กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ | -กำหนดโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย |
| 3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ | -ตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน |
| 4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ | -โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง |
| 5.ลักษณะของโครงสร้าง | -กำหนดสายการบังคับบัญชาแบบแนวขวางหรือ
แนวนอน |
| 6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม | -โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน |
| 7. แบบของการนำ | -ที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์ |
| 8.รูปแบบภาวะผู้นำ | -ผู้นำการเปลี่ยนแปลง |

การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. การมุ่งเน้นบุคลากร | -ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร |
| 2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ | -ที่เน้นกระบวนการทำงาน |
| 3. การนำองค์กร | -โดยผู้นำระดับสูง |

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) ศึกษา รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยการศึกษานวนคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลและศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ โดยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษานำเสนอในรูปแบบตารางและอธิบายประกอบความเรียง นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดมาวางรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยที่พึงประสงค์และดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.1 การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TOA

สภาพจริงปัจจุบันของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โดยภาพรวมพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ การมุ่งเน้นลูกค้า รongลงมา คือ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ และผลลัพธ์

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โดยภาพรวมพบว่า พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับพึงประสงค์สูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รongลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และการนำองค์การ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติพึงประสงค์ต่ำสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์

ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ รongลงมาคือ การนำองค์การ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการวางแผนกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_{Modified}) ในการปฏิบัติงานตามกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทโรงเรียน และภูมิภาค พบว่า

1.1.1 กลุ่มคะแนน O-NET สูง ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการวางแผนกลยุทธ์

1.1.2 กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

1.1.3 โรงเรียนประถมศึกษา ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การนำองค์การ และผลลัพธ์ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

1.1.4 โรงเรียนมัธยมศึกษา ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า การวางแผนกลยุทธ์ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

1.1.5 ประเภทภูมิภาค: กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออก เฉียงเหนือ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และนำองค์การ ยกเว้นภาคเหนือที่ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การนำองค์การ ส่วนความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การวางแผนกลยุทธ์ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ยกเว้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือที่ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า

1.1.6 โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร และการนำองค์การ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นลูกค้า

1.2 ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน

สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ถ้ำหน้าทางความคิด รองลงมาคือ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก และเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ เป็นเลิศทางวิชาการ รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษาและ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{Modified}) เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวมทุกด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และเป็นเลิศทางวิชาการ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_{Modified}) ในการปฏิบัติงานตามกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทโรงเรียน พบว่า

1.2.1 กลุ่มคะแนน O-NET สูง ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน สูงสุดคือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และเป็นเลิศทางวิชาการ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นเลิศ ตามศักยภาพผู้เรียนต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด

1.2.2 กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน สูงสุดคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ผลงานอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ เป็นเลิศทางวิชาการและร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด

1.2.3 โรงเรียนประถมศึกษา ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน สูงสุดคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ผลงานอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ เป็นเลิศทางวิชาการ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด

1.2.4 โรงเรียนมัธยมศึกษา ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน สูงสุดคือ ผลงานอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และเป็นเลิศทางวิชาการ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียนต่ำสุด คือ ล้ำหน้าทางความคิด

1.3 องค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สภาพจริงปัจจุบันเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด

คือ รูปแบบภาวะผู้นำ รองลงมาคือ แบบของการนำ และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามลำดับ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ลักษณะของโครงสร้าง

สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวม พบว่า พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับพึงประสงค์สูงสุดคือ แบบของการนำ รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ และความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม และ ลักษณะของโครงสร้าง ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_{Modified}) เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในการปฏิบัติงานตามกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทโรงเรียนและภูมิภาค พบว่า

1.3.1 กลุ่มคะแนน O-NET สูง ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ และ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์และแบบของการนำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และ รูปแบบภาวะผู้นำ

1.3.2 กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ และ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง และ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ แบบของการนำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

1.3.3 โรงเรียนประถมศึกษา ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ และความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ และแบบของการนำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และรูปแบบภาวะผู้นำ

1.3.4 โรงเรียนมัธยมศึกษา ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจและ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์และแบบของการนำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

1.3.5 ประเภทภูมิภาค: กรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ และลักษณะของโครงสร้าง ส่วนในภาคกลางและภาคใต้ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ รองลงมาคือ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม และลักษณะของโครงสร้าง

1.3.6 โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจและ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ลักษณะของโครงสร้าง กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์และแบบของการนำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

1.4 การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ จุดเน้นของรูปแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม และการมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ แบบของการนำ รูปแบบภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และการนำองค์การ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ชื่อรูปแบบ ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ รองลงมาคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ลักษณะของโครงสร้าง และจุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นบุคลากร ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

1.5 รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

สภาพจริงปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโดยภาพรวมพบว่า ที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดคือรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) รองลงมาคือ รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) และรูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)

สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโดยภาพรวมพบว่า ที่พึงประสงค์สูงสุดคือรูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบทางการ (Formal Model)

ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบทางการ (Formal Model)

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_{Modified}) ในการปฏิบัติงานตามกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทโรงเรียนและภูมิภาค พบว่า

1.5.1 กลุ่มคะแนน O-NET สูง ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบทางการ (Formal Model)

1.5.2 กลุ่มคะแนน O-NET ต่ำ ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) และ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)

1.5.3 โรงเรียนประถมศึกษา ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบทางการ (Formal Model) และ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model)

1.5.4 โรงเรียนมัธยมศึกษา ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบทางการ (Formal Model)

1.5.5 ประเภทภูมิภาค: กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับรูปแบบที่ใช้ในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม

1.5.6 โรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) และ รูปแบบทางการ (Formal Model)

2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับ 1) รูปแบบกำกับ 2) รูปแบบทางการ 3) รูปแบบเน้นการเมือง ที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบภาวะผู้นำ แบบของการนำ และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน 1) รูปแบบเพื่อนร่วมงาน 2) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม องค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามรูปแบบอัติวิสัยที่กำหนดโดยระดับบุคคล/บุคลากรทุกฝ่าย 2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ตามรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ตามรูปแบบเพื่อนร่วมงานโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบเพื่อนร่วมงานโดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่

เกี่ยวข้อง 5) ลักษณะของโครงสร้าง ตามรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่การบังคับบัญชาเป็นแนวขวางหรือ
 แนวนอน 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ตามรูปแบบเน้นการเมือง ที่มีกลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อ
 ประสานงาน 7) แบบของการนำ ตามรูปแบบเพื่อนร่วมงานที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์
 8) รูปแบบภาวะผู้นำ ตามรูปแบบเพื่อนร่วมงาน ที่ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารที่พัฒนาสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยคือ รูปแบบการ
 บริหารเน้นวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 1) รายละเอียดของรูปแบบ 2) แนวทางการนำ
 รูปแบบไปใช้ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ
 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล รายละเอียดดังนี้

1.1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารเน้นวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงาน”

(Engagement, Collegial-Cultural Integrative Model)

1.2 จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เน้น
 บูรณาการระหว่างการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรม (Collegial-
 Cultural Model) เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
 พื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งเชื่อมโยงองค์ประกอบการบริหาร 8
 องค์ประกอบ และการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA 3 ด้านเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบ

1.3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีแนวทางการบริหารแบบบูรณาการที่เน้น
 ความเป็นเพื่อนร่วมงานการมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรม ตามองค์ประกอบดังนี้

1.3.1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ระดับในการ
 กำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์
 แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุก
 ฝ่าย 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารใช้เป้าหมายที่ตกลง
 ร่วมกัน 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับ
 วิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกเสียงส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้อง
 5) ลักษณะของโครงสร้าง ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน
 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ
 หน่วยงานภายนอกโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน 7) แบบของการนำ
 ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาฉันทมติ 8) รูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมความเป็น
 ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3.2 การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ซึ่งเป็นระบบที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ มีผลการดำเนินการที่ได้มาตรฐานในระดับสากลตามแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นบุคลากรที่เน้นความผูกพันของบุคลากร 2) การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติการที่เน้นกระบวนการทำงาน 3) การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ผู้วิจัยมีความ มุ่งเน้นให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือในสังกัดอื่นๆ ได้มี รูปแบบของโรงเรียนคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับในระดับหนึ่ง ที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น เทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำ ผลการวิจัยไปดำเนินการดังนี้คือ

1. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ห้องค์กร ในประเด็นที่เกี่ยวกับการกำหนด เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผน การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานใน สถานศึกษาซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้แนวทางการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นเพื่อนร่วมงานผสมผสานกับการ บริหารแบบเน้นวัฒนธรรม

3.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการของโรงเรียนโดยยึดแนวปฏิบัติตามเป้าประสงค์ที่ได้จากการตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย

3.2 จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาในลักษณะแนวขวางหรือแนวนอนเพื่อลด ขั้นตอนการสั่งการให้กระชับจนอาจเป็นการปฏิบัติงานแบบ One Stop Service ซึ่งอำนาจในการ ตัดสินใจดำเนินงานควรมาจากคณะกรรมการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่ เกี่ยวข้อง มีโอกาสตัดสินใจดำเนินงาน เพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน

3.3 ผู้บริหารปรับเปลี่ยนจากแนวทางการบริหารแบบเดิมๆ ที่เป็นผู้สั่งการ เปลี่ยนมาเป็นผู้แสวงหามติที่เป็นเอกฉันท์ หรือมติจากเสียงข้างมากไม่ใช่เป็นความคิดของคนใดคน หนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะทำให้งานได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากครูและบุคลากรของโรงเรียน ส่วนใหญ่

3.4 ผู้บริหารควรเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง แสดงวิสัยทัศน์ ริเริ่ม นวัตกรรม ใหม่ๆ เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4. ใช้การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ความสำคัญ กับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม วัดผล

ประเมินผลความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

5. ใช้การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การให้ได้ทำงานที่มีคุณค่า การให้รู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีการพูดคุย สื่อสาร แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

6. ใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการนำองค์กรโดยให้ความสำคัญกับผู้นำระดับสูง เพราะผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร การสอนงาน การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆกับการสร้างภาวะผู้นำและสร้างบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการศึกษาในด้านแบบของการนำรูปแบบภาวะผู้นำ

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.1 การบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA เมื่อวิเคราะห์ผลการวิจัยในกลุ่มโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET สูง และกลุ่มโรงเรียนคะแนน O-NET ต่ำ ในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา และประเภทภูมิภาคนั้นพบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นจะสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันคือ ต้องการให้มีการปฏิบัติในด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และการนำองค์กร ยกเว้นระดับประถมศึกษากลุ่มที่มีคะแนน O-NET ต่ำจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้า

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ในประเด็นความผูกพันของบุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร จัดให้มีระบบการเรียนรู้ การพัฒนาครู นักเรียนและ

บุคลากร เช่นการจัดสวัสดิการ การให้ทุนเรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อโรงเรียน เพราะบุคลากรเหล่านี้เป็นกลไกการขับเคลื่อนสำคัญที่จะพัฒนาขับเคลื่อนศักยภาพของผู้เรียนและโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น หากผู้บริหารโรงเรียนมองบุคลากรเป็นเพื่อนร่วมงาน ให้ได้มีส่วนร่วมในการรับทราบนโยบาย ทิศทางเป้าหมายที่จะพัฒนาโรงเรียน ได้ร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร จะทำให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2545) ที่กล่าวว่า การทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างคนทำงาน คือครู โดยได้รับการพัฒนาส่งเสริม และผู้บริหารต้องมองอย่างผู้ร่วมงานจึงจะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ตีเรก วรรณเศียร (2549) ยังได้กล่าวไว้ว่า ควรเปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจแก่ครู และเป็นการสร้าง สนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ มีการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ให้รางวัลอย่างเหมาะสมทั้งเป็นตัวเงิน การพัฒนาบุคลากร การยกย่อง การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ จัดกิจกรรมปลูกฝัง สืบทอดให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน และปฏิบัติเป็นประจำทุกปี สิ่งเหล่านี้จะสามารถชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนได้ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจในองค์กร (สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย,สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555)

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ในประเด็นกระบวนการทำงานนั้น สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย,สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติการเป็นหัวใจสำคัญของระบบบริหารคุณภาพ โรงเรียนจะต้องออกแบบกระบวนการซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก (กระบวนการที่สร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของโรงเรียนจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของ ครู บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนร่วมกัน กำหนดเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนได้แสดงความคิดเห็นผ่าน เว็บไซต์ของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนา ตลอดจนมีการประเมินความพึงพอใจ โดยกลุ่มบริหารงานในโรงเรียนทุกกลุ่มนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน มีการปฏิบัติงานครบทุกขั้นตอน ตามกระบวนการ PDCA เพื่อควบคุม และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมาตรฐานสากล รุ่นที่ 1 จนได้รับการยอมรับจากนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนสาธารณชนในด้านคุณภาพของผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ของโรงเรียนที่พึงมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ นั่นคือตัวนักเรียน สอดคล้องกับองค์การแห่งคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก (Sallies, อ้างถึงใน สมาน

อัครวภูมิ, 2542) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของรินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ที่พบว่า ความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง เป็นด้านที่มีการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ด้านการนำองค์การ ในประเด็นโดยผู้นำระดับสูงนั้น ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เน้นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จากการประชุม การพูดคุยโดยตรงหรือจากแบบสอบถาม สามารถสร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน ตลอดจนนำผลการอภิปรายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องไปกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์และค่านิยมของโรงเรียน จัดทำแผนกลยุทธ์ มีระบบการดูแล กำกับติดตาม ให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามแผนและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องและทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) จึงจะสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนคุณภาพพิเศษในระดับสากลได้อย่างแท้จริง

ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ การนำองค์การ และการวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วารุณี พุ่มแสง (2538) ที่พบว่า สถานศึกษามีปัญหา คือ การวางแผนงานไม่ชัดเจน และ ผลการวิจัยของรุ่งชัชดาพร การเวหะชาติ (2548) ที่พบว่า องค์ประกอบการบริหารที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรนั้นในด้านการวางแผนกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย การที่มีเป้าหมายของการพัฒนาอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ และมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา ดังนั้นหากสถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในระดับต่ำย่อมส่งผลเสียต่อคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพการบริหารจัดการ และคุณภาพของสถานศึกษา

1.2 ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการมุ่งหาความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน พบว่า ประเภทกลุ่มคะแนน O-NET และประเภทโรงเรียน สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือมุ่งเน้นความเป็นเลิศให้กับผู้เรียนสูงสุดคือ ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และเป็นเลิศทางวิชาการ

การผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ จากแนวคิดของ Skyme (2003) ที่กล่าวว่า องค์การที่สามารถนำเอาความสามารถสูงสุดของสมาชิกเพื่อสร้างกระบวนการในการพัฒนาตนเองโดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทำให้สมาชิกเกิดการขยายขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีรูปแบบการคิดใหม่ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555) เกี่ยวกับการผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ที่กำหนดให้ผู้เรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ(ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์) รู้จักตีความ สร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ เหล่านี้จึงเป็นความต้องการของผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน เพื่อเป็นทุนทางปัญญาสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและในการประกอบอาชีพ ที่ต้องแข่งขันกันในโลกอาเซียน เพื่อแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงความสามารถของเด็กไทย และคนไทยในอนาคต

การสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา จากแนวคิดของ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555) ที่ได้กำหนดคุณลักษณะของนักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้นักเรียนใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในการสื่อสารได้ดี นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันนานาชาติ นั้น เป็นที่ประจักษ์ว่าในโลกยุคปัจจุบัน การสื่อสาร ด้วยเครื่องมือและเทคโนโลยีทำให้โลกแคบลงและอยู่ใกล้ตัวเรามากขึ้น ดังนั้นความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ สื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุด เพราะจะทำให้นักเรียนได้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น รู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น สามารถค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง และที่สำคัญคือรู้ทันเหตุการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันที

ความเป็นเลิศทางวิชาการ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555) ได้กำหนดไว้ว่านักเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติ อยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ เหล่านี้จึงสิ่งสำคัญสำหรับโรงเรียนที่บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ต้องร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้มีผลการสอบ O-NET, PISA , LAS หรือ ผลการทดสอบระดับชาติ (NT) ในระดับดี เพื่อสร้างมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ของนักเรียนให้เป็นที่ยอมรับ ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นในการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

1.3 องค์ประกอบการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการบริหารสูงสุด ของกลุ่มคะแนน O-NET ประเภทโรงเรียนและประเภทภูมิภาค พบว่าทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ กลุ่มคะแนน O-NET ประเภทโรงเรียนและประเภทภูมิภาค มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันทุกกลุ่มตัวอย่าง ตามลำดับดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 2) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของโครงสร้าง

องค์ประกอบด้านกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ภูมิภาคที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มคะแนน O-NET และประเภทโรงเรียน

องค์ประกอบด้านแบบของการนำ ภูมิภาคที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานคือ ภาคเหนือซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มคะแนน O-NET และประเภทโรงเรียน

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าองค์ประกอบการบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะมีค่า PNI สูงสุด คือ 0.26 สอดคล้องกับระบบการบริหารงานของสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นที่มาจากองค์คณะนั้นๆ จะเป็นแนวคิดที่ดี มีความหลากหลาย มีความรอบคอบ หากสถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติทำให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดี เห็นคุณค่าของตนเอง และจะเป็นการกระตุ้นให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้างสรรค์การศึกษาให้พัฒนาอย่างขึ้นไป ดิเรก วรณเศียร (2549) และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของอุทัย บุญประเสริฐ (2545) ที่กล่าวว่า เป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทนครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชนโดยร่วมกันมีบทบาทในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนโดยตรงได้มากที่สุด

องค์ประกอบการบริหารที่มีระดับการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันสูงสุดคือ รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบการบริหารที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ แบบของการนำ หมายถึงความสามารถในการนำของผู้บริหารโรงเรียนแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี อันจะเป็นการจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามเกิดการคิด ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ในระดับที่เหนือชั้นขึ้นไปกว่ามาตรฐานเดิมที่เป็นอยู่ และองค์ประกอบการบริหารที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_{Modified}) ในการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ

หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารบนข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของดิเรก วรณเศียร (2549) ที่ระบุว่า เงื่อนไขและปัจจัยในการบริหารโดยใช้ SBM ประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การพัฒนาครูให้มีทักษะในการเรียนการสอน การบริหารและตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ 3) การเผยแพร่สารสนเทศ 4) การเลือกผู้บริหารโรงเรียน 5) การชักจูงครูทุกคนให้มีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน 6) การมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนอย่างชัดเจน 7) การให้รางวัลแก่ครูอย่างเหมาะสม

1.4 รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและรูปแบบการบริหารของโรงเรียนคุณภาพพิเศษ มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับ 1) รูปแบบกำกับ 2) รูปแบบทางการ 3) รูปแบบเน้นการเมือง ที่ให้ความสำคัญกับรูปแบบภาวะผู้นำ แบบของการนำ และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์

รูปแบบกำกับ (Ambiguity Model) หมายถึงรูปแบบการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ โครงสร้างเป็นแบบแบ่งแยกสมาชิกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ที่หมุนเวียนกันเข้ามามีบทบาทตัดสินใจและบริหารจัดการกิจกรรมขององค์การในโอกาสและในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างหลวมๆ ไม่มีความคงทนถาวร การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเน้นการตัดสินใจโดยฉับพลัน หรือมิได้วางแผนล่วงหน้ามาก่อนจึงเป็นการตัดสินใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ เลือกใช้วิธีการที่หลากหลาย (ถึงขยะ) ปฏิบัติงานตาม) ผู้รับผิดชอบงานนั้นๆ ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่มีกำหนดไวเป้าประสงค์ที่กำหนดโดยแน่นอน เป็นผู้นำแบบนำตามสถานการณ์ที่เน้นการสร้างยุทธวิธี

รูปแบบทางการ (Formal Model) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการเป็นลำดับขั้น โครงสร้างเป็นแบบบน-ลงล่าง ผู้บริหารยึดถือหลักการและเหตุผลในการตัดสินใจสั่งการบนพื้นฐานของเป้าประสงค์ ปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนดโดยผู้ในระดับองค์การและที่ตกลงกันไว้กับเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การ ผู้บริหารจะเป็นผู้ครอบครองอำนาจในการบังคับบัญชา มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์การ มีรูปแบบของผู้นำเป็นแบบจัดการ ที่เน้นการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มนโยบายบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

รูปแบบเน้นการเมือง (Political Model) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปัน และเจรจาต่อรองอำนาจระหว่างสมาชิกองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างเป็นแบบมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย มีกลุ่มผลประโยชน์ที่เป็นหน่วยงานภายนอก การตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้เสียงข้างมาก ตัดสินใจแบบการเมือง ปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนดโดยระดับหน่วยงานย่อย ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีรูปแบบของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้นการเป็นผู้มีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

ในส่วนขององค์ประกอบการบริหารให้ความสำคัญกับ รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบของการนำความสามารถในการนำของผู้บริหารโรงเรียน และระดับในการกำหนดเป้าประสงค์หน่วยงานที่ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) พบว่า รูปแบบที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) รองลงมาคือ รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Model) ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับโรงเรียนในกลุ่ม O-NET โรงเรียนระดับประถมศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและโรงเรียนตามประเภทภูมิภาค แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการจากแบบเดิมๆ มาสู่การบริหารที่มี มุมมองว่าทุกคนในองค์กรเป็นเพื่อนร่วมงาน ร่วมคิดและร่วมทำ โดยยึดถือวัฒนธรรมองค์การ เช่น การให้คุณค่าแก่ผู้อาวุโส หรืออื่นๆ ตามวัฒนธรรมขององค์กรในแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุก ฝ่ายที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประกอบด้วย

ผู้มีความรู้ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีทักษะและความสามารถที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญในการบริหารดังนั้นถ้าผู้บริหารดูคนให้ออก บอกคนให้เป็น และมอบหมายงานที่ตรงกับ ความสามารถของครูแล้ว การพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศนั้นไม่ไกลเกินเอื้อม สอดคล้องกับพัน ศักดิ์ พลสารมัย (2540:27) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศ ต้องเปลี่ยนจากกรอบ แนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง

1.5 รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

รูปแบบที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดและมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_{modified}) สูงสุด ได้แก่ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) หมายถึง รูปแบบการบริหารที่มีโครงสร้างเป็นแบบตามแนวขวางหรือแนวนอน คือการบริหารแบบกำหนดตาม โครงสร้างหน้าที่และผู้บริหารเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหารงานโครงการตามภาระกิจ การบริหาร การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเป็นผลมาจากกระบวนการพูดคุยปรึกษาหารือ อันนำไปสู่การลงมติ หรือข้อตกลงระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยผู้บริหารสถาบันและ ที่ตกลงร่วมกัน ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและเอื้อโอกาสให้กับเพื่อนร่วมงานหรือได้ บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติซึ่งเป็น กระบวนการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง การจัดการศึกษามีรูปแบบของผู้นำเป็นแบบ นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการแสวงหาฉันทมติสอดคล้องกับแนวทางการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหาร

สถานศึกษา มีความสามารถในการนำ การมอบหมายงานครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ ในรูปของ คณะกรรมการ มีกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าประสงค์โดยการที่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ร่วมกันทำงาน ร่วมกัน รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ มีการปรึกษาหารือ กำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ โรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนและ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ Johnston and Caldwell (2001) ที่พบว่า การพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็นโรงเรียนในระดับโลก 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning-focus leadership) และการพัฒนาความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับทุกคน สามารถใช้เป็นแบบสำหรับการพัฒนาเป็นโรงเรียนระดับโลกได้และ ผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำโรงเรียนให้พัฒนาเป็นโรงเรียนระดับโลกได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ผลจากการวิจัยทำให้ทราบระดับความต้องการจำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร ครูผู้สอน และ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำโครงการ ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่ม ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วยระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลให้โรงเรียนได้พัฒนามากยิ่งขึ้น ภายในปี 2558 ดังนั้น ผลการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล จึงเป็นแนวปฏิบัติที่โรงเรียนในโครงการและโรงเรียนอื่นๆ สามารถนำไปบูรณาการและพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนให้ก้าวขึ้นสู่ระดับสูงได้ ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาด้วยการศึกษาแนวทางและประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารของ โรงเรียนที่ดีมาบูรณาการใช้ในโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ดังนี้

1. ระดับสถานศึกษา : ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรและทีมงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการและการนำองค์การ มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด การพัฒนาระบบบริหารของโรงเรียนให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลเน้นการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารด้วยระบบคุณภาพ PDCA โดยให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการ

ปฏิบัติการ และการนำองค์การ โดยให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อระดมและรวบรวมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายเพื่อกำหนดเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียน ได้แก่ การสร้างให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจในสถาบัน การเสียสละทุ่มเททำงาน มีระบบอาวุโส มีความรักความสามัคคีร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม รักการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยจัดกิจกรรมปลูกฝัง สืบทอดค่านิยมดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

1.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการโดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม วัดผลประเมินผลความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธและความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า การนำองค์การ มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สามารถสร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากรและทีมงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จากที่ประชุม การพูดคุยหรือจากแบบสอบถาม แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ที่ชัดเจน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการสอนงาน การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆกับการสร้างภาวะผู้นำและสร้างบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการศึกษาในด้านแบบของการนำ รูปแบบภาวะผู้นำ

1.5 จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด การใช้แนวทางการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นเพื่อนร่วมงานผสมผสานกับการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรม โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียนโดยยึดแนวปฏิบัติตามเป้าประสงค์ที่ได้จากการตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย และจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาในลักษณะแนวขวางหรือแนวนอนเพื่อลด

ขั้นตอนการสั่งการให้กระชับจนอาจเป็นการปฏิบัติงานแบบ One Stop Service ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานควรมอบให้ผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้นได้มีโอกาสตัดสินใจดำเนินการได้เพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนผู้บริหารปรับเปลี่ยนจากแนวทางการบริหารเดิมๆ ที่เป็นผู้สั่งการ เปลี่ยนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสวงหาฉันทามติจากสมาชิกเพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่คุณภาพ

1.6 จากผลการวิจัยที่พบว่า ลักษณะของโครงสร้างตามรูปแบบเพื่อนร่วมงาน มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด การจัดระบบการบริหารงานและโครงสร้างการทำงาน ในรูปของคณะกรรมการ โดยรวมหน้าที่และเป้าหมายไว้ด้วยกันตามสายการบังคับบัญชา แบบแนวขวางและแนวนอน เมื่อฝ่ายบริหารตามโครงสร้างหน้าที่ไปเป็นคณะกรรมการในโครงการต่างๆ ตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด อุปสรรคที่อาจเกิดจากการติดต่อประสานงานระหว่างสายงานจะลดลง เนื่องจากสมาชิกในคณะกรรมการย่อมคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นหลักและจะเป็นผู้ประสานงานที่สามารถสื่อสารข้อมูลต่างๆ ในโครงการไปสู่ผู้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างหน้าที่ ทำให้การดำเนินงานตามโครงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและจะเป็นการลดขั้นตอนการตัดสินใจสั่งการ

ครูผู้สอน บุคลากรและทีมงานที่เกี่ยวข้อง

1.7 จากผลการวิจัยที่พบว่า การมุ่งเน้นบุคลากร มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นครูผู้สอน บุคลากร และทีมงานที่เกี่ยวข้อง ต้องตระหนักในความสำคัญของตนเองที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร การให้ความร่วมมือสนับสนุน ร่วมสร้างให้เพื่อนครู เพื่อนร่วมงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การได้มีส่วนร่วมในการทำงานที่มีคุณค่า การรับรู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน การร่วมแสดงความคิดเห็นโอกาสโอกาสต่างๆ กับผู้บริหาร เพื่อนครูและบุคลากร โดยการพูดคุย สื่อสาร แสดงความคิดเห็น เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ด้วยความเป็นกัลยาณมิตรย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา

1.8 จากผลการวิจัยที่พบว่า การมุ่งเน้นการนำองค์กร มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด โดยครูผู้สอน บุคลากร และทีมงานที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญกับผู้นำระดับสูง เพราะผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตั้งใจเรียนรู้ พัฒนาการเรียนการสอน สร้างคุณค่าในตนเองให้เกิดขึ้น ให้มีความเป็นมืออาชีพ ที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยยึดเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนไปสู่คุณภาพในระดับสากล

1.9 จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นครู บุคลากรและทีมงานที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ ตลอดจนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและสถานศึกษา

2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา : ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสร้างปัจจัยที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและการมีส่วนร่วมเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจนหรือเป็นรูปธรรม

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องติดตามการใช้ระบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติงานกับทุกระบบงาน ตามกระบวนการบริหารด้วยระบบคุณภาพ PDCA ที่เน้นบุคลากร การปฏิบัติการ และการนำองค์การตามมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนและสถานศึกษา

3. ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุน เผยแพร่รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแห่งประเทศไทย เพื่อให้สถานศึกษาได้นำไปใช้หรือบูรณาการให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

3.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของสถานศึกษา ครู และนักเรียนเพื่อสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และนักเรียนตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องประเมินตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างจริงจัง และร่วมกับสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่สถานศึกษามีผลการประเมินไม่บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้การบริหารแบบเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ เช่น คุณภาพของครู คุณภาพของผู้บริหาร เป็นต้น
2. จากผลการวิจัยที่พบว่า การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
3. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารเชิงบูรณาการที่เน้นเพื่อนร่วมงาน



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาวิชาบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุชฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม. (2545). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาติรี ธรรมธรรุส. (2551). รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134. สืบค้นจาก <http://www.thaigoodview.com/node/60589>.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาวิชาบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิเรก วรณเศียร. (2549). การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. (2540). การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. (2545). การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่: Modern organization theory. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิสนา แคมมณี. (2548). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.

- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2551). เอกสารประกอบการสอน ทฤษฎีและการวิจัยทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต) สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปวีณนุช คำเทศ. (2545). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. (2550). ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. สืบค้นจาก <http://www.nrdoc.rmutl.ac.th/research2.php?id=45>.
- รินจิตต์ ตรีนุรักษ์. (2545). การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน เอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 11, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล
- ลัดดาวัลย์ สมิตะมานและคณะ. (2544). การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ลาวัลย์ รักสัตย์. (2552). รูปแบบโรงเรียนคุณภาพ. วารสารการศึกษาไทย, 6(62), 35-37
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- วารุณี พุ่มแสง. (2538). การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). TOM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค2000. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอพับลิชชิ่ง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). การบริหาร หลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). การพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับกันเอง. กรุงเทพมหานคร: จีวีวัฒน์เอ็กเพรส.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). TOA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. กรุงเทพมหานคร: สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2553). ผลการประเมิน PISA 2003. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (ม.ป.ป.). การบริหาร: หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.) (อัสสัมชัญ)
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2548). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์, 16(2), : 105-148
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). การนำเสนอรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. (2542). มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. (2546). ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 15. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- สมาน อัครภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน อัครภูมิ. (2542). ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพครบวงจรในองค์การทางการศึกษา. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- สร้อยตระกูล อรรถนมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2553). แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). ร่างแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล. (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: อักษรไทย
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาชี้แจงแผนและแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพมหานคร: (มปท.) (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานการประชุมสมัชชาการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานเรื่องคุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย โดย อมรวิรัช นาครทรรพ. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบ รุ่นที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). สภาวะการศึกษาไทยปี 2550/2551 “ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย” โดย รศ. วิทยากร เชียงกุล. กรุงเทพมหานคร: วิ.ที.ซี.

คอมมิวนิสต์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). วิกฤตคุณภาพการศึกษา ประชาชาติในความเสี่ยง.

กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี.คอมมิวนิสต์.

สุกัญญา โขวิไลกุล. (2545). การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (วิทยานิพนธ์

ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทัศน์ ขอบคำ. (2540). รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุมนา พุ่มประพาฬ. (2549). รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เสรี ชัดเข้ม. (2538). แบบจำลอง. (ม.ป.ท.). (อัสสัมชัญ)

อรพรรณ พรสีมา. (2546). รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตัวอย่างประสบการณ์ที่

คัดสรรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

อาทิตยา ดวงมณี. (2540). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชา

ทางการวิจัยทางการศึกษานามหาวิทยาลัยของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).

ภาควิชาวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานนท์ บุณยะรัตเวช. (2548). การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.

สืบค้นจาก http://nrct.go.th/downloads/learning_thesis_48.doc.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล. วารสารครุศาสตร์, 3-4:

25-34.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดล. วารสารวิชาการ, 1-2: 22-26.

อุไรพรรณ เจนวนิชยานนท์. (2536). การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของ

คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สาขา

วิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Anthony, W. P. (1978). Participation management. Manila, Philippines: Addison

Wesley.

- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). Urban society: A systematic introduction. U.S.A: F.E. Peacock.
- Bartol, M. K., & Martin, C. D. (1998). Management (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). Organization theory and management: A macro approach. New York: John Wiley and Sons.
- Buamgart, N. (1988). Equity quality and cost in higher education. Bangkok: UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific.
- Bush, T. (2009). Theories of educational leadership and management (3rd ed.). London: Great Britain, CPI Antony Rowe, Chippenham, Wilts.
- Certo, S. C. (2000). Modern management: diversity, quality, ethics, and the global Environment. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
- Chanpoe, L. (2003). Learning organization model in the Catholic vocational schools of Thailand. Chulalongkorn, 9(3), 18-26.
- Daft, R. L. (1992). Management (2nd ed.). Orlando: Dryben.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social behavior and the administrative process. The School Review. 65:423-441
- Good, C.V. (1973). Dictionary of education. New York: Mc Graw-Hill.
- Goodman, S. H. Fandt, P. M., & Lewis P. S. (2002). Management: Challenges in the 21st century. Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Greg, B. (1994). Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K., & Miskel, Cecil G. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice. McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. H. et al. (1989). Management: Principles and functions (4th ed.). Boston: MA: Richard D. Irwin.
- Ivancevich, J. M., & Matterson, M. T. (2002). Organizational behavior and management (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johnston, C., & Caldwell, B. (2001). Leadership and organizational learning in the quest for world class schools. The International Journal of Educational Management, 15(2), 94-103.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Balanced scorecard. Boston: Harvard Business School.
- Kast, F.E., & Rosenzweig J. E. (1985). Organization and management: A systems and contingency approach. Singapore: McGraw-Hill.
- Keeves, P.J. (1988). Educational research, methodology and measurement: An international handbook. Oxford: Pergamon.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30, 607-608.
- Kreitner. R. (1998). Management (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Lunenburg, Fred C., & Omstein, Allan c. (2004). Educational administration (4th ed.). California: Wadsworth.
- Manville, B. (2001). Learning in the new economy. Leader to leader, 20, 36-45.
- Nadler, D. A. (1980). Role model in organizational assessment in organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life. New York: John Wiley & Son.
- Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. The Learning Organization, 10(2), 98-105.
- Putti, J. M. (1987). Management: A function approach. Singapore: McGraw-Hill.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D., (2001). Fundamental concepts of educational leadership (2nd ed.). New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). Management. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Robert Kaplan and David Norton 1996
- Sambook, S., & Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organizations: Issues for management. Journal of European Industrial Training, 24(2), 209-219.
- Schermerhorn, J. (2004). Organization behavior. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. et al. (1992). Educational governance and administration (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Skyeme, D. (2003). The Learning organization. <http://dev.skyeme.com/insights/>

3lnorg.htm.

Smith, E. W. et al. (1961). The education's encyclopedia. New York: Prentice-Hall.

Smith, E. W. et al. (1980). The education's encyclopedia. New York: Prentice-Hall.

Steers, R. M. (1988). Introductions to organizational behavior (3rd ed.). Illinois: Scott, Foresman and Company.

Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). Management. (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hill.

Webster, D. S. (1981). Advantages and disadvantages of methods of assessing quality. Change, 13(7), 20-24.

Webster, N. (1983). Websters new twentieth century dictionary unabridged (2nd ed.). New York: Prentice-Hall.

Willer, D. (1967). Scientific sociology theory and method. New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ด้านการบริหารการศึกษา

1. ศ. ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและคณบดีวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
2. ดร.จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์ ที่ปรึกษาด้านการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการบริหารสถานศึกษา

1. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
2. ดร.ราตรี ศรีไพรวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย
(กระจ่าย สิงหนาม)

ด้านการวัดและประเมินผล

1. ดร.วรรณวิภา สุทเธเกียรติ ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และ
หัวหน้างานหลักสูตรและการสอน
โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ

1. ดร.รัตนา ศรีเหรียญ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา
2. ดร.พิชญ์ ตูลสุข รองเลขาธิการสภาการศึกษา
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ที่ปรึกษาด้านการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.อนันต์ ระงับทุกข์ หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา สภาการศึกษา
6. นางวราภรณ์ พงษ์ปัญญากุล ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.เกษม สดงาม ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
8. ดร.กฤษณา สว่างแสง ผู้เชี่ยวชาญด้านติดตามตรวจสอบการดำเนินการ
บริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. ดร.อรุณ พรหมจันทร์ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

10. ดร.นริศว์ ปรรามย์ กลุ่มวิจัยเชิงประเมินและสารสนเทศ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง นักวิชาการศึกษาคำนาถการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
12. ดร. อานนท์ สุขภาคกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ (ต่อ)

13. ดร.มณฑิรัวัล วุฒิวิชญานันต์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5
14. ดร.รังสรรค์ อ้วนวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
15. นายสายัณห์ ผาน้อย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
16. ดร.งามพิศ ลวากร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1
17. ดร.สุปราณี ไกรวัตินุสรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
18. ดร.ประเมษฐ์ โมลี ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
19. นางสมปอง เอี้ยววงศ์เจริญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม
20. นางอังสนา พิไสยสามนต์ ครู (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) โรงเรียนราชวินิตมัธยม
21. นางจินดา อยู่เป็นสุข ครู (หัวหน้าแผนงาน) โรงเรียนราชวินิต มัธยม

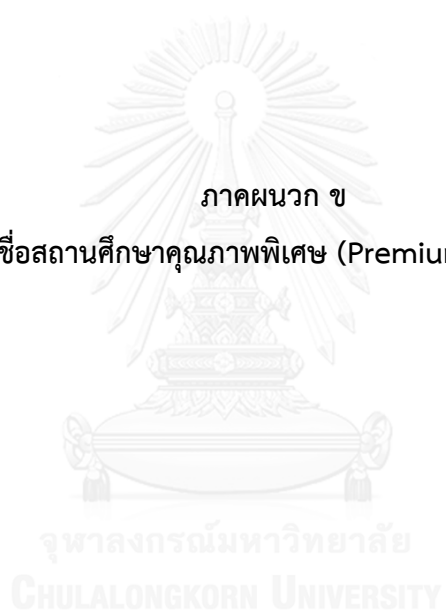
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสัมมนาระดมความคิดเห็นร่างรูปแบบ (Focus Group)

1. ดร.สุรดา ไชยสงคราม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่างเหล็ก สพป.กทม.
2. ดร.จันทร์ฤทัย พานิชสุภผล ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติบิโคนเฮาส์แยมสอาด
3. ดร.สุมาลี สุธิกุล ศึกษานิเทศก์ สพป. สพ 2
4. ภราดา ดร.ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพ (ประถมศึกษา)
5. นางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนัง
6. ดร.ยุพา เขียวอมล ครู โรงเรียนนิมมราษฎร์บำรุง สพป. กาฬสินธุ์ เขต 1

7. ดร.ณิชา นิมทองดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนศึกษา สพป.สุพรรณบุรี
เขต 2
8. นางสาวรุจิรา สืบสุข อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณ
มหาวิทยาลัยนวมินา
9. ดร.กนกวรรณ ศุภศรีโรจน์ ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
10. ดร.จ่านงค์ แจ่มจันทร์วงศ์ ที่ปรึกษาด้านการศึกษา สำนักงานเลขาธิการ
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. ดร.ชเนตตี วัจนรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास พัฒนาสายบำรุง
จังหวัดปทุมธานี



ภาคผนวก ข
รายชื่อสถานศึกษาคุณภาพพิเศษ (Premium Schools)



บัญชีรายชื่อสถานศึกษาคุณภาพพิเศษ (Premium Schools) จำนวน 12 โรงเรียน

- | | |
|--|----------------------|
| 1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา | กรุงเทพมหานคร |
| 2. โรงเรียนเทพศิรินทร์ | กรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนโยธินบูรณะ | กรุงเทพมหานคร |
| 4. โรงเรียนสตรีวิทยา | กรุงเทพมหานคร |
| 5. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย | กรุงเทพมหานคร |
| 6. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย | กรุงเทพมหานคร |
| 7. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) | กรุงเทพมหานคร |
| 8. โรงเรียนหอวัง | กรุงเทพมหานคร |
| 9. โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย | จังหวัดเชียงใหม่ |
| 10. โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย | จังหวัดลพบุรี |
| 11. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ | จังหวัดนครศรีธรรมราช |
| 12. โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช | จังหวัดอุบลราชธานี |



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครอง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและระดับสภาพที่

พึงประสงค์ของการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและระดับสภาพที่

พึงประสงค์เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารจัดการของผู้บริหาร

โรงเรียนมาตรฐานสากล

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบันและระดับสภาพที่

พึงประสงค์เกี่ยวกับความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน

โรงเรียนมาตรฐานสากล

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วนและขอได้โปรดนำแบบสอบถามของผู้อำนวยการ 1 ฉบับ รองผู้อำนวยการ 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 ฉบับ ครู 2 ฉบับ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ฉบับ ผู้ปกครอง 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 7 ฉบับ ใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ในซองเดียวกัน ส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 15 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1. เพศ

ชาย หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 - 39 ปี
 40 - 49 ปี 50 ปีขึ้นไป

1.3 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน
 ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ท่านเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา

น้อยกว่า 5 ปี 5 - 9 ปี
 10-14 ปี 15 ปีขึ้นไป

1.5 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลา

น้อยกว่า 5 ปี 5 - 9 ปี
 10-14 ปี 15 ปีขึ้นไป

1.6วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.7 สถานศึกษาแห่งนี้จัดการศึกษาในระดับ

ประถมศึกษา มัธยมศึกษา

1.8 สถานศึกษาแห่งนี้เป็นสถานศึกษาขนาด

เล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) กลาง (มีนักเรียน 500-1,499 คน)
 ใหญ่ (มีนักเรียน 1,500-2,499 คน) ใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารด้วยระบบคุณภาพ TQA โรงเรียนมาตรฐานสากล

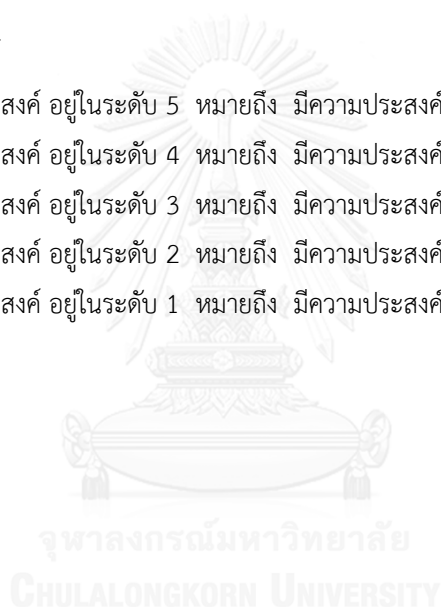
คำชี้แจง โปรดเติมค่าในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

ระดับการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง

การปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง	อยู่ในระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
การปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง	อยู่ในระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก
การปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง	อยู่ในระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
การปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง	อยู่ในระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย
การปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง	อยู่ในระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์

การปฏิบัติที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับ 5	หมายถึง	มีความประสงค์ให้ปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
การปฏิบัติที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับ 4	หมายถึง	มีความประสงค์ให้ปฏิบัติจริงในระดับมาก
การปฏิบัติที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับ 3	หมายถึง	มีความประสงค์ให้ปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
การปฏิบัติที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับ 2	หมายถึง	มีความประสงค์ให้ปฏิบัติจริงในระดับน้อย
การปฏิบัติที่พึงประสงค์	อยู่ในระดับ 1	หมายถึง	มีความประสงค์ให้ปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่
เน้นการมีส่วนร่วมของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอนของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ

ด้วยทุกท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทรงความรู้และประสบการณ์ ผู้วิจัยจึงตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ผู้วิจัยจึงกราบขอความกรุณาท่านได้โปรดอนุเคราะห์เวลาในการพิจารณาและให้ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มือถือ : 089-5188-470

E-mail Address: nittaya.samsen@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ชื่อ - สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งทางการบริหาร/การทำงานปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดศึกษา (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย และโปรดประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ว่ามีอย่างน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย/ลงในช่องหมายเลข1-5

ซึ่งมีความหมายดังนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง/เป็นไปได้อย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง มีความเหมาะสมมาก/เป็นไปได้มาก |
| 3 | หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง/เป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย/เป็นไปได้น้อย |
| 1 | หมายถึง ไม่มีความเหมาะสม/ไม่มีความเป็นไปได้ |

ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วม” (Participation Oriented Integrative Model)										
2. จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบบูรณาการแบบมีส่วนร่วม และแบบวัฒนธรรม เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพ เทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล										
3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นวัฒนธรรม ตามองค์ประกอบดังนี้ 3.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน										
3.2 กระบวนการในกำหนดเป้าประสงค์ : แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย										
3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ : การตัดสินใจของผู้บริหารใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน										
3.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ : ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง										
3.5 ลักษณะของโครงสร้าง : ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน										
3.6 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม : ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน										
3.7 แบบของการนำ : ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาทิศทาง										
3.8 รูปแบบภาวะผู้นำ : พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
3.9 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA										
3.9.1 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร										
3.9.2 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ที่เน้นกระบวนการทำงาน										
3.9.3 การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ

ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ข้อ	รูปแบบการบริหาร	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1	ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วม” (Participation Oriented Integrative Model)	
2	จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบบูรณาการแบบมีส่วนร่วมและแบบวัฒนธรรม เป็นรูปแบบที่เน้นบูรณาการระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเน้นวัฒนธรรมเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าโรงเรียนมาตรฐานสากล	
3	ลักษณะสำคัญของรูปแบบ มีแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นวัฒนธรรมตามองค์ประกอบดังนี้ 3.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: ที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงาน	
	3.2 กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ : แนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย	
	3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ : การตัดสินใจของผู้บริหารใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน	
	3.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ : ลักษณะการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง	
	3.5 ลักษณะของโครงสร้าง : ลักษณะการกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน	

ข้อ	รูปแบบการบริหาร	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	3.6 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม : ลักษณะการติดต่อ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน	
	3.7 แบบของการนำ : ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหามติเอกฉันท์	
	3.8 รูปแบบภาวะผู้นำ : พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
	3.9 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA 3.9.1 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เน้นความผูกพันของบุคลากร	
	3.9.2 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ที่เน้นกระบวนการทำงาน	
	3.9.3 การนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง	

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ
การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
1. การนำองค์การ					
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง					
1) วิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียนเกิดจากผลการอภิปรายในการประชุมที่ทุกคนมีส่วนร่วม	4	1	-	5	0.80
2) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5	-	-	5	1.00
3) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดจากการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องในทุกประเด็น	5	-	-	5	1.00
4) ผู้บริหารเน้นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน จากการประชุม การพูดคุยหรือจากแบบสอบถาม	5	-	-	5	1.00
5) ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน	5	-	-	5	1.00
6) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสื่อสารและสามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมจนเกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา	5	-	-	5	1.00
7) ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนให้ครูและนักเรียนปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกันและทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกัน	5	-	-	5	1.00
8) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล	4	1	-	5	0.80
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม					
9) ผู้นำระดับสูงใช้ระบบการบริหารตามหลัก PDCA เป็นแนวทางปฏิบัติงานกับทุกระบบงาน	5	-	-	5	1.00
10) โรงเรียนมีระบบการกำกับดูแลตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	4	1	-	5	0.80
11) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูที่เป็นเลิศไว้อย่างชัดเจน	5	-	-	5	1.00
12) โรงเรียนกำหนดคุณภาพ มาตรฐานของนักเรียนที่เป็นเลิศไว้อย่างชัดเจน	4	-	1	5	0.60
13) โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน	5	-	-	5	1.00
14) โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	5	-	-	5	1.00
15) โรงเรียนมีระบบการกำกับให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ	5	-	-	5	1.00
16) บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและกฎ ข้อบังคับของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
17) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำองค์การ	5	-	-	5	1.00
18) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการกระตุ้น ส่งเสริมและสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
19) โรงเรียนจัดกิจกรรมที่สนับสนุนชุมชนทั้งด้านบริการวิชาการทรัพยากรบุคคล สื่อ อุปกรณ์ และส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอย่างต่อเนื่อง	5	-	-	5	1.00
20) โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านสังคมเพื่อสาธารณะด้านบริการวิชาการ และด้านบริหารจัดการเพื่อสังคมไว้อย่างชัดเจน	5	-	-	5	1.00
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	-	-	5	1.00
2.1 การจัดทำกลยุทธ์					
21) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนตอบสนองความได้เปรียบ รวมถึงสร้างความท้าทายที่เกิดจากปัญหาด้านปัจจัยนำเข้า	5	-	-	5	1.00
22) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนตอบสนองความต้องการของ นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนอย่างครอบคลุมและชัดเจน	5	-	-	5	1.00
23) โรงเรียนกำหนดแนวทางหลักในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐาน สากล ด้วยคณะบุคคลที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน	5	-	-	5	1.00
24) โรงเรียนมีการประเมินและรู้เกี่ยวกับสถานภาพความพร้อมของโรงเรียนเพื่อ ดำเนินงานตามเป้าหมายสู่มาตรฐานสากล	5	-	-	5	1.00
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
25) โรงเรียนมีระบบการดูแล กำกับติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามแผน ปฏิบัติการประจำปี	5	-	-	5	1.00
26) โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการโดยแสดงผลที่ชัดเจนผ่าน รายงาน เมื่อผู้บริหารอนุมัติแล้ว หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ทันที	5	-	-	5	1.00
(27) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนแสดงความ ความคิดเห็นผ่าน Website ของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาในอนาคต	5	-	-	5	1.00
28) โรงเรียนมีการศึกษาและประเมินความพึงพอใจของนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนเป็นประจำทุกปี	5	-	-	5	1.00
3.2 ความผูกพันของลูกค้า					
29) ผู้บริหารสามารถจัดการกับปัญหา ข้อร้องเรียนได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจ ความผูกพันของนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนได้ดี	4	1	-	5	0.80
30) โรงเรียนมีระบบการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน รุ่นพี่ รุ่นน้อง	5	-	-	5	1.00
31) โรงเรียนมีกิจกรรมหล่อหลอม สืบทอดและรักษาวินัยธรรมของโรงเรียน อย่างหลากหลาย	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้					
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน					
32) ผู้บริหารกำหนดให้มีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	5	-	-	5	1.00
33) โรงเรียนมีระบบการวิเคราะห์ ทบทวนผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	5	-	-	5	1.00
4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ					
34) โรงเรียนมีนโยบาย/แนวทางพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเกิดนวัตกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่อง	5	-	-	5	1.00
35) โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานสารสนเทศและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับสภาพโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
36) โรงเรียนมีหน่วยงานที่รับผิดชอบและยืนยันความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลมีการจัดส่งข้อมูลรายงานหน่วยเหนือตามกำหนดเวลาเป็นประจำทุกปี	5	-	-	5	1.00
5. การมุ่งเน้นบุคลากร					
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร					
37) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การประเมินและการพัฒนากระบวนการทำงาน	5	-	-	5	1.00
38) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มพูนศักยภาพตนเอง	5	-	-	5	1.00
39) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	5	-	-	5	1.00
40) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ	5	-	-	5	1.00
41) ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารในลักษณะของทีมงานหรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน	5	-	-	5	1.00
42) ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาสามารถตัดสินใจได้อย่างทัน่วงทีเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5	-	-	5	1.00
43) ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกำกับดูแล การให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร	5	-	-	5	1.00
44) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	5	-	-	5	1.00
45) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุน ส่งเสริมให้คำปรึกษา แนะนำ กระตุ้นให้ครูได้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
46) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่	5	-	-	5	1.00
47) โรงเรียนมีการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพียงพอ เช่น งบประมาณ บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน	5	-	-	5	1.00
48) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ให้โอกาสครูได้ทำหน้าที่การพัฒนาการเรียน การสอนได้อย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่ตัวนักเรียน	5	-	-	5	1.00
5.2 ความผูกพันของบุคลากร					
49) วัฒนธรรมของโรงเรียนเกิดจากการระดมและรวบรวมความคิดเห็นของทุก ฝ่ายและกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร	5	-	-	5	1.00
50) ผู้บริหารจัดการกิจกรรมปลูกฝัง สืบทอดค่านิยมของโรงเรียนให้ครู บุคลากร นักเรียนเป็นประจำทุกปี	5	-	-	5	1.00
51) โรงเรียนมีการจัดทำแบบสอบถามประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อ สถานศึกษา	5	-	-	5	1.00
52) โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้ การพัฒนาครู นักเรียนและบุคลากรโดยมี หลักฐานข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร	5	-	-	5	1.00
53) ผู้บริหารเห็นความสำคัญเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	5	-	-	5	1.00
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ					
6.1 ระบบงาน					
54) ผู้บริหารใช้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานที่ทันสมัยตามหลักมาตรฐานสากลใน การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่เน้นความ คล่องตัวและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5	-	-	5	1.00
6.2 กระบวนการทำงาน					
55) กลุ่มบริหารงานในโรงเรียนทุกกลุ่มได้นำข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ไปปฏิบัติครบทุกขั้นตอน	4	1	-	5	0.80
56) โรงเรียนใช้ระบบ PDCA ในทุกกระบวนการเพื่อควบคุมและปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	5	-	-	5	1.00
7. ผลลัพธ์					
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนของผู้เรียนและกระบวนการ					
57) โรงเรียนมีผลการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายความเป็นเลิศตามศักยภาพ ผู้เรียน	5	-	-	5	1.00
58) โรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกจากสำนักงานรับรอง มาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน) รอบที่ 3 อยู่ ในระดับดีมาก ทุกมาตรฐาน	5	-	-	5	1.00
59) โรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีกับนักเรียน	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน					
60) โรงเรียนมีผลการพัฒนาศักยภาพนักเรียนอยู่ในระดับสูงกว่าระดับประเทศหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา	5	-	-	5	1.00
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร					
61) ครูสามารถผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือตำราวิชาการ ทำงานวิจัย ผลงานทางวิชาการได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของครูในโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
62) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย	5	-	-	5	1.00
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำ การกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง					
63) ผู้บริหารเป็นผู้นำการบริหารจัดการที่ดี ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่คาดหวังไว้ได้อย่างยั่งยืน	4	1	-	5	0.80
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด					
64) โรงเรียนมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่า และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	5	-	-	5	1.00
7.6 จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
65) โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่นด้านคุณภาพที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการมีมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล	5	-	-	5	1.00
องค์กรประกอบการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล					
ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์					
1) โรงเรียนมีการจัดทำวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยสพฐ.หรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์	4	1	-	5	0.80
2) โรงเรียนมีการจัดทำวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์	4	1	-	5	0.80
3) โรงเรียนมีการจัดทำวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์	5	-	-	5	1.00
4) โรงเรียนมีการจัดทำวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยบุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์	5	-	-	5	1.00
5) โรงเรียนมีการจัดทำวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยผู้รับผิดชอบแต่ละงานเป็นผู้กำหนด	5	-	-	5	1.00
6) โรงเรียนมีการจัดทำวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยระดับหน่วยงานหรือหน่วยงานย่อยเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์					
7) ผู้บริหารยึดหลักการและเหตุผลในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
8) ผู้บริหารยึดข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
9) ผู้บริหารให้กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
10) ผู้บริหารใช้ทัศนคติ ความเข้าใจของปัจเจกบุคคลในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
11) ผู้บริหารให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์กำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
12) ผู้บริหารยึดค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ					
13) ผู้บริหารใช้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนในการตัดสินใจดำเนินงานตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล	5	-	-	5	1.00
14) ผู้บริหารใช้เป้าหมายที่ตกลงร่วมกันในการตัดสินใจดำเนินงานตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล	5	-	-	5	1.00
15) ผู้บริหารใช้มติเสียงข้างมากในการตัดสินใจดำเนินงานตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล	5	-	-	5	1.00
16) ผู้บริหารใช้เป้าหมายของตนเองในการตัดสินใจดำเนินงานตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล	5	-	-	5	1.00
17) ผู้บริหารใช้วัตถุประสงค์ของ สพฐ/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการตัดสินใจดำเนินงานตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล	5	-	-	5	1.00
18) ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินงานตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โดยยึดตามเป้าประสงค์ขององค์กร/หน่วยงานที่มีอยู่เดิม	5	-	-	5	1.00
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ					
19) ผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้นสามารถตัดสินใจดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างเต็มที่	5	-	-	5	1.00
20) การตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียนต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
21) กลุ่มคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกันสามารถเข้าร่วมเจรจาต่อรองและตัดสินใจ ดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มได้	5	-	-	5	1.00
22) ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงานสามารถตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างเต็มที่	5	-	-	5	1.00
23) สมาชิกที่สนใจกิจกรรมจะหมุนเวียนกันเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจจัดทำ กิจกรรมนั้นๆ ให้ดำเนินงานไปตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
24) คณะกรรมการ/กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายสามารถตัดสินใจดำเนินกิจกรรม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยไม่ต้องไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบหรือค่านิยมหลักขององค์กร	5	-	-	5	1.00
ลักษณะของโครงสร้าง					
25) โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารจัดการแบบสั่งการตามลำดับชั้นจากบน-ลง ล่าง	5	-	-	5	1.00
26) โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการเมืองและการ ต่อรองอำนาจของกลุ่มบุคคล	5	-	-	5	1.00
27) โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นทีม ทำงานร่วมกันและมี ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างแต่ละทีม	4	1	-	5	0.80
28) โครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนไม่ได้กำหนดสายการบังคับบัญชา ไว้ มีเพียงทีมงานที่สามารถตัดสินใจได้เต็มที่และขึ้นตรงต่อผู้บริหาร โรงเรียน	5	-	-	5	1.00
29) โครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ เกิดความสามัคคีร่วมมือของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นเป็นจุดเด่นอย่าง ชัดเจน	5	-	-	5	1.00
ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม					
30) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นทั้งที่ประสบความสำเร็จเกิด ประโยชน์ต่อโรงเรียนและที่เกิดความผิดพลาด	5	-	-	5	1.00
31) ผู้บริหารถึงเลที่จะมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ติดต่อ ประสานงานกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น	5	-	-	5	1.00
32) ผู้บริหารมอบหมายให้กลุ่มบุคคลเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับชุมชนและ องค์กรท้องถิ่น	5	-	-	5	1.00
33) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและขยายขอบเขต สู่ภายนอกโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
34) ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนและองค์กรท้องถิ่น	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
35) ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการประสานสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น	5	-	-	5	1.00
แบบของภาวะผู้นำ					
36) ผู้บริหารนำองค์ความรู้ใหม่ๆจากงานวิจัยหรือนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ใน การกำหนดนโยบายและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
37) ผู้บริหารนำประเด็นปัญหาต่างๆเข้าที่ประชุมเพื่อให้สมาชิกได้ร่วมกัน เสนอแนะและนำมติจากที่ประชุมไปดำเนินการอยู่เสมอ	5	-	-	5	1.00
38) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ โรงเรียน	5	-	-	5	1.00
39) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ทบทวนเป้าหมายของโรงเรียนด้วยวิธีที่เน้น กระบวนการแก้ปัญหา (Problem solving process) อย่างชัดเจน	5	-	-	5	1.00
40) ผู้บริหารสามารถมองภาพของโรงเรียนในอนาคตได้เป็นอย่างดีและสร้างแรง บันดาลใจให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นๆ	5	-	-	5	1.00
41) ผู้บริหารปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม ควรแก่การเคารพนับถือและได้รับการ ยกย่องจากบุคลากรในโรงเรียน ชุมชนและองค์กรท้องถิ่น	5	-	-	5	1.00
รูปแบบภาวะผู้นำ					
42) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับระบบปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4	1	-	5	0.80
43) ผู้บริหารใช้การนิเทศงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไป อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์/วัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	5	-	-	5	1.00
44) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรเกิดความเคารพรัก ภาคภูมิใจ และศรัทธาอย่างแรงกล้าจนถึงขั้นจุดประกายให้ครูและบุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลักดันนวัตกรรมต่างๆเกิดขึ้นมากมายในโรงเรียน	5	-	-	5	1.00
45) ผู้บริหารช่วยเหลือให้ครู และบุคลากรตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบจน สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการและเกิดความมั่นใจว่าจะดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายนั้นได้	5	-	-	5	1.00
46) ผู้บริหารรับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู และบุคลากร	5	-	-	5	1.00
47) ผู้บริหารสามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์และ สภาพแวดล้อมต่างๆได้อย่างดี	5	-	-	5	1.00
48) ผู้บริหารเป็นผู้มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจและสนับสนุนเกื้อกูลให้ครูและ บุคลากรได้รับความสุขและความสำเร็จในชีวิต	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
ความเป็นเลิศตามศักยภาพผู้เรียน					
1) นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน(O-NET) ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้คะแนนเป็นที่น่าพึงพอใจตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือ ครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป)	5	-	-	5	1.00
2) นักเรียนผ่านการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนในระดับดีขึ้นไป	5	-	-	5	1.00
3) นักเรียนมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร(ICT)เพื่อการเรียนรู้ ในระดับดี	5	-	-	5	1.00
4) นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่านและเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในระดับดี	5	-	-	5	1.00
5) นักเรียนสามารถแสดงความรู้ ความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางปรากฏ เป็นที่ประจักษ์ในระดับชาติและนานาชาติ	5	-	-	5	1.00
6) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศในอัตราสูง	5	-	-	5	1.00
7) นักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่างๆใน นานาชาติได้	5	-	-	5	1.00
สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา					
8) นักเรียนสามารถผ่านการทดสอบความรู้และทักษะภาษาอังกฤษ จากสถาบันที่ได้รับการรับรอง	5	-	-	5	1.00
9) นักเรียนใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆในการสื่อสาร ได้เป็นอย่างดี	5	-	-	5	1.00
ล้าหน้าทางความคิด					
10) นักเรียนมีกิจกรรม/ผลงาน/โครงการที่แสดงถึงการคิด ตัดสินใจแก้ปัญหา และมีการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	5	-	-	5	1.00
11) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ คิดสร้างสรรค์	5	-	-	5	1.00
12) นักเรียนมีความสามารถในการวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งใจได้เป็น อย่างดี	5	-	-	5	1.00
13) นักเรียนมีผลงานที่เกิดจากคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและ ประเทศชาติ	5	-	-	5	1.00
14) นักเรียนกล้าเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างดี	5	-	-	5	1.00
ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์					
15) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งานทั้ง ด้านวิชาการและอาชีพ โดยมีการนำเสนอ สื่อสารเผยแพร่และแลกเปลี่ยน ผลงานระดับชาติหรือนานาชาติเพิ่มขึ้น	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
	1	0	-1		
16) นักเรียนมีความรู้ ความสามารถด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์)					
17) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบนำเสนอ เผยแพร่ในเวทีระดับชาติหรือนานาชาติ	5	-	-	5	1.00
18) นักเรียนสามารถสร้างและประเมินทางเลือกในการวางแผนตัดสินใจ ประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการของตนเองและสังคม ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก	5	-	-	5	1.00
19) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลก ความหลากหลายทาง เชื้อชาติ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมวิถีชีวิต	5	-	-	5	1.00
20) นักเรียนมีความสามารถควบคุม จัดการกับความซับซ้อนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประโยชน์สาธารณะ	5	-	-	5	1.00
21) นักเรียนมีความสามารถวิเคราะห์ประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ ผลกระทบของ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ	5	-	-	5	1.00
22) นักเรียนสามารถปกป้อง คุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อมและอุดมการณ์ ประชาธิปไตยได้ดี	5	-	-	5	1.00
23) นักเรียนมีความสามารถในการดูแล ควบคุมการใช้เทคโนโลยีและ Social Network อย่างถูกต้องและเหมาะสม	5	-	-	5	1.00

ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 เมษายน 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย
2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ด้วย นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 เมษายน 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus Group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย

ด้วย นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus Group) เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ในวันพฤหัสบดีที่ 23 เมษายน 2558 เวลา 15.00-16.30 น. ณ ห้องประชุม 704 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย (ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวนิตยา เทพอรุณรัตน์ เกิดวันที่ 22 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2499 สถานที่เกิด ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สำเร็จการศึกษา ระดับ ป.กศ.สูง จากวิทยาลัยครู สอนสุนันทา การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกภูมิศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประสบการณ์การทำงาน เริ่มรับราชการครั้งแรกในตำแหน่งครู เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2520 ณ โรงเรียนหลวงพ่อบานคลองด่านอนุสรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ พ.ศ. 2534 ช่วยราชการที่กองออกแบบและก่อสร้าง กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2541 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว จังหวัดสมุทรปราการ พ.ศ. 2542 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2545 ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร เคยได้รับรางวัลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี 2553 และรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ชนะเลิศระดับเหรียญทอง ด้านการบริหารจัดการ ประจำปี พ.ศ. 2554