

องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล Components of Secondary School Management for World-Class Standard School

อุดม ชูลีวรรณ* และ ชวลิต เกิดทิพย์
Udom Chulewan* and Chawalit Kerdtip

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

*ติดต่อผู้เขียน udomchoo@gmail.com

ส่งบทความ 25 เมษายน 2559 | แก้ไข 15 กรกฎาคม 2559 | ตอรับ 25 กรกฎาคม 2559 | เผยแพร่ 27 พฤศจิกายน 2560

บทคัดย่อ

จากผลการประเมินการเรียนรู้ตามโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ของประเทศสมาชิกองค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) พบว่าคุณภาพหรือศักยภาพของคนไทยยังต่ำกว่าหลายประเทศ และทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้ว่า “ผู้เรียนเป็นคนไทยยุคใหม่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล ความเป็นพลโลก” ซึ่งเป็นความท้าทายของโรงเรียนที่จะบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้มีแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนจึงได้มีการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ศึกษาเฉพาะกรณี (case study approach) ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ขั้นตอนการวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (document research) และการศึกษาภาคสนาม (field approach) ซึ่งเลือกพื้นที่ศึกษาจากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (world-class standard school) ระดับมัธยมศึกษาจำนวน 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจำนวน 5 ฉบับ และการสังเกต ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก 2) หลักสูตรและการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ 3) การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาจากภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ สรุปลงองค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige Nation Quality Award: MBNQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และผลลัพธ์ด้านผู้เรียน แต่ละองค์ประกอบมีแนวทางการพัฒนาที่นำสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งโรงเรียน มีการติดตามผลที่ชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันสู่เป้าหมายรวมของโรงเรียน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอยู่ในองค์ประกอบดำเนินการตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1-6 ส่วนคุณลักษณะผู้เรียนที่มีศักยภาพเป็นพลโลกคือผลลัพธ์ในองค์ประกอบที่ 7

คำสำคัญ: ความเป็นเลิศระดับสากล, การนำองค์กร, การวางแผนกลยุทธ์, การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นบุคลากร, การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

Abstract

The results of PISA testing launched in OECD member countries showed that the potential of young Thai people was lower than that of those of other countries. The new direction of secondary education quality development aims to prepare young people to become global citizen with World-Class standard. It is a challenge in managing the school to reach the target. To provide guidelines for school management, this research was carried out. The study consisting of two steps; document research and field study, was conducted in 3 schools. Instrument included five semi-structured interview forms and an observation form. The results revealed that schools that gained World-Class standard had three main elements; 1) students having potential in becoming global citizen, 2) curriculum and teaching and learning relevant to international standard, and 3) MBNQA management practice. In this study the researchers looked into elements of secondary school management for World-Class Standard School through documents and related research works and

interviews. It was concluded that elements of secondary school management for World-Class Standard School, basing on MBNQA consisting of seven aspects; leadership, strategic planning, student and stakeholder focus, measurement analysis and knowledge management, staff focus, practices focus, and result. Each element had its approach for effective application, follow-up activity, and indicators corresponding to school's objectives. Curriculum and teaching and learning were included in elements 1-6, and characteristics of learners with potential to become global citizen, the result, was in element 7c.

Keywords: World-Class standard, leadership, strategic planning, measurement analysis, knowledge management, staff focus, practices focus

■ บทนำ

ทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 จำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพคน การเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนในอันที่จะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานสากลและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาตลอดจนการการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย (ฐาน ธนชัยวิวัฒน์, 2555) ดังนั้นระบบการศึกษาในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนของชาติให้มีคุณภาพตามที่ตั้งเป้าปรารถนาโดยจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คุณลักษณะของบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับอารยประเทศได้ ซึ่งสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2552) กล่าวว่าเป้าหมายของการจัดการศึกษาทุกระดับ คือการเตรียมเยาวชนสำหรับอนาคตที่มีศักยภาพ การให้การศึกษที่สอดคล้องกับเป้าหมายจึงต้องให้นักเรียนสามารถใช้ความรู้ในชีวิตจริง สามารถคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหา เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต

การศึกษาทุกระดับจึงมุ่งเน้นที่จะให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพจากผลการประเมินการเรียนรู้ตามโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ของประเทศสมาชิกองค์กรเพื่อ

ความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) มีจุดเน้นที่การประเมินเพื่อชี้วัดว่าเยาวชนวัยจบการศึกษาภาคบังคับหรือวัยอายุ 15 ปี มีคุณภาพการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อชีวิตหรือไม่ และอยู่ในระดับใด โดยประเมินสมรรถนะ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การมีชีวิตในสังคมยุคใหม่ และเป็นตัวชี้วัดศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ความสามารถด้านการอ่าน (reading literacy) ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ (mathematics literacy) และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์ (scientific literacy) ใน PISA 2009 รายงานว่านักเรียนไทยมีคะแนนการอ่านเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 47-51 จาก 65 ประเทศซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) ความสามารถด้านคณิตศาสตร์คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนอยู่ในลำดับที่ 48-52 จาก 65 ประเทศ ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทยอยู่ในลำดับที่ 47-49 จาก 65 ประเทศต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) ผลจากการประเมินนานาชาติแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังอยู่ห่างไกลจากความเข้มแข็งทางการศึกษา และไม่สามารถเตรียมเยาวชนให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต นักเรียนไทยมีผลการประเมินต่ำทุกด้านในมาตรฐานนานาชาติ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2552) ผลการประเมินของ PISA ได้ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดลำดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คะแนนที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังด้อยคุณภาพการศึกษา กล่าวได้ว่าคุณภาพหรือศักยภาพของคนไทยยังต่ำกว่าหลายประเทศ

เพื่อให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพประเทศไทยได้มีการปฏิรูป การศึกษามาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ทั้งปรับโครงสร้าง การบริหาร การพัฒนาระดับคุณภาพครู หลักสูตร การเรียน การสอน โดยรวมพบว่า คุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับเกณฑ์ต่ำและด้อยกว่านานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการ

ติดตามและประเมินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมาพบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข พัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การผลิตและพัฒนากำลังคน การเงินเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กฎหมายการศึกษา และด้านการศึกษาตลอดชีวิตและนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองเพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยทิศทางการศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาไทยในอนาคต การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพในระดับทุกประเภทการศึกษา ซึ่งเป้าหมายภายในปี 2561 มีการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นประเด็นหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหาร และจัดการศึกษา โดยกำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

นอกจากนี้คณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษาได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ข้อที่หนึ่งว่า คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่จะพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดพันธกิจหลักในการพัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้ตลอดชีวิต ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล โดยนำสู่การปฏิบัติที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2 พ.ศ. 2552-2561 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา

ตอนปลาย, 2554) ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (2553-2561) กำหนดไว้ว่า “การมัธยมศึกษาสร้างคุณภาพคนไทยยุคใหม่ให้เป็นคนดีของสังคมโลก” โดยกำหนดเป้าประสงค์ไว้ว่า “ผู้เรียนเป็นคนไทยยุคใหม่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล มีความเป็นพลโลก” และมีประเด็นยุทธศาสตร์ว่า “พลิกระบบการจัดการมัธยมศึกษา และระบบการเรียนรู้ใหม่สู่คุณภาพระดับสากล” (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554) และ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552) กล่าวว่า แนวคิดความเป็นเลิศทางการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่สร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์การที่มีความเป็นเลิศ หมายถึงองค์การที่มีกระบวนการผลิตและผลิตผลที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง มีมาตรฐานสูง ดังนั้นการบริหารคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศควรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี

จากทิศทางการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน การแข่งขันทางเศรษฐกิจ การก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คุณภาพการศึกษาของไทยที่ต่อยกว่าหลายประเทศ การเร่งผลักดันยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่สากล ของสำนักงานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นความท้าทายของโรงเรียนที่จะบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติของการบริหารคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ให้บรรลุเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2 ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

พื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (case study approach) เลือกรณีที่ศึกษาแบบ Typical Cases (Patton, 1990) และเลือกรณีศึกษาหลายกรณี (Yin, 1993) ดำเนินการดังนี้

1. พื้นที่ที่ศึกษาผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ดำเนินการในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จ

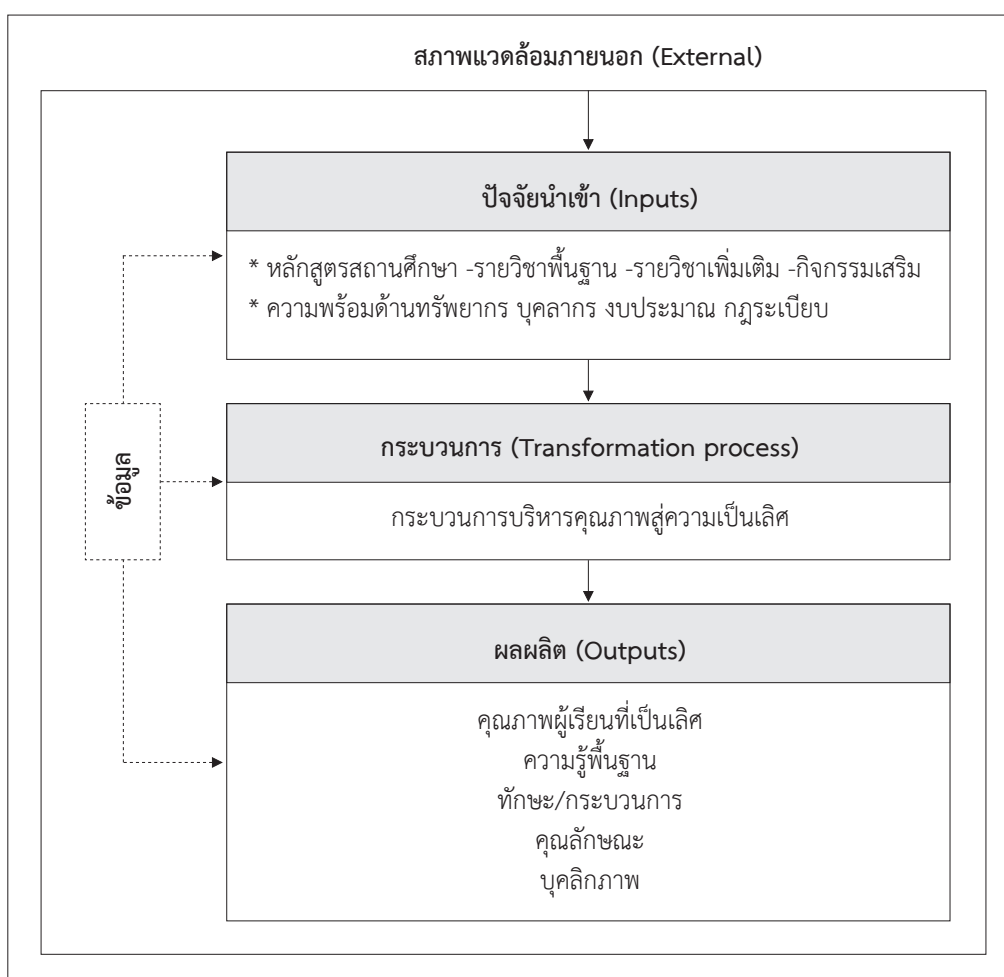
สำเร็จมา 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการส่งผลให้มีวิธีปฏิบัติและผลงานที่เป็นเลิศที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดอันดับเป็นโรงเรียนต้นแบบ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 318 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดราชโอรส กรุงเทพมหานคร โรงเรียนอุดรดิตถ์ดุริณี จังหวัดอุดรดิษฐ์ และโรงเรียนภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งทั้ง 3 โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพระดับองค์กร (School Quality Award: SQQA) และได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Quality Award: OBECQA) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ให้ข้อมูลภาคสนามและผู้ให้ข้อมูลสนทนากลุ่ม ดำเนินการดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลภาคสนามเลือกมาแบบเจาะจง (purposive selected) ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ

โรงเรียนละ 1 คน หัวหน้างานโรงเรียนละ 8 คน ครูผู้สอนโรงเรียนละ 5 คน นักเรียนโรงเรียนละ 5 คน และผู้ปกครองโรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 25 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 3 โรงเรียนทั้งสิ้น 75 คน

■ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งค้นหา (exploratory) องค์ประกอบของการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากลว่าประกอบด้วยประเด็นอะไรบ้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (case study approach) ที่มุ่งอธิบาย (explanatory) การดำเนินการของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีกรอบแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ (system management approach) ตามแนวคิดของ Lunenburg และ Allan (2001) ซึ่งประกอบด้วย การจัดการปัจจัยป้อน (input management) การจัดการกระบวนการ (process management) และการจัดการผลผลิต (product management) ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

■ วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร (documentary research) วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล (Yin, 2002; สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (fieldwork approach) จากโรงเรียนกรณีศึกษา เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล (Yin, 2002; นิศา ชูโต, 2551)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณีผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือหลายแบบตามแนวคิดในการทำกรณีศึกษาของ Stake (1995, อ้างถึงใน Creswell, 1998) เนื่องจากจุดเด่นของกรณีศึกษาอยู่ที่การให้ภาพที่ชัดเจนและสมบูรณ์ ข้อมูลที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ในภาคสนาม และการสังเกต ฉะนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

1. แบบบันทึกการวิเคราะห์ประเด็นหลักและประเด็นย่อย จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการศึกษาภาคสนาม ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหาร แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับหัวหน้างาน แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับครู แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับนักเรียน และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้ปกครอง
3. แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร (documentary research) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพและการบริหารจัดการคุณภาพ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวทางการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล และ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการอ่านและตีความ วิเคราะห์เนื้อหา

สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) จากเอกสารต่างๆ โดยวิธีการดังนี้ (Yin, 2002; สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

1. อ่านและจับประเด็น โดยผู้วิจัยอ่านข้อมูลอย่างละเอียด จนกระทั่งเข้าใจและจัดกลุ่มข้อมูลเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. ตีความและหาความหมาย หรือคำอธิบายของแบบแผนความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย โดยการเชื่อมโยงสัมพันธ์ในทุกประเด็นนั้นๆ ที่มีลักษณะร่วมของข้อมูล
3. หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์การตีความประเด็น ขององค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
4. แปลงข้อสรุปเป็นกรอบโมโนทัศน์ ตัวแปรองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
5. ตรวจสอบทบทวนสร้างข้อสรุปองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (fieldwork approach) เพื่อตรวจสอบและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลเทียบกับ (ร่าง) องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลที่มีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formal interview) และการศึกษาเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงาน จากโรงเรียนกรณีศึกษาที่มีความเป็นเลิศ 3 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญจากพื้นที่ศึกษา และสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ศึกษา โดยมีประเด็นหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลและประเด็นเปิดตามสภาพที่เป็นจริงของพื้นที่ศึกษา ซึ่งมีแนวทางการเก็บข้อมูล ดังนี้ (Yin, 2002; นิศา ชูโต, 2551; สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน แผนปฏิบัติการโรงเรียน คู่มือการประกันคุณภาพ เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา บันทึกข้อมูล เอกสารรายงานต่างๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ของโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

คุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เวลาฝั่งตัวเป็นระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์ของแต่ละพื้นที่ศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลเอกสารภายในโรงเรียน โดยการซักถามเกี่ยวกับรายการเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยกับผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการคุณภาพในโรงเรียนพร้อมขออนุญาตศึกษาข้อมูลสำคัญ

1.2 ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลเอกสารหรือข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นวิจัย

1.3 ผู้วิจัยศึกษา อ่าน วิเคราะห์ เรียบเรียงข้อมูล และจับประเด็นสำคัญ บันทึกในแฟ้มบันทึกภาคสนาม (field notes)

1.4 ผู้วิจัยสืบค้น (inquiry) ข้อมูลสำคัญ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญจากเอกสารเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบงานด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน หัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระตัวแทนครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองในแต่ละโรงเรียน โดยมีการจัดการสัมภาษณ์ ทั้งรายบุคคล (individual interviews) รายการกลุ่มเล็ก 2-4 คน (group interview) ในกลุ่มตัวแทนครู นักเรียน และผู้ปกครอง

3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) และสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) ผู้วิจัยจะสังเกตตามปรากฏการณ์ที่เหมาะสมว่าควรมีส่วนร่วม หรือไม่มีส่วนร่วมตามความเหมาะสมของปรากฏการณ์ สถานการณ์ และสิ่งที่จะสังเกต การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เช่น การสังเกตพฤติกรรมโดยทั่วไปที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยจะสังเกตแบบห่างๆ โดยที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว เช่น พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับครู ระหว่างครูกับครู ระหว่างครูกับผู้ปกครอง และระหว่างครูกับผู้บริหาร

4. การจดบันทึกโดยมีการแบ่งแยกระหว่างส่วนที่เป็นข้อมูลกับส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้วิจัย ผู้วิจัยจะบรรยายข้อมูลโดยละเอียดตามที่เก็บรวบรวมมาได้ก่อน หลังจากนั้นจึงใส่ความเห็น การตีความ การสร้างสรุป หรือเชื่อมโยงเข้าสู่กรอบแนวคิดทฤษฎี

5. วิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลด้วยการอ่านและตีความ วิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปจากลักษณะร่วมของข้อมูล และหาความเหมือน ความต่างของข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต มาวิเคราะห์ส่วนประกอบ (componential analysis) และเชื่อมโยงเพื่อสร้างข้อสรุปประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และแนวปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะสำคัญของ การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆ กันกับการรวบรวมข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (saturation) (Creswell, 1998) หมายถึง จุดที่ไม่มีอะไรใหม่ ไม่มีอะไรต่างไปจากที่รวบรวมมาแล้วก่อนหน้านี้ ดังรายละเอียดตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ นำข้อมูลที่ศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลประเด็นความเหมือนและแตกต่าง (constant comparison technique) เชื่อมโยงสร้างข้อสรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ (Yin, 2002; สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

1.1 อ่านและจับประเด็น โดยผู้วิจัยอ่านข้อมูลดิบอย่างละเอียด จนกระทั่งเข้าใจและจับประเด็นหลักๆ ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

1.2 หาความหมาย ตีความ และหาความหมายหรือคำอธิบายของแบบแผนความสัมพันธ์ของประเด็นแต่ละประเด็น และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ในทุกประเด็นนั้นๆ

1.3 หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ ตีความ และการหาความหมายของประเด็นขององค์ประกอบ และรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ

1.4 สร้างข้อสรุปได้ องค์ประกอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในภาคสนาม เพื่อวิเคราะห์ประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และแนวทางการปฏิบัติของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ (Yin, 2002; นิศา ชูโต, 2551; สุภางค์ จันทวานิช, 2554; สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

2.1 ถอดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ถอดเทปบทสัมภาษณ์ (transcribing interview) จากบทสัมภาษณ์ทั้งหมด และบันทึกบทสัมภาษณ์ในไฟล์เอกสารด้วยโปรแกรม Microsoft Word จัดเก็บบทสัมภาษณ์ที่ถอดเทปแล้วลงในแฟ้มเอกสาร (filing transcription) นำข้อมูลไปตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอีกครั้ง เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์

2.2 เรียบเรียงข้อมูลดิบจากการสังเกตที่บันทึกใน

แฟ้มบันทึกภาคสนาม (filed notes) บันทึกข้อมูลเรียบเรียง การสังเกตในไฟล์เอกสารด้วยโปรแกรม Microsoft Word จัดเก็บข้อมูลการสังเกต แยกตามปรากฏการณ์และลำดับเวลาที่ผู้วิจัยสังเกต นำข้อมูลไปตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอีกครั้ง เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อน นำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์

2.3 เรียบเรียงข้อมูลจากการศึกษาเอกสารจากแฟ้ม บันทึกภาคสนาม บันทึกเรียบเรียงข้อมูลที่ศึกษาลงเป็นไฟล์ เอกสารด้วยโปรแกรม Microsoft Word จัดเก็บข้อมูล แยกตาม อ้างอิงเอกสาร นำข้อมูลไปตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอีกครั้ง (rechecking transcription) เพื่อพิจารณาความถูกต้องและ ความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์

2.4 วิเคราะห์หารูปแบบและใจความหลักของข้อมูลที่รวบรวมมา (identifying patterns and themes) ทั้งบท สัมภาษณ์ ข้อมูลการสังเกต และข้อมูลเอกสารที่ศึกษา โดยใช้วิธี เปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่าง (constant comparative techniques) ของข้อมูลในแต่ละบทสัมภาษณ์ แต่ละข้อมูล การสังเกต แต่ละข้อมูลเอกสารที่ศึกษา ทำการเปรียบเทียบ ข้อมูลแต่ละชุดแยกตามที่มาของข้อมูล (สัมภาษณ์ สังเกต และ ศึกษาเอกสาร) และเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลแต่ละที่มา โดยใช้ วิธีการเปรียบเทียบแบบสลับไปสลับมา (to-and-fro process) เพื่อศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล ซึ่งผู้วิจัย จะนำประเด็นไปสร้างข้อสรุปเป็นประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และแนวทางการปฏิบัติ ที่มีลักษณะร่วมเหมือนกันอยู่ในกลุ่ม เดียวกัน

2.5 ตรวจสอบและสะท้อนคิดการวิเคราะห์ข้อมูล (rechecking and reflecting data analysis) จากบท สัมภาษณ์ ข้อมูลการสังเกตและข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง แบบกลับไปกลับมาเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นที่ได้นั้นมีความ สอดคล้องกับข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความ สอดคล้องของลักษณะร่วมของข้อมูล

2.6 ยืนยันการวิเคราะห์ ข้อมูลขั้นสุดท้าย (confirming final data analysis) เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุป ได้ประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และแนวทางปฏิบัติของการบริหาร คุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากการ ศึกษาภาคสนาม

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้จากการ ศึกษาเอกสาร กับข้อมูลภาคสนาม

3.1 นำข้อมูลทั้ง 2 ชุด มาเปรียบเทียบกัน และ หาความคล้ายคลึงของข้อมูล

3.2 จัดกลุ่มข้อมูลโดยนำข้อมูลที่มีลักษณะร่วมที่ เหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3.3 จัดกระทำข้อมูลเป็นองค์ประกอบต่างๆ โดยนำ ข้อมูลมาจัดจำแนกเป็นองค์ประกอบให้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอยู่ ในองค์ประกอบเดียวกัน ในแต่ละกลุ่มจะมีองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากการศึกษา ภาคสนาม

การสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย (credibility)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นที่ตั้งและตระหนักต่อการสร้างความเชื่อถือของงานวิจัยเป็น อย่างยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างระมัดระวังเพื่อให้วิจัย ถูกต้องสมบูรณ์จึงดำเนินการดังนี้ (ชาย โพธิ์สิตา, 2554; สุภางค์ จันทวานิช, 2554)

1. ตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อมูล (representa- tiveness) โดยตรวจสอบความเชื่อถือได้ ความครบถ้วน ของข้อมูลที่ ได้จากกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงมาวิเคราะห์ทุกครั้ง

2. ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า คือ การศึกษาข้อมูลจาก หลายแหล่ง โดยไม่ปักใจเชื่อว่าข้อมูลที่ได้อันแรกเป็นข้อมูลที่ เชื่อถือได้ ในกรณีที่เป็นข้อมูลสำคัญผู้วิจัยใช้วิธีการหาข้อมูล เพิ่มเติมอีกสองวิธีเพื่อตรวจสอบกับข้อมูลที่ได้อันแรก ข้อมูล ครั้งที่สองอาจต่างจากครั้งแรก และครั้งที่สามอาจได้จากการ สังเคราะห์วิธีแรกกับวิธีที่สองก็ได้

3. ให้ บุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่กรณีศึกษา ตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง โดยอ่านข้อมูลพร้อมให้ข้อคิด เห็นเพิ่มเติม ทั้งข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลที่ตีความแล้ว

4. การเก็บข้อมูลซ้ำ (replication) เพื่อให้แน่ใจผู้วิจัย จะเก็บข้อมูลในสนามอีกแห่งหนึ่ง โดยใช้กรอบแนวคิดเดิม วิธี การเดิมมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพิสูจน์ข้อสรุปของสนามแห่งนี้ กับแห่งเดิมเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ ข้อสรุปได้บ้างที่ถูกยืนยัน จากข้อค้นพบในสนามแห่งนี้

5. การเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล เช่น เปรียบ เทียบข้อมูลจากคนสองกลุ่ม หรือจากสองโรงเรียน หรือเปรียบเทียบ สามโรงเรียนเพื่อช่วยยืนยันความหนักแน่นของข้อสรุป

6. ประเมินคุณภาพของข้อมูลที่ได้โดยให้ผู้ช่วยวิจัย ตรวจสอบข้อสรุป และทบทวนข้อสรุปร่วมกับผู้วิจัยกรณีที่มี ความเห็นไม่สอดคล้องกันจะกลับไปพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นใหม่ และเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปใหม่

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ สรุป องค์ประกอบ ของระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สู่ความเป็นเลิศระดับสากลมี 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การนำ

องค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การนำองค์กร

มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมให้กับนักเรียน โรงเรียนมีการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน

องค์ประกอบหลักที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของภาคเรียน หรือปีการศึกษาที่ผ่านมา วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง หรือสูงขึ้น มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจนประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายความสำเร็จ มีการสื่อสารการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติโดยการกระตุ้น สร้างความเข้าใจ มีการตรวจสอบผลการดำเนินการโดยหัวหน้างาน

องค์ประกอบหลักที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบันในการกำหนดหลักสูตรและกิจกรรมเสริมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง เช่น ห้องเรียนพิเศษ เพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนด้านต่างๆ ที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ส่งเสริมภาษาและวัฒนธรรมต่างชาติ หลากหลายชาติหลายภาษา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียน

การสอน มีการสอบถามความคิดเห็นของนักเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน นำข้อมูลด้านผลการเรียน ข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง นักเรียน ผู้เกี่ยวข้องมาวางแผนเพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบหลักที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติ ดังนี้ มีการวัดผลการดำเนินการโดยบุคลากรทุกคนทุกงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน หัวหน้างาน มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนิเทศตามโดยหัวหน้างาน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียนเทียบกับโรงเรียนที่อยู่ในระดับเดียวกันในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ โรงเรียนมีการตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มงานเดียวกัน และต่างกลุ่มงาน มีการประชุมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยให้กลุ่มงานทราบ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ ความเชื่อถือได้ ความทันเวลา การรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูลสารสนเทศโดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

องค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติดังนี้ มีการสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร หัวหน้างาน สร้างความเข้าใจให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนางาน เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานโดยให้ครูอาวุโส มาเป็นพี่เลี้ยง มีการพัฒนาครูบรรจุใหม่โดยจัดปฐมนิเทศ การเสริมพลังครูในการจัดการเรียนรู้ โดยใช้โครงงานเป็นฐาน การเสริมสร้างทักษะการคิดของผู้เรียน ให้ความรู้เสริมพลังทุกกลุ่มงานมีการถ่ายทอด แนะนำ นิเทศกำกับติดตาม สร้างผู้รับช่วงต่ออย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เยี่ยมชมเมื่อมีการดำเนินงานหรือมีกิจกรรม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบ ระเบียบ บรรยากาศในการปฏิบัติ

งานที่สะอาด สะดวกและปลอดภัย มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูล ข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างเป็นปัจจุบัน

องค์ประกอบหลักที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

มีองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติดังนี้ โรงเรียนมีการออกแบบระบบงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่มบริหาร ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป แต่ละกลุ่มบริหารมีรองผู้อำนวยการ 1 คน รับผิดชอบการบริหารงาน มีผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารละ 2 คน มีหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติแต่ละงาน แต่ละกลุ่มงานมีภาระงาน จัดให้มีการวิเคราะห์ภาระงานที่รับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การยกระดับคุณภาพผู้เรียน จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามขั้นตอน มีการนิเทศติดตามงาน มีการจัดกระบวนการทำงานโดยมีการมอบหมายงาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนา การปรับปรุงกระบวนการทำงาน โรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้

- 1) วิธีการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงาน (Approach)
- 2) การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Deployment)
- 3) การนำผลการประเมินเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Learning)
- 4) ระบบหรือแนวทางที่วางไว้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายของโรงเรียน และบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบหลักที่ 7 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน

มีองค์ประกอบย่อยดังนี้ คุณลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ความรู้พื้นฐาน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเลิศ (excellence in achievement)

1.2 การปฏิบัติเป็นเลิศ (excellence in performance)

2. สมรรถนะเป็นเลิศ (key competencies)

2.1 ความสามารถในการแก้ปัญหาและคิดตัดสินใจอย่างมีวิจรรย์ญาณ (critical thinking, problem solving and decision making)

2.2 ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creating and innovation)

2.3 ความสามารถในการทำงานอย่างร่วมพลังและ

ภาวะผู้นำ (collaboration and leadership)

2.4 ความสามารถในการเข้าใจต่างวัฒนธรรมและการเป็นพลเมืองที่ดี (cross-cultural and ethical citizenship)

2.5 ความสามารถในการสื่อสาร (communication)

2.6 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (computer and digital technology)

2.7 ความสามารถในการสร้างอาชีพและทักษะชีวิต (career and life skill)

3. ค่านิยมร่วม (core values)

3.1 การเข้าใจตนเอง

3.2 การเข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคมและมนุษยสัมพันธ์

3.3 การบริหารจัดการตนเอง

3.4 ความรับผิดชอบ อดทนอดกลั้น เสียสละ

3.5 ช่วยเหลือสังคมและชุมชน

4. บุคลิกภาพของผู้เรียน

4.1 ศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2 การมีภาวะผู้นำและความสามารถในการปรับตัว

4.3 เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณธรรมมีความรับผิดชอบ

4.4 มีความขยัน อดทน เสียสละ ช่วยเหลือสังคม

4.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

■ อภิปรายผล

การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ พบว่ามีองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) การนำองค์การ
- 2) การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ
- และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Ka-ho (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ โดยการนำเสนอแนวทางการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงเรียนมีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพ คือ การนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง

และประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุนและกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังรวมไปถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากรที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ สุดท้าย คือ ผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบโดยการทบทวนว่าการพัฒนาโดยภาพรวมของผู้เรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือความมุ่งมั่นของผู้นำสูงสุดขององค์กร ความภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute, 2548) กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศร้อยละ 79.6 มาจากความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของผู้นำระดับสูง ร้อยละ 76.3 มาจากการที่ผู้นำระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ร้อยละ 49.5 เป็นเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจกับเกณฑ์ให้บุคลากร และ ร้อยละ 48.9 ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบร่วมกันของทุกคน ผู้นำสูงสุดจึงเป็นกุญแจสำคัญที่สุดในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ ความเป็นเลิศขององค์กร

เริ่มจากผู้นำสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Greg (1994) และ พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญที่สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นกับผู้หนึ่งผู้ใด แต่ขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรเนื่องจากเป็นช่องทางการถ่ายทอดค่านิยม และแผนระยะสั้น-ระยะยาวขององค์กรสู่การปฏิบัติ และการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่ทำให้ค่านิยมแผนระยะสั้น-ระยะยาว และผลการดำเนินงานที่คาดหวังได้รับการปฏิบัติอย่างแท้จริง นอกจากนี้โรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการสร้างระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศด้วย การออกแบบการจัดการ การปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จที่ สอดคล้องกับ Eggleston, Gibbons, และ Vera (2007) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศของวิทยาลัยริชแลนด์ (Richland College Performance Excellence Model) โดยใช้เกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) พบว่า ทีมนำองค์กร ใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ วิธีดำเนินการ การปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และวิธีดำเนินการ แนวทางการดำเนินงาน การเรียนรู้ การบูรณาการที่ประสบความสำเร็จ ทำหาย และเป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา อันจะเป็นแนวทางให้คนอื่นนำรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปรับใช้ได้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติที่เป็นเลิศประกอบด้วย 1) การนำองค์กร (leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (student, stakeholder, and market focus) 4) การวัดผลและการจัดการความรู้ (measurement and knowledge management) 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และทีมงาน (faculty and staff focus) 6) กระบวนการบริหารจัดการ (process management) และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (results focus) ซึ่งจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (response to community) 2) ความสำเร็จของผู้เรียน (student success) 3) ความสำเร็จของพนักงาน (employee success) 4) ประสิทธิภาพของสถาบัน (institutional effectiveness)

จะเห็นได้ว่าการบริหารและการจัดการ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย คือ ด้านผลลัพธ์ แต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายล้วนเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการจัดโครงสร้าง และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับศักยภาพ ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมพัฒนาบุคลากร พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์รอบด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำหายความสามารถของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ครูทุกคนรักในงานสอน มีการทำงานและเก็บงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสารสนเทศที่มีความหมายนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยต่อไป

■ ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการส่วนใหญ่จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายของต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เพื่อให้การดำเนินนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากลประสบความสำเร็จควรมีรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เพราะว่าผู้บริหารและทีมงานโรงเรียนมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพโรงเรียน
2. การดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืน เริ่มจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการบริหารจัดการที่ดี กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ บุคลากร หัวหน้างานมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ บุคลากรมีความตระหนักรับผิดชอบในหน้าที่ มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจ กำกับ นิเทศ

ติดตามโดยผู้บริหาร หัวหน้างาน และการมีส่วนร่วมสนับสนุนจากทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3. อุปสรรคต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สำคัญคือบุคลากรขาดความสำนึก ความตระหนักต่อหน้าที่ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีเจตคติค่านิยมในการทำงานแบบเดิมๆ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจ สร้างค่านิยมให้เกิดกับบุคลากรทุกคนทุกระดับ โดยใช้วิธีการจูงใจ สื่อสารสร้างความเข้าใจโดยผู้นำสูงสุด นำสู่การปฏิบัติที่ใช้ข้อมูลจริง อย่างเป็นรูปธรรม และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่า

■ เอกสารอ้างอิง

- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- โชตช่วง พันธุเวช. (2552). *การจัดการเชิงคุณภาพ: SIPPO*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ฐาน ธนชัยวิวัฒน์. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สุตโรพศาล.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พรินต์โพร.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. (2540). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ* *ทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *กรณีศึกษา Best Practices TQA winner 2002*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2552). *ปัจจัยทางโรงเรียนกับคุณภาพ การเรียนรู้, โครงการ PISA ประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: เซเวน พรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลฉบับปรับปรุง Towards World-Class Standard School*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2554). *มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2555). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: ด้านสหวิชาการพิมพ์.

- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greg, B. (1994). *Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm*. New York: McGraw-Hill.
- Ka-ho, Mok. (2002). Decentralizational and marketization of education in Singapore: A case study of the excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 35-42.
- Eggleston, K. K., Gibbons, M. F., & Vera, F. (2007). What goes around comes around: Using the Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence. *Journal of Applied Research in the Community College*, 14(2), 97-99.
- Lunenburg, F. C., & Allan, C. O. (2001). *Educational administration: Concept and practice* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research method* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1993). *Application of case study research*. Newbury Park, CA: Sage.
- _____. (2002). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). London: Sage.