

สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูล เทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ ขององค์กร และการจัดระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด

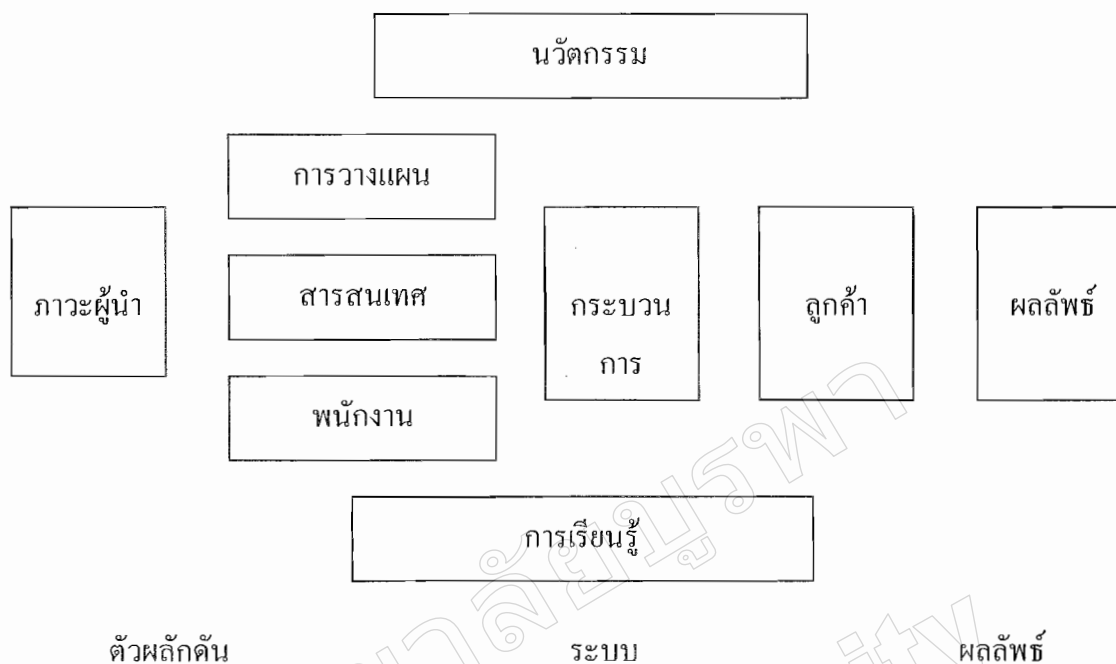
การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร มีการบูรณาการ ความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการ สร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการใน การฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงาน และมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคลการมีส่วนร่วม และพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจและสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กรสนับสนุน การไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านวัตรกรรมการสร้างและ การส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน กระบวนการวัตรกรรม การบริหารกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน

มุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเกี่ยวกับ ความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้าความพึงพอใจ ของลูกค้า

ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการ และการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการ ขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน (Spring, The Singapore Quality Award, 2008, Online)



ภาพที่ 11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Spring, The Singapore Quality Award, 2008, Online)

สรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ SQA ประกอบด้วย การประเมิน ทั้ง 7 หมวด แบ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวผลักดัน ระบบ และผลลัพธ์โดยที่ ตัวผลักดัน คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวผลักดันของระบบโดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหา โอกาสในอนาคตสำหรับองค์การประกอบด้วย กลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดี เพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์การเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์เป็นการส่งมอบ มูลค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize)

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นเป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคม นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) ที่มอบให้กับองค์การทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจ จากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์การในแบบฉบับของตนเอง หัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์การต่าง ๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัลมี รายละเอียด ดังนี้

นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุก ๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

โครงสร้างหรือการจัดองค์กร มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงาน โครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด

สารสนเทศ มีการประเมิน ดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก กำหนดสถานะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมิน ดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะความสำนึกในเรื่องคุณภาพการจัดการงานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิดและวิธีการทางด้านสถิติ ภาวะของการพัฒนางจร QC และการปรับปรุง คำแนะนำต่าง ๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดการในระบบการประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพ และการทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพ สถานะการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือและบริษัทคู่ค้า สถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขาย และการบริการติดตามและตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตามสถานะ

ความพอใจของลูกค้า ภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้า และการปกป้องสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินใจข้อคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบการประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ

กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมิน ดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของวิธีการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์และผลของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยันปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่อการบำรุงรักษาและควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC

ผลกระทบ มีรายการประเมินดังนี้ ผลการกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพการขนส่ง ต้นทุนกำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม) ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้า อิทธิพลของชุมชนภายในองค์กรแห่งชาติ

แผนงานในอนาคต มีรายการประเมินดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคม และความต้องการของลูกค้าและแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในอนาคต (Deming Price, 2008, Online)

สรุปได้ว่า รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย นโยบาย มีรายการประเมิน ดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุก ๆ จุดของการจัดการ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ โครงสร้างหรือการจัดองค์การ สารสนเทศความเป็นมาตรฐาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา กิจกรรมในการประกันคุณภาพ กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงผลกระทบและแผนงานในอนาคต

รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง

รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง โครงการให้รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง เป็นแผนงานหนึ่งในแผนปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมโรงเรียนที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณธรรมคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละโรงเรียน รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่โรงเรียนซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์การ 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้ เกณฑ์การให้รางวัล แบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 24 - 32) ดังต่อไปนี้

1. ด้านการจัดการและการจัดองค์การ 1) การวางแผนและการบริการ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน 4) กลไกการประเมินและข้อมูลย้อนกลับ 5) หลักสูตร 6) การเรียนการสอนในชั้น 7) การประเมินผล 8) การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน 9) การพัฒนาบุคลากร สังคม และวัฒนธรรม 10) การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ 11) การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน 12) บรรยากาศของสถานศึกษา

2. ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาตนเองและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้พิจารณา สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ในพัฒนานักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลย้อนกลับ สถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษาของตน ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายการต่อไปนี้ สถานศึกษาควรใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานระยะยาวในเรื่องการพัฒนานักเรียนทั้งหมดในภาพรวม การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม : นักเรียนมีความประพฤติดีมีวินัยและพฤติกรรมที่ดี มีความชื่นชอบในค่านิยมทางจริยธรรม ตระหนักในสภาพสังคม การเมืองและหน้าที่พลเมือง ให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน

มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเองในเชิงบวกและมีพลังในการต่อต้านสิ่งชั่วร้ายต่าง ๆ ของสังคม การพัฒนาด้านสติปัญญา : นักเรียนสามารถเข้าถึงเป้าหมายทางวิชาการการคิดอย่างมีเหตุผล และเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการให้เหตุผล มีประวัตผลการสอบวิชาต่าง ๆ ในระดับสูง มีการพัฒนาภาษา มีระดับทักษะการเรียนรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษา มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทางด้านอารมณ์ : นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวก มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬา มีความตระหนัก และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ผู้ใหญ่ สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวสู่ผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจ การพัฒนาด้านสังคม : นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความนับถือและยอมรับบุคคลอื่น มีความชื่นชอบในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ : นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ศิลปะดนตรี การละคร และการเต้นรำ

สรุปได้ว่า รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 2 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์การ 2) ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน ซึ่งคณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้เกณฑ์การให้รางวัล แบ่งตามสายงานของการศึกษา

โรงเรียนในฝัน

การสร้างอนาคต เป็นแนวทางให้เด็กและเยาวชนได้ใช้ศักยภาพของตนในการเรียนรู้ จนถึงการศึกษาอาชีพที่ตนถนัดเพื่อช่วยสร้างสังคม และประเทศให้เข้มแข็ง เป็นการสร้างประเทศอย่างยั่งยืน การปฏิรูปการศึกษาในเรื่องที่จำเป็นต้องทำทั้งระบบและต้องใช้เวลาที่จะส่งผล ยาวนาน วันนี้ประเทศไทยสามารถยึดสิ่งที่มีอยู่เพื่อแข่งขันกับคนอื่นได้อีกสักระยะหนึ่งเท่านั้น จึงจำเป็นต้องเร่งปฏิรูปการศึกษาในมิติที่กว้างกว่าการปฏิรูปด้วยกฎหมายและโครงสร้าง เป็นมิติที่ นำความรู้สมัยใหม่ประกอบกับแก่นปัญญาเดิม เพื่อการพัฒนาประเทศแข่งขันกับคนอื่นได้ในมิติ ใหม่ และทำในมิติแห่งการปฏิบัติให้เป็นจริงจึงทำให้โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นโครงการที่จะพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนขั้นดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 2)

ความหมายของโรงเรียนในฝัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547ก, หน้า 2) ได้ให้ความหมายโรงเรียนในฝัน คือ โรงเรียนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อบอุ่น ปลอดภัย มีเอกลักษณ์โดดเด่น เป็นรูปแบบของการพัฒนาไปสู่การปฏิรูปการศึกษาและสร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น คือ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นนักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตมีความเป็นไทย และมั่นใจในตนเอง โดยใช้เทคนิคสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกับองค์กร และบุคคลกลุ่มต่างๆ

แนวคิดของโรงเรียนในฝัน

พื้นฐานแนวคิดโครงการ หลอมรวมจากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่นที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. การกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนไทยให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม คือ ระยะแรกเริ่มจากการพัฒนาโรงเรียนในระดับอำเภอทุกอำเภอ ระยะที่สองพัฒนาไปสู่ระดับอำเภอ ระยะที่สามขยายเครือข่ายครอบคลุมไปทุกหมู่บ้าน

2. การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนบนพื้นฐานความเป็นไทยและความเป็นประชาธิปไตยเป็นต้นแบบ และพึงเลี้ยงให้กับโรงเรียนอื่นๆ

3. การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกอนาคต

4. การพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนไทยให้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีความคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของชาติ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความเชื่อมั่น ในตนเอง กล้าแสดงออก สามารถก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันได้ในระดับสากล

5. การบริหารจัดการทั้งในระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรมืออาชีพอย่างเพียงพอ มีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัว มีการพัฒนาด้านกายภาพอย่างเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

6. การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชน ในท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยและเป็น โรงเรียนสาธิตการฝึกอบรมครูจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในพื้นที่

7. การวัดประเมินผลเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาตนเองภายในโรงเรียนและการรับรอง คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาดี โดยการประเมินจากองค์กรทั้งภายในและองค์กรภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ข, หน้า 2)

ลักษณะของโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547ค, หน้า 11) ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐานปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย จัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการ พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและมีความเป็นประชาธิปไตย
2. ตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเคียงกับ โรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่เน้นการมีส่วนร่วม
3. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและมีจำนวนเพียงพอ
4. มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบเป็นแหล่งแหล่งเรียนรู้ ตลอดจน ช่วยเหลือพัฒนาชุมชน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และชุมชนเข้มแข็ง
5. มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่ง ทดลองสาธิต และการฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และการมีส่วนร่วม ของภาคเอกชน
6. มีสื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
7. เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น ๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนา โรงเรียนให้มีคุณภาพต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนในฝัน

โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นความหวังที่มีโรงเรียนชั้นนำที่สร้างโอกาส ให้กับเด็กทุกคนให้ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ ซึ่งในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็น

รูปธรรมจึงกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 5 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ง, หน้า 24) คือ

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. เพื่อสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์ และผู้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวคิดของการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balance Scorecard) ซึ่งทุกด้านมีความเกี่ยวข้อง สอดคล้องและมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นหลัก จึงได้กำหนดรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

แผนการบริหารโรงเรียนในฝัน

แผนการดำเนินงานโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน” คือ การนำกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ริเริ่มในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตรงตามเป้าหมายของโครงการ มากำหนดเป็นแผนงานหลัก 5 แผนงาน ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนควรได้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ กรอบกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติและสามารถนำไปพัฒนาปรับใช้ภายใต้บริบทของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547ง, หน้า 27 - 28) โดยมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) แผนพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการ 2) แผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) แผนพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา 6) แผนพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ โดยใช้การบริหารจัดการที่ดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อช่วยปรับปรุงการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปสู่ระดับโรงเรียน มุ่งเน้นให้กลุ่มที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีโอกาสควบคุมสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ต้องใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยแนวทางในการบริหารจัดการ

ความสำเร็จของโรงเรียนในฝัน

ในการดำเนินการของโรงเรียนในฝันได้กำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในด้านนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ดังนี้

1. นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดี มีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นคงในตนเอง

2. ครู มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. โรงเรียนเป็นโรงเรียนขั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม

5. ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 43)

กลยุทธ์การบริหารงานโรงเรียนในฝัน

การดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นการนำกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์เริ่มในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายของโครงการ กำหนดเป็นแผนงานหลัก 5 แผนงานซึ่งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนได้ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารไปสู่เป้าหมาย และสามารถนำไปพัฒนา ปรับใช้ ภายใต้อำนาจ

ของสถานศึกษา (ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน, 2547, หน้า 27)

สรุปได้ว่า โรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อบอุ่น ปลอดภัย มีเอกลักษณ์โดดเด่น เป็นรูปแบบของการพัฒนาไปสู่การปฏิรูปการศึกษา และสร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น จากการประสานความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

โรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มีกระแสพระราชดำรัสแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ม.ล.ปิ่น มาลากุล ในขณะนั้น เมื่อปีการศึกษา 2506 ว่า “ว่ามีนักเรียนจำนวนมากซึ่งมีการประพฤติดีมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดีรวมทั้งมีโรงเรียนจัดการศึกษาดีจนนักเรียนสอบได้ผลดีมากเป็นส่วนรวม นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสมควรได้รับรางวัลพระราชทาน ด้วยสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นเกล้าฯ ที่ทรงมองเห็นความสำคัญของการศึกษาของชาติ และเพื่อเป็นการสนองนโยบายด้านการศึกษาที่มุ่งประชาชนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่เน้นประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนความร่วมมือแห่งสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา เพื่อรางวัลพระราชทาน”

การดำเนินงานในระยะแรกได้คัดเลือกนักเรียนโดยพิจารณาจากคะแนนการสอบ ประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ.5) ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด 50 คนแรกของแต่ละแผนก คือ แผนกวิทยาศาสตร์ แผนกศิลปะ และแผนกทั่วไป มาประกอบพิจารณาเพื่อรับพระราชทานรางวัล ส่วนการคัดเลือกโรงเรียนที่จัดการศึกษาได้ผลดี ด้วยการพิจารณาการสอบประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายของนักเรียนที่ได้รับรางวัล ลำดับที่ 1 – 50 คนแรกของทุกแผนกการเรียนชั้น ม.ศ. 5 ที่โรงเรียนใด และให้คะแนนแก่โรงเรียนที่นักเรียนคนนั้นเรียนอยู่ชั้นละ 1 คะแนน โรงเรียนที่ได้รับคะแนนมากที่สุด 9 โรงเรียนแรกจะได้รับพระราชทาน ในปีการศึกษา 2509 ได้เพิ่มหลักเกณฑ์รางวัลสำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาเพิ่มรางวัลชมเชยเป็น 12 รางวัล พระราชทานแก่นักเรียนในภาคการศึกษาทั้ง 12 ภาค ภาคละ 1 คน และเพิ่มโล่รางวัลเป็นโล่สำหรับพระราชทานแก่โรงเรียนที่ได้รับรางวัลติดต่อกันถึง 3 ปี และในปี พ.ศ. 2547 มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารและส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่า ด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน และสถานศึกษา พ.ศ. 2547 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 1 - 2)

คุณสมบัติของสถานศึกษาที่เข้าข่ายสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

คุณสมบัติของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและสถานศึกษา พ.ศ. 2541 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541 ที่มีสิทธิเข้ารับเข้ารับการประเมินและคัดเลือกพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันทั้งของรัฐและของเอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 1 - 2) ในด้านต่อไปนี้

- ด้านที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- ด้านที่ 2 งานวิชาการ
- ด้านที่ 3 งานด้านธุรการ ปกครอง และบริการ
- ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับชุมชน
- ด้านที่ 5 ความพร้อมด้านปัจจัยการจัดการศึกษา
- ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ประเภทของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและสถานศึกษา พ.ศ. 2541 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2541 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 1 - 2) ซึ่งได้แบ่งประเภทสถานศึกษาออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ประเภทของสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา 2) ประเภทของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา 3) ประเภทของสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา 4) ประเภทของสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา 5) ประเภทของสถานศึกษา ระดับการศึกษาวิชาชีพ

การดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ในการประเมินการคัดเลือกสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อรับพระราชทาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ. 2541 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ส่วนกลาง คณะกรรมการประกอบด้วย อธิบดีกรมวิชาการ เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบทางการศึกษา เป็นรองประธาน ผู้แทนกรมวิชาการ ผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนหน่วยต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแล นักวิชาการ

ศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการ หัวหน้าฝ่ายพัฒนามาตรฐานการศึกษา
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

ระดับภูมิภาค ระดับอำเภอ คณะกรรมการประกอบด้วย ศึกษาธิการอำเภอ
เป็นประธานผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ในอำเภอที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแลเป็นกรรมการ
นักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการอำเภอหรือผู้ที่ศึกษาธิการอำเภอเห็นสมควรเป็นกรรมการ
และเลขานุการ

ระดับจังหวัด คณะกรรมการประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัดเป็นประธาน ผู้แทน
หน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแลเป็นกรรมการ นักวิชาการศึกษา
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้ที่ศึกษาธิการจังหวัดเห็นสมควรเป็นกรรมการและเลขานุการ

ระดับเขตการศึกษา คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษาเป็นประธาน ศึกษาธิการเขต ผู้แทนหน่วยงานที่มี
สถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแลในเขตการศึกษานั้น ๆ เป็นกรรมการนักวิชาการศึกษานัก
พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา
เห็นสมควรเป็นกรรมการและเลขานุการ

2. ขั้นตอนการคัดเลือกสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ส่วนกลาง ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดคัดเลือกสถานศึกษาและระดับ ขนาดละ 1 แห่ง
ส่งสำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ คณะกรรมการตามข้อ (1) ดำเนินการคัดเลือก
สถานศึกษาแต่ละระดับให้เลือกขนาดละ 3 แห่ง และเรียงลำดับรายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับ
การคัดเลือกลำดับที่ 1-3 ที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลพระราชทานของแต่ละขนาดสถานศึกษา
พร้อมแนบบรรณบัตรประเมินที่กรอกคะแนนและข้อมูลอื่น ๆ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการ
คัดเลือกนักเรียน นักศึกษา เพื่อรับพระราชทาน ซึ่งมีปลัดกระทรวงศึกษาเป็นประธานพิจารณา
ตัดสินใจตามจำนวนรางวัลที่กำหนด ส่วนภูมิภาคในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ คัดเลือกสถานศึกษา
จากระดับประถมศึกษาขนาดละ 1 แห่ง ระดับมัธยมศึกษาขนาดละ 1 แห่ง ส่งให้สำนัก
การศึกษาธิการจังหวัดคัดเลือกสถานศึกษาจากทุกสังกัดทุกระดับและทุกขนาด ขนาดละ 1 แห่ง
ส่งให้สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา คณะกรรมการระดับเขต
การศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกระดับเขตการศึกษาลำดับที่ 1-3 ที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัล
พระราชทานของแต่ละสถานศึกษา พร้อมแนบบรรณบัตรประเมินที่กรอกคะแนนและข้อมูลอื่น ๆ ไปยัง
กรมวิชาการ เพื่อให้คณะกรรมการอำนวยการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับ
รางวัลพระราชทานพิจารณาตามจำนวนรางวัลที่กำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 6)

3. สิ่งที่จะประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นั้น สถานศึกษาจะถูกประเมินด้านปัจจัยกระบวนการและผลผลิต รวม 6 ด้านด้วยกัน ดังนี้

ด้านที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถทางวิชาการ 2) ความสามารถในการจัดการ 3) สุขภาพและพลานามัย 4) การพัฒนาจิตใจ

ด้านที่ 2 งานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร 2) การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 4) การจัดสื่อการเรียนสอน 5) การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 6) การจัดการเรียนการสอน 7) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 8) การดำเนินการด้านการวัดผลและการประเมินผล 9) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ด้านที่ 3 งานธุรการ ปกครอง และบริการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนระบบงานของงานสารบรรณ การเงินการบัญชี และวัสดุ 2) การบริหารสารงานบรรณ การเงินการบัญชี และพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบวิธีที่เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนงานปกครอง 4) ผลการดำเนินงานปกครอง 5) การวางแผนการจัดการบริการและสวัสดิการ 6) การให้บริการด้านสวัสดิการ

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน 2) สถานศึกษาให้ความรู้และบริการแก่ชุมชน 3) สถานศึกษาได้รับความรู้และบริการจากชุมชน 4) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม 5) แหล่งข้อมูลทางวิชาการ

ด้านที่ 5 ความพร้อมด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) นักเรียน 2) บุคลากรในสถานศึกษา 3) อาคารสถานที่ 4) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม 5) แหล่งข้อมูลทางวิชาการ

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) แผนงาน/ โครงการสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและส่งเสริมการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น 2) การดำเนินงานตามแผน/ โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์เฉพาะ หรือกิจกรรมดีเด่น 3) ผลงานเกิดจากการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมดีเด่น

คุณสมบัติของสถานศึกษา

คุณสมบัติของสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ที่มีสิทธิเข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันทั้งของรัฐบาลและ

เอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพในด้านต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 1 - 2) 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารหลักสูตร 3) การบริหารจัดการ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน 5) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 6) ความดีเด่นของสถานศึกษา

ทั้งนี้สถานศึกษาดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และเป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษา จึงจะมีสิทธิส่งเข้ารับการประเมิน ยกเว้นสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนขนาด

สรุปได้ว่า โรงเรียนพระราชทานเป็นต้นกำเนิดจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักเรียนที่เรียนดี มีการประพฤติดีมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดีรวมทั้งมีโรงเรียนจัดการศึกษาดี จนนักเรียนสอบได้ผลดีมากเป็นส่วนรวม

ดังนั้น รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำมาปรับใช้ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งการบริหารคุณภาพ เป็นการบริหารจัดการให้องค์การอย่างเป็นระบบตามกระบวนการความเป็นเลิศด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยการจัดสภาพแวดล้อมและส่วนประกอบต่าง ๆ ให้มีลักษณะพิเศษตามวัตถุประสงค์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศของโรงเรียน

ความเป็นเลิศมีนักวิชาการได้กล่าวดังต่อไปนี้ กรมวิชาการ (2549, หน้า 18 - 19) ได้ให้คำจำกัดความความเป็นเลิศของโรงเรียนหมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหารกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกระบวนการของการดำเนินงานผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน จึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ สอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, หน้า 10 - 13) ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้้องค์การสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์การเจริญเติบโต ไหวพริบต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและ

ความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า องค์ประกอบหลักระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างขององค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารงานทั่วไป 9) การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ ซึ่ง Webster (1968, p. 636) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ดังเช่น กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 25) ได้กล่าวว่า สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศ อังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพ ระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศของโรงเรียน เป็นการพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน โดยการปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1. การนำองค์กร

ผู้บริหารสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีภาวะผู้นำในการนำทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

เนลสันและควิก (Nelson & Quick, 1997 หน้า 346) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน และกิบสัน อิวานเซวิช และดอลเนลลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997 หน้า 272) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ในมุมมองเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

นอกจากนี้โรบินสันและโคลเลอร์ (Robbins. and Coulter, 2003, หน้า 265) ยังมีข้อเสนอแนะที่จะให้ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

- 1) Practice Openness คือ การตัดสินใจ การปฏิบัติและการทำงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย และไม่มีวาระซ่อนเร้น
- 2) Be Fair คือ การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) Speak Your Feeling คือ การพูดหรือการแสดงออกของความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง
- 4) Tell the Truth คือ การบอกหรือการพูดความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องในทางลบ
- 5) Show Consistency คือ การแสดงศักยภาพ และความสามารถอย่างเป็นปกติหรือสม่ำเสมอ อยู่ในร่องรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (พลีวไปตามสถานการณ์)
- 6) Fulfill Your Promises คือ การให้ความสำคัญกับการรักษาคำมั่นสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) Maintain Confidences คือ การเก็บและรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา และ
- 8) Demonstrate Competence คือ การแสดงศักยภาพและความสามารถในด้านต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 26 - 27) ได้กล่าวถึงผู้นำในชาติต่างๆ จึงมีรูปแบบแตกต่างกันไป เช่น ผู้นำชาวเอเชียจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากวัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ เพราะวัฒนธรรมจะหล่อหลอมความคิด การประพฤติปฏิบัติ และการกระทำของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานในแต่ละวัฒนธรรมมีความคาดหวังต่อผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำในประเทศเกาหลีจะถูกคาดหวังหรือคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีรูปแบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำในชาติอาหรับจะต้องได้รับการร้องขอก่อน จึงจะให้ความเมตตาปราณีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีความอ่อนแอ และผู้นำชาวญี่ปุ่นจะต้องอ่อนน้อมถ่อมตนและพูดน้อย เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นผู้นำที่นำองค์การที่มีการตัดสินใจที่ดี มีความเป็นธรรม ไม่เสแสร้ง สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

คุณสมบัติของผู้นำ

ไวท์ (DuBrin, 1990, หน้า 80 – 82; Citing White, 1964) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ยอมรับกันทั่วไปประกอบด้วย 1) พลังกายและพลังจิต (Energy) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีพลังกาย สมบูรณ์แข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีพลังใจแข็งแรงทนทานต่องานในหน้าที่ไม่หวั่นไหวพร้อมที่จะสู้กับอุปสรรคทั้งปวง และตามคิงานตลอดเวลาไม่สิ้นสุด 2) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้นำจะเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่มีอคติต่อลูกน้อง มีความเสมอต้นเสมอปลาย เคารพต่อหน้าที่ มีความเข้าใจลูกน้อง ปรับตัวเข้ากับสังคมได้

มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง พร้อมทั้งจะเผชิญสถานการณ์ต่างๆ อย่างทรง 3) ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Knowledge of Human Relation) ผู้นำควรมีความรู้ความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสัมพันธ์ภาพ เจตคติ ความรู้ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด เพราะงานอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การพัฒนาบุคคลนั่นเอง 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) ผู้นำควรจะเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้ว่าคนอื่นเขาคิดอย่างไร และเคารพในตัวคนอื่น ตลอดจนเคารพในสิทธิและความคิดเห็นของเขาด้วย 5) จุดมุ่งหมายในการทำงาน (Objectivity) ผู้นำควรเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดในการทำกิจกรรมต่างๆ 6) แรงใจส่วนตัว (Personal Motivation) ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาอันแรงกล้าในการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยที่ความปรารถนานั้นเกิดจากแรงขับภายในตัวผู้นำเอง เช่น มีความอดทน เต็มใจที่จะทำงานหนัก มีความกระตือรือร้น เป็นต้น ทั้งหลายในตัวผู้นำ จนมีผู้รู้หลายคนได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีการทำงานสำคัญใดๆ ที่จะประสบผลสำเร็จได้โดยปราศจากความกระตือรือร้น 7) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communicative Skill) เป็นผู้สามารถพูดและเขียนเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถสรุปความคิดของผู้อื่น และสามารถหยิบประเด็นสำคัญจากคำพูดของผู้อื่นๆ ได้ดี ผู้นำจะต้องสามารถหาวิธีการติดต่อสื่อสารในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ และต้องสามารถใช้ประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารในการทำความเข้าใจกลุ่มและความต้องการของกลุ่มได้ 8) ความสามารถในการสั่งสอนอบรม (Teaching Ability) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถสั่งสอนและแนะนำคนอื่นได้ดี ซึ่งมักจะมีคำกล่าวที่คนมักพูดอยู่เสมอว่า ผู้นำที่ดี คือครูที่ดี ทั้งนี้เพราะว่า การสั่งสอนอบรมเป็นวิวัฒนาการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง 9) ทักษะทางสังคม (Social Skill) ผู้นำเป็นผู้เข้าใจคนอื่น และรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของเขาด้วย ผู้นำจะต้องสามารถทำงานกับคนทั่วไปและควบคุมตนเอง เพื่อที่จะได้รับความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อคนเหล่านั้น และ 10) สมรรถภาพทางเทคนิค (Technical Competence) ผู้นำควรเป็นผู้ที่สามารถรวบรวมหลักการต่างๆ มาใช้ทำงานให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การมอบอำนาจหน้าที่ การวิเคราะห์งาน การแสวงหาคำแนะนำ การตัดสินใจ การควบคุมงานและการแสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ เป็นต้น เช่นเดียวกับ ซาตต์ (DuBrim, 1998 หน้า 80 - 82) ได้สรุปว่า ผู้นำควรคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น หรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ หรือมีจินตนาการ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) มีความสามารถในการจัดรูปงาน หรือออกแบบระบบงานและเข้าใจระบบ 10) มีร่างกายที่แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา และ 12) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ซึ่งมีความตั้งใจและอดทนในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้ เคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทและลักษณะของผู้นำ

วิช สวนวนวงศ์วาน (2547, หน้า 220 - 223) ได้กล่าวถึง รูปแบบความเป็นผู้นำในแบบใหม่ ๆ คือ Transformation และ Transactional Leadership ไว้ว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดย Transactional Leaders หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่พนักงานควรปฏิบัติ และทั้งการปฏิบัติงานที่พนักงานคนนั้นต้องรับผิดชอบ 2) Transformation Leaders หมายถึง ผู้นำที่สามารถผลักดันและบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และโลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น หรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น โดยผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation) จึงมักต้องเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งร่างกายและใจ โดยผู้นำแบบ Transformation Leaders จะเป็นผู้นำที่มีความสามารถและลักษณะดังนี้ 1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) กระตุ้นและคลอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุ่มเทการทำงานได้มากเป็นพิเศษ 5) สามารถเพิ่มและเสริมประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) และ 6) มีผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์ได้หลาย ๆ องค์กรที่มีผู้นำแบบ Transformation ว่าเหนือกว่าผู้นำแบบ Transactional เช่นเดียวกับพรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 69 - 72) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี อย่างที่สุดต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจินตนาการ (Imagination) (2) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) ผู้มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ที่จะขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ (3) มีวิจารณญาณ (Judgment) ดีโดยทั่วๆ ไปแล้ววิจารณญาณดี หมายถึง ความคิดที่จะตัดสินใจปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี (4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำในโลกที่ก้าวหน้าในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะต้องวิวัฒนาการตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์

ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วยการปรับตัวของผู้นั้น หมายถึงทั้งการปรับตนเองและนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใดและ (5) มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้นำต้องทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

3) คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม อาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์กรที่มุ่งผลิตอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจงาน จะเกิดการลางาน ขาดงาน การเปลี่ยนแปลงกันมาก ไม่มีการหาโอกาสและเวลาที่จะคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร 4) ผู้นำที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณี หมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น บุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 5) ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balanced) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ ไม่เป็นคนเดียวดีคนเดียวร้าย ไม่หงุดหงิดขึ้นใจ ไม่ชี้ว่าคนอื่นผิดไป 6) เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ผู้นำที่ขาดกลยุทธ์ คือผู้นำที่ปฏิบัติการนำไปตามรูปแบบและระเบียบวิธีที่กำหนดโดยระบบเบื้องบน มิได้มีความคิดที่พลิกแพลง หรือไม่มีชั้นเชิงใด ๆ เลยนั่นเอง กลยุทธ์อาจจะถูกกำหนดออกมาในรูปของวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธีงบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะทำได้ผลเพียงไรขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ คือ (1) โอกาสในการตลาด (Market Opportunity) ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้า และประเมินว่ามีโอกาสประกอบการธุรกิจในตลาดอย่างไรบ้าง ความสามารถและทรัพยากรของบริษัท (Corporate Competence and Resource) ผู้บริหารจะมองบริษัทของตนเอง ประเมินว่า บริษัทมีจุดแข็งจุดอ่อน อย่างไรบ้าง ประเมินว่า ประเมินว่า วันข้างหน้า บริษัทจะมีความสามารถในการเข้าแสวงหาโอกาสในตลาดได้เพียงใด (3) ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้นำระดับสูง (Management Value and Aspirations) ในระหว่างที่ผู้บริหารระดับสูงกำลังเทียบเคียงโอกาสในการดำเนินการ พร้อมทั้งเริ่มกำหนดขอบเขตและทิศทางนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่จะถูกนำเข้ามาเป็นส่วนในการสร้างกลยุทธ์ คือ ค่านิยมและอุดมการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ถือเป็นสิทธิของผู้บริหารระดับสูงที่จะเอาความรู้สึกและหลักการส่วนตัวมาใช้ได้ ในฐานะที่เป็นผู้นำและเป็นผู้กำหนดเส้นทางชีวิตของบริษัท การนำปัจจัยนี้เข้ามาประกอบจึงเท่ากับแนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้บริษัททำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง และ (4) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อบริษัท

จะต้องมีต่อสังคม บริษัทควรจะได้กำหนดสิ่งที่จะต้องทำและควรทำขึ้นมาเอง โดยคำนึงถึงจรรยา และศีลธรรมที่ดี แทนที่จะต้องรอให้มหาชนเรียกร้อง หรือรอให้รัฐบาลบังคับ ทั้งนี้ลักษณะ ความรับผิดชอบต่อสังคมจะแตกต่างกันไปตามสายธุรกิจ การนำปัจจัยนี้มาพิจารณาจึงเท่ากับ กำหนดว่า บริษัทควรจะทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง (Should Be) และ 7) ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้หรือในกรณี ที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ อำนาจอาจเกิดขึ้น โดยความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

สรุปได้ว่า ประเพณีและลักษณะของผู้นำ รูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีเกิดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอก ทั้งด้านสติปัญญา การมีอำนาจบารมี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักความศรัทธา ปฏิบัติตาม นำองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งนักวิชาการหลายยุคหลายสมัยได้ ทุ่มเทศศึกษาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถ จัดกลุ่มกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ พอสังเขป ดังนี้

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะ ของผู้นำ ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992, p. 167)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) วิภาดา คูปตานนท์ (2544, 242 - 247) ได้สรุปที่สำคัญดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำเผด็จการ โดยแทนเนนเบลิท และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมการกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบเผด็จ การมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ดิลก ถิ์กล้า (2547, หน้า 71) ได้สรุปไว้ดังนี้ 1) การศึกษาของฟิเดเลอร์ (Fiedler) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน

คือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ 2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก เน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามโดยการให้รางวัล 3) การศึกษาของ เฮอริเชย์ บลานชาร์ด (Hersay Blanchard) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คือ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

แนวคิดผู้นำสมัยใหม่ มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 54) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาอาศัยกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เพื่อแลกหรือได้มาซึ่งความก้าวหน้า ตำแหน่งหน้าที่ หรือผลประโยชน์ เช่น พยายามทำงานให้หนักหรือมากขึ้น เพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ขั้น

ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา สังคมในประเทศไทย พระพุทธศาสนาหลักประจำชาติ การนำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติให้องค์การประสบความสำเร็จ (พงศ์ หรดาล, 2546, หน้า 163) ได้แก่ ทศพิศราชธรรม 10 ประการ อริยฐานธรรม 4 พรหมวิหารธรรม 4 อคติ 4 คหิสุข 4 สังคหะวัตถุ 4 ขันติโสรัจจะ หิริโอตตปปะ อิทธิบาท 4 เวสาริทธธรรม 5 ยุติธรรม อปริหานิยธรรม 7 นาถกรณีธรรม 10 กัลยาณมิตร 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติ ทั้งของผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถนำมาใช้

เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเป็นที่ยอมรับของสังคม

การนำองค์การของผู้ในระดับสูง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ก, หน้า 29) ได้กล่าวถึง การนำองค์การ ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลักที่มุ่งเน้นปรับปรุงองค์การ คือกระบวนการนำองค์การ และกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับ Malcom Baldrige National Quality Program (2005 b, Online) เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาและทีมบริหารได้ชี้แนะและทำให้สถานศึกษามีการดำเนินการเพื่อมีผลการดำเนินการที่ดีและมีความยั่งยืนได้อย่างไร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังผลการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษาและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมายตลอดจนการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนซึ่งผู้นำระดับสูงและทีมบริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการบริหารจัดการโดยมีการชี้แนะที่ช่วยให้สถานศึกษามีการดำเนินการเพื่อมีผลการดำเนินการที่ดีและมีความยั่งยืน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับครูผู้สอน บุคลากร และทีมงานปฏิบัติงาน มีวิธีการพัฒนาผู้นำในอนาคตและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการดีในสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมต่อสาธารณะ ตลอดจนมีการดำเนินการที่สนับสนุนในขณะเดียวกันผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นแม่แบบ โดยมีพฤติกรรมที่เปี่ยมไปด้วยจรรยาบรรณ และมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร มีการสั่งสอนอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคตมีการทบทวนผลการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ควรดำเนินการที่ทำให้ระบบการศึกษามีความเข้มแข็ง โดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีการใช้แนวร่วมของการสนับสนุนของชุมชน ภาคธุรกิจ โดยสถานศึกษาตอบแทนโดยการให้บริการแก่ชุมชน

สรุปได้ว่า การนำองค์การของผู้ในระดับสูง และทีมบริหารได้ชี้แนะและทำให้สถานศึกษามีการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้ มีผลการดำเนินงานที่ดี มีคุณภาพ และมีความยั่งยืน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังผลการดำเนินการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ความหมายของธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ข, หน้า 27 - 42) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, ออนไลน์) สอดคล้องกับวิรัตน์ รัตนมณี (2550, หน้า 86) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กรหรือประเทศให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและ ตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของสังคม นำมาซึ่งความเจริญในด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ เนื่องจากธรรมาภิบาลครอบคลุมถึงทุก ๆ ด้านของ กระบวนการปฏิบัติทางสังคม ทั้งในด้านการเมือง การบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินการทางธุรกิจ ระบบการศึกษา รวมทั้งภาคประชาชนและประชาสังคม คำจำกัดความและเนื้อหาของธรรมาภิบาล จึงมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การและสถาบัน

จากความเป็นมาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก ซึ่งพอจะสรุป ความสำคัญของธรรมาภิบาล (วิรัตน์ รัตนมณี, 2550, หน้า 57 - 59) ได้ดังนี้

1. เพื่อเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับทั้งคนรวยคนจน ในเรื่องการเมืองการมีรายได้ มีงานทำ การพัฒนาที่เท่าเทียมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน โดยมีคนเป็นศูนย์กลางที่แท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ
3. ธรรมาภิบาล ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหา ถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรง ก็ยังช่วยลดหรือบรรเทาความรุนแรงลงไป และปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้น
4. ธรรมาภิบาลจะช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งในทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม จริยธรรม และทางเศรษฐกิจ มีสมรรถนะ มีความโปร่งใส สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและเอื้ออาทรต่อกัน มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไปด้วยฐานอันมั่นคง

5. ธรรมเนียมปฏิบัติจะช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต

6. ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

7. ธรรมเนียมปฏิบัติจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ

8. ปัจจุบันแนวคิดธรรมเนียมปฏิบัติเป็นที่ยอมรับและแพร่หลายมากขึ้น ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาหรือแม้แต่ประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตาม ต่างมีความต้องการธรรมเนียมปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้หลักธรรมเนียมปฏิบัติกลายเป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้ ย่อมหมายถึงการได้รับการยอมรับและเชื่อถือทางสังคมระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

9. ธรรมเนียมปฏิบัติ มีหลักการคล้ายกับหลักการบริหารหลายรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรทั่วไป ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาอีกด้วย เช่น ระบบมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes: Thailand International P.S.O) ระบบการควบคุมคุณภาพ (Q.C) ระบบมาตรฐานสากล ISO การบริหารคุณภาพทั้งระบบ (TQM) หรือแม้แต่ที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันเป็นหลักการที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของธรรมเนียมปฏิบัติ

10. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดให้จัดโครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นเรื่องที่ทั่วโลกให้ความสำคัญและมีความสอดคล้องกับหลักธรรมเนียมปฏิบัติ

11. ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นหลักการที่ทั้งองค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งธนาคารพัฒนาเอเชีย มีข้อสรุปร่วมกันว่า หลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนา และกลุ่มประเทศยากจน

12. หลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นหลักการสำคัญที่องค์การระหว่างประเทศใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศยากจนหรือประเทศที่กำลังพัฒนา โดยกำหนดให้ประเทศที่ขอรับความช่วยเหลือต้องสร้างธรรมเนียมปฏิบัติขึ้นในระบบบริหารจัดการของรัฐบาล

13. หลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ

ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

14. หลักธรรมาภิบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นธรรมต่อคนในสังคม ให้ความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการจัดระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และรักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอย่างมีเสถียรภาพ จะส่งผลให้ประชาชนมีความมั่งคั่ง มั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และประชาชนมีความสุข

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) เป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม 2) กระบวนการโปร่งใส 3) ทุกขั้นตอน ซึ่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีพ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมนิยมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดถือในความถูกต้องดีงาม โดยบรรดาก็ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้สะดวก เป็นกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งข่าวสารหรือการได้สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง และกระตือรือร้นช่วยแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะรับผลจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ สิ้นค้าบริการให้มีคุณภาพแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

เป้าหมายและแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ค, หน้า 34 - 35) จากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาล สามารถสรุปสาระสำคัญในแต่ละหลักได้ ดังนี้

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเสมอภาค และไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ มีการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของบุคคลในองค์กร

หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปลอดจากการทำผิดวินัย ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารงานที่ยึดหลักการเปิดเผยตรงไปตรงมาและเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกหรือแต่งตั้งบุคลากร รวมทั้งการให้ทุนให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยองค์ประกอบเครื่องชี้วัดความโปร่งใสมี 4 ด้าน ประกอบด้วย ความโปร่งใสด้านโครงสร้างระบบงาน ด้านระบบการให้ทุน ด้านระบบการให้โทษ และด้านการเปิดเผยระบบงานเรื่องต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผนร่วมการปฏิบัติ เปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน การวางแผนร่วมกันและพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในผลงานหรือ

ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะและมีระบบติดตามประเมินผล

หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หรือ หลักการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน รวมทั้งมีการป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก

เครื่องมือในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เครื่องมือทางการบริหารที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลนั้นมีหลากหลาย เครื่องมือผู้บริหารอาจจะเลือกเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งเข้ามาช่วยในการบริหารได้ หรืออาจบูรณาการหลาย ๆ เครื่องมือในการบริหารได้โดยจุดเน้นที่สำคัญ คือทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เกิดความสุขและความสำเร็จเป็นการดำเนินที่โปร่งใส และมีภาคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม

ธรรมาภิบาลกับการบริหารการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วม

ของประชาชน ดังนี้ 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในการจัดการศึกษา และสนับสนุนการศึกษาให้มากขึ้น 2) ส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้เข้าร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ง, หน้า 42 - 43) ได้กล่าวว่าผู้นำถือว่ามีความสำคัญยิ่งยิ่งกว่าเครื่องมือทางการบริหารทั้งหลายในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

จึงควรคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลักต่อไปนี้

1. สิ่งที่มีผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตาม กำกับดูแล และทุ่มเทความสนใจอยู่เสมอ ก็จะเป็นสิ่งที่คนอื่น ๆ ในองค์การต้องให้ความสำคัญไปด้วย
2. ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบ่งบอกแก่สมาชิกทั้งหลายในองค์การว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ ซึ่งบางครั้งวิธีการแก้สถานการณ์ของผู้นำ อาจมีผลต่อพฤติกรรมในองค์การมากกว่านโยบายที่ประกาศไว้
3. การมุ่งใจปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การ เป็นการทำให้เห็นว่าค่านิยมที่สำคัญขององค์การเป็นอย่างไร
4. การที่ผู้นำพยายามสื่อสารโดยตอกย้ำหลักการและข้อควรปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในทุก ๆ ครั้งตามที่โอกาสจะอำนวย ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสะท้อนความเอาใจจริงเอาใจ ในการสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในองค์การ
5. หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งนโยบาย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อวัฒนธรรมธรรมาภิบาลในองค์การ

ในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลนั้น จะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ และความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการที่ดีนั้น ไม่มีรูปแบบที่ตายตัวหรือไม่มีรูปแบบสำเร็จรูปที่จะสามารถนำไปใช้ได้เลย การบริหารนั้นต้องขึ้นอยู่กับความพร้อม โอกาส บริบทที่เอื้อต่อการบริหารงาน

เช่นเดียวกับมัลคอม บัลดริจ (Baldrige Nation Quality Program. 2005 b, online)

ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)ว่า ในการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้นำระดับสูงและทีมบริหารของสถานศึกษาควรเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณชน

ในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี

โดยเป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษา เช่น การร่วมดูแลด้านการสาธารณสุข การดูแลความปลอดภัย และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมโดยสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติการต่าง ๆ ภายในต่อเรื่องเหล่านี้ เช่น การวางแผนในการจัดการทรัพยากรโดยไม่เกิดผลกระทบ การปฏิบัติทางห้องปฏิบัติการและการขนส่งต่าง ๆ จะต้องมีความระมัดระวังการเกิดปัญหาและร่วมแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินการในสาธารณชนเกิดความตระหนัก ในการร่วมกันแก้ไขในเรื่องความปลอดภัย สถานศึกษาไม่ควรแค่ตอบสนองตามกฎหมาย หรือตามความต้องการของคนในท้องถิ่นเท่านั้น แต่สถานศึกษาควรสร้างโอกาสสำหรับในการพัฒนา

ให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทำหน้าที่และสิทธิของประชากรที่ดี โดยการใช้ภาวะผู้นำและการสนับสนุน
 สาธารณชนในวัตถุประสงค์ ที่สำคัญ ๆ ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรในสถานศึกษา รวมถึง
 การพัฒนาการศึกษาในชุมชน การชักจูงให้ร่วมกันรักษาสภาพแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร
 การบริการชุมชนและการแบ่งปันความรู้ในเรื่องการอนุรักษ์นอกจากนั้น (Foster, 2008, pp. 87 - 93)
 และมีความรับผิดชอบต่องานสังคมโดยการร่วมทำนุบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยจริยธรรม
 รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการรักษา
 สภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวมหรือการเปิดโอกาสให้ตัวแทนชุมชนเข้ามามีเสียง
 ในการบริหารจัดการจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางอำนาจและสร้างความเข้าใจในงานบริการได้

สรุปได้ว่า ในการนำของผู้บริหารระดับสูงและทีมบริหารของสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงาน
 อย่างเต็มตามศักยภาพและมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างมี
 คุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี โดยเป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษา
 ร่วมดูแลด้านการสาธารณสุข การดูแลความปลอดภัยและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้คงอยู่
 ตลอดไป ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล บรรลุตาม
 วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ดำรงค์ วัฒนา (2553, หน้า ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์หรือ Strategic
 Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลาย
 เข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันใน
 วงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มี
 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและขีด
 การแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานใน
 สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบ
 การทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถ
 เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth)
 ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผน
 เชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้าง
 ภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์
 นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์
 มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ
 เอาความเป็นเลิศ

เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 จ, หน้า 31- 34)

ปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างไร มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไรในการดำเนินการหากเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปจะมีวิธีการอย่างไร ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าโดยมีการตรวจประเมินวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

- 1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
- 2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดการทำให้มั่นใจว่าครูผู้สอนและบุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาวซึ่งต้องมีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย การพัฒนาหรือการจัดหาเทคโนโลยีหรือต้องพัฒนาคู่มือของสถานศึกษา
- 3) การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและการบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทุกระดับ คือ 3.1) ระดับองค์การและระดับการบริหารจัดการ 3.2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ 3.3) ระดับหน่วยงานและระดับภาระงานรายบุคคลความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นอนาคตโดยมีแง่มุมสำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่ต้องนำมาพิจารณา คือ 1) การจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษา โดยมีการดำเนินการที่ผลักดันให้ผู้เรียนเกิดแรงขับเคลื่อนในการเรียนรู้มีความไม่ย่อท้อต่อการเรียน ผู้เรียนมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียพึงพอใจ รวมทั้งตอบสนองข้อกำหนดของตลาด ทำให้ตลาดให้การยอมรับและตอบสนองต่อการเป็นพลเมืองดี 2) การปรับปรุงผลการดำเนินงานที่มีผลต่อผลิตภาพและการควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างความสามารถในการดำเนินงานทั้งความรวดเร็ว ความสามารถในการตอบสนองและการยืดหยุ่นของการลงทุนในการสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา 3) การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันสถานศึกษาต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์การและแต่ละบุคคลในเชิงกลยุทธ์ จึงต้องมีการปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทของแผนกลยุทธ์ คือการให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมสถานศึกษาให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสถานศึกษาและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

สรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญ เป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานขององค์การให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ฉ, หน้า 31-34) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผน
4. กลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปที่หน่วยงาน
6. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อแตกต่าง ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น 2) การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

องค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ข, หน้า 31- 34) ได้กล่าว
องค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุด และมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดคือ องค์กรของเราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจนบรรลุได้และวัดผลได้ ซึ่งจะทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์ประกอบอื่น ๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่า

การจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยการนำเอาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมาพิจารณาประกอบ

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์การจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในอนาคต โดยมีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์

การพัฒนากลยุทธ์

Baldrige National Quality Program. (2005, Online) ได้กล่าวถึง การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Development) เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ของสถานศึกษา รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) เพื่อขึ้นและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวมและต่อผู้เรียนในความสามารถการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต ซึ่งBaldrige National Quality Program, (2005 b, Online) ได้กล่าวถึง การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Development) เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ของสถานศึกษา รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) เพื่อขึ้นและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวมและต่อผู้เรียนในความสามารถการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต

เช่นเดียวกับGaithersburg, MD : Author NIST (2008, pp. 1 – 22) ได้กล่าวว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ โรงเรียนทำอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้น และทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วย ดังนี้

1. โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ
2. แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลักโดยย่อ

3. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลักๆ ที่ระบุในแผน การตรวจประเมินว่าสถาบันการศึกษาดำเนินการอย่างไร ในการบริหารจัดการแสวงหาว่านักเรียนผู้มีส่วนได้เสีย ค้นหา และกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งประกอบด้วย ดังนี้ 1) นักเรียนใหม่ 2) ความพึงพอใจของนักเรียน 3) ความภักดีของนักเรียน 4) การขยายตัวของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ข, หน้า 34 - 35) ได้กล่าวถึงการจัดยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง ความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของหน่วยงาน

1. การยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนว่าหน่วยงานจะมียุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันไปในทิศทางใด การมีกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงานจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารจนกระทั่งบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคคลภายนอก

2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (Focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น ซึ่งบางประเด็นนั้นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน

3. การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ภายหลังจากการตอบคำถามองค์การจะสามารถนำคำตอบที่ได้มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติในที่สุด

4. การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การในแต่ละเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS: Performance Management System

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นต้องทำอย่างเป็นระบบ อาจมีนิยามแตกต่างกันดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ณ, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่รวมการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะ พัฒนา การกระตุ้น และการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้มีผลงานตามที่องค์การปรารถนา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ณ, หน้า 35) ได้กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่า เป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันทำให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังที่ชัดเจนในเรื่อง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำ
2. จะทำอะไรให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
3. จะทำอะไรเพื่อให้งานออกมาดีในเชิงปฏิบัติได้
4. จะทำอะไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานทำงานร่วมกันเพื่อสร้าง พัฒนา และสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

5. จะวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

6. ค้นหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานและพยายามที่จะกำจัดอุปสรรคเหล่านี้

สรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ตั้งแต่ศึกษาสภาพปัญหา นำไปจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินการตลอดปีการศึกษาแล้วนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในครั้งต่อไป เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและต่อผู้เรียนในความสามารถการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต

การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ฎ, หน้า 86) ได้สรุปถึงการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ทางยุทธศาสตร์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 32) ได้กล่าวถึงการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติว่า หลังจากที่ได้วางแผนยุทธศาสตร์แล้ว จึงเข้าสู่ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เริ่มจากการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน องค์กรประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานของสถานศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาสู่ระดับหน่วยงาน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา
2. การสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวิเคราะห์องค์การระดับหน่วยงาน (Unit Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ เช่น SWOT Analysis เป็นต้น
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน
4. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation)

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล หลังจากการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จัดกลุ่มงาน (Job Family) ภายใต้นหน่วยงานโดยจัดบุคลากรที่อยู่ตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน หรือมีหน้าที่งานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันแล้ว จึงจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นการผสมผสานระหว่าง

1. การทำงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา
2. การพัฒนางานตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจประจำของแต่ละบุคคล
3. การทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

สรุปได้ว่า สถานศึกษาจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนระยะกลาง และ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการดำเนินการมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ความก้าวหน้าโดยมีการตรวจประเมินวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายตามสภาพจริง

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เป็นวิธีการที่สถานศึกษากำหนด ความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคตและต่อตลาดของตน รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียน และคู่ความร่วมมือของผู้ปกครองเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภักดี และความไม่ย่อท้ออันจะ นำไปสู่การขยายตัวของการจัดหลักสูตรและบริการทางการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ โดยรวม เพื่อการรับฟัง เรียนรู้เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งสถานศึกษาควรมีการดำเนินการมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าอื่น ๆ โดยมีการ ดำเนินการ ดังนี้ 1) มีการสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนการนำผลที่ได้มา ใช้โดยการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลาย ตลอดจน พิจารณถึงคุณลักษณะที่สำคัญของหลักสูตร (เนื้อหาสาระของหลักสูตร สัดส่วนครูผู้สอนและ บุคลากร กิจกรรมนอกหลักสูตรและอื่น ๆ) การจัดบริการวิชาการและบริการทางการศึกษา ควรเน้นคุณลักษณะที่มีผลต่อความนิยม ยังคงสอดคล้องความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดและความมีประสิทธิผล 2) มีการวัดผลความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม ถึงการวัดและประเมินผลด้านการกระทำและพฤติกรรมของผู้เรียนเช่น ความไม่ย่อท้อของผู้เรียน หรือการกล่าวถึงสถานศึกษาในทางที่ดี 3) มีการดำเนินการเรื่องความภักดีต่อสถานศึกษาให้บรรลุ ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Baldrige National Quality Program, 2005b, Online)

สอดคล้องกับ สุภโชค กำเนิดงาม (2554, ออนไลน์) เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กร ได้กำหนดความต้องการความคาดหวัง และความนิยมของกลุ่มเป้าหมายอย่างไร องค์กรสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร มีวิธีการสร้างความสนใจของผู้เรียนและ คู่ความร่วมมืออย่างไร ที่จะสร้างความพึงพอใจและความไม่ย่อท้อในหมู่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย รวมทั้งบริการการศึกษาและหลักสูตรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย เกณฑ์ความรู้เรื่องความต้องการ และความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตลาด (Student and Stakeholder and Market Knowledge) เป็นวิธีการที่สถานศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าหลักสูตร การเรียนการสอนและบริการทางการศึกษาที่จัดไว้ให้ยังคงสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย สามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ ตลอดจนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อผู้เรียนทุกคน (Baldridge National Quality Program, 2005b, Online)

การจัดการศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้ (Learning – Centered Education) จะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน โดยเน้นการศึกษานบนพื้นฐานการเรียนรู้ และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งความต้องการนั้นจะได้รับมาจากข้อกำหนดทางการตลาดและสิทธิหน้าที่ของบุคลากร สถานศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้จะต้องทำความเข้าใจข้อกำหนดเหล่านี้ แปลงมาเป็นหลักสูตร และพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คุณลักษณะที่สำคัญของการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้มีดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาผู้เรียนด้วยการคาดหวังมาตรฐานระดับสูง 2) ครู อาจารย์ ต้องเข้าใจว่านักเรียนมีวิธีการเรียนรู้และระดับการเรียนรู้ในเวลาที่แตกต่างกันซึ่งการจัดการเรียนรู้จะต้องดำเนินการอย่างหลากหลาย โดยการสนับสนุน ชี้แนะแนวทางการคำนึงถึงบรรยากาศการเรียนรู้และอื่น ๆ การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จะต้องพิจารณาให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการด้านข้อมูลผู้เรียนแต่ละคนเพื่อมาใช้ให้เหมาะสม 3) ในเบื้องต้นจะเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงซึ่งต้องใช้เทคนิค วัสดุอุปกรณ์ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียน เทคนิคการสอน วัสดุอุปกรณ์และประสบการณ์ต่าง ๆ นั้น จะต้องมียุทธวิธีดำเนินการให้ได้มาโดยคำนึงถึงเงื่อนไขทางธุรกิจการสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ 4) การประเมินผลในขั้นตอนการเรียนรู้ (Formative Assessment) การประเมินผลของการจัดการเรียนรู้จะต้องมีการดำเนินการในการวัดเบื้องต้นและในขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดประสบการณ์ตามความต้องการและลักษณะที่แตกต่างกันของรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน 5) การประเมินผลรวบยอดหรือประเมินผลสรุป (Summative Assessment) จะเป็นตัวชี้วัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนกับการพิจารณากับเกณฑ์พื้นฐานและกับมาตรฐานภายนอกว่า ผู้เรียนต้องการเรียนรู้อะไร และจะอย่างไรจะเกิดการเรียนรู้ 6) ข้อมูลจากผู้เรียนจะได้จากการประเมินตนเองโดยผู้เรียนและครอบครัวซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการดำเนินการให้เกิดความก้าวหน้าต่าง ๆ 7) มีการมุ่งเน้นหลักการของการเชื่อมโยงเกี่ยวกับผู้เรียน เช่น ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน โรงเรียนกับหน่วยรับการทำงานของผู้เรียน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning – Centered Education) มีความสอดคล้องกับ

หลักการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 22 ที่กำหนดหลักแนวทางการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 12) สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ (2554, ออนไลน์) ที่มีวัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินงานพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นหลักของการพัฒนา

สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตลาด สถานศึกษาต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของนักเรียน โดยการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีคุณธรรมนำความรู้ มีความพึงพอใจ มีความรักและหวงแหนสถานศึกษาของตนเอง และสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม

สัมพันธภาพและความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา

Baldrige National Quality Program, (2005 b, Online) ได้กล่าวถึง ความรู้เรื่องผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด เป็นวิธีการที่สถานศึกษากำหนดความต้องการความคาดหวังและความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคตและต่อตลาดของตน รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมือเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภักดี และความไม่ย่อท้ออันจะนำไปสู่การขยายตัวของการจัดหลักสูตรและบริการทางการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์โดยรวม เพื่อการรับฟัง เรียนรู้เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งสถานศึกษาควรมีการดำเนินการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าอื่น ๆ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) มีการสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนการนำผลที่ได้มาใช้โดยการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลาย ตลอดจนพิจารณาถึงคุณลักษณะที่สำคัญของหลักสูตร (เนื้อหาสาระของหลักสูตร สัดส่วนครูผู้สอนและบุคลากร กิจกรรมนอกหลักสูตรและอื่น ๆ) การจัดบริการวิชาการ และบริการทางการศึกษาควรเน้นคุณลักษณะที่มีผลต่อความนิยม ยังคงสอดคล้องความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด และความมีประสิทธิภาพ 2) มีการวัดผลความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียโดยรวมถึงการวัดและประเมินผลด้านการกระทำและพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น ความไม่ย่อท้อของผู้เรียน หรือการกล่าวถึงสถานศึกษาในทางที่ดี 3) มีการดำเนินการเรื่องความภักดีต่อสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการ ความคาดหวังของ

กลุ่มเป้าหมายการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดสอดคล้องกับ พรทพฯ กาญจนนิยต (2548, ออนไลน์) เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการกำหนดความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียนและความสามารถของสถานศึกษาในการให้บริการการพัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการกล่าวถึงสถานศึกษาในทางที่ดี วิธีที่สถานศึกษาใช้เพื่อความเข้าใจต่อความต้องการของผู้เรียนคือ การคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อหลักสูตร และการบริการการศึกษา การใช้ประโยชน์จากข้อคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับของกลุ่มเป้าหมาย การลดความไม่พึงพอใจของนักศึกษา เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษา, 2546, หน้า 15) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ในหมวด 4 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และ ในมาตรา 24 กำหนดว่าการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพทำให้สถานศึกษาต้องทำความเข้าใจต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคตและต่อตลาดของตน โดยเน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสถานศึกษาให้หาความรู้และวิธีการรับฟังข้อมูลและเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดซึ่งมีกลยุทธ์การเรียนรู้และการรับฟังที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถจัดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องต่อความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ องค์ประกอบของโรงเรียนสมบูรณ์แบบประการหนึ่งคือ การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนคิดเองและปฏิบัติจริง ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้โดยมีดัชนีวัด 5 ดัชนี ได้แก่ ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่คิดกิจกรรมและปฏิบัติเอง ร้อยละของครูที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และร้อยละของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ (อรุณ จันทวานิช และคณะ, 2548, ออนไลน์)

สรุปได้ว่า สถานศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยม กำหนดปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมือเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความพึงพอใจส่งบุตรหลานเข้าเรียน ตลอดจน ทำให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคมและท้องถิ่น

4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นสิ่งจำเป็นในแต่ละองค์การ แต่โดยแท้จริงแล้ววัตถุประสงค์แรก ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อใช้เพื่อพัฒนาคนและการพัฒนางาน (ประสิทธิ์ จินประชา, 2548, ออนไลน์) ดังนั้น การวัดผล การวิเคราะห์ผลที่ได้จะต้องนำไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีการจัดการความรู้ที่ได้จากการวัดขององค์การอย่างเหมาะสมเพราะ โดยบทบาทของการประเมินจะหมายถึง การนำคำตอบเชิงประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ (Scriven, 1987, Online) สำหรับการประเมินอย่างเป็นทางการจะมีบทบาทสำคัญในทางการศึกษาหลายประการ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544, p. 64 - 65) เช่น การประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุงพัฒนาการประเมินรวมสรุปเพื่อแสดงความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา และเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต การประเมินเพื่อตัดสินใจทางการบริหารต่าง ๆ ซึ่งองค์การจะต้องมีการวัดผล การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่เหมาะสมวิธีการ และการทบทวนผลดำเนินงานจะทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการเพิ่มความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของการแบ่งปันความรู้มากกว่าการถ่ายทอดข้างเดียว ความรวดเร็วในการจัดการและคุณภาพของข้อมูลข่าวสารและความรู้ซึ่งจะทำให้สถาบันมุ่งเน้นไปในทางเดียวกัน (พรทิพย์ กาญจนนิต, 2548, ออนไลน์) เช่นเดียวกันกับ Baldrige National Quality Program (2005 b, Online) เป็นการตรวจประเมินว่า สถานศึกษาเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์เชิงความรู้อย่างไร ซึ่งสถานศึกษาควรมีการรวบรวมสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยมีการจัดการความรู้ และสารสนเทศพื้นฐานทั้งมวลที่เกี่ยวข้องการดำเนินงาน ตลอดจนสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการนำสารสนเทศไปใช้เพื่อให้สถานศึกษาปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสถาบันเพื่อเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554, Online) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้

อย่างไร และองค์การมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

การวัดผล การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา

การวัดผล การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การ (Measurement, Analysis, and Review of Organizational Performance) เป็นการตรวจประเมินว่าสถานศึกษาใช้วิธีการใดในการวัดผล (Measurement) และการวิเคราะห์ (Analysis) และการทบทวนผลการดำเนินงาน (Review of Organizational Performance) เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา

ความหมายของการวัดผล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การวัดมีบทบาทสำคัญมากในการให้บริการที่มีคุณภาพ (Quality) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) มีประสิทธิผล (Effectiveness) และบรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นที่ยอมรับกันในแวดวงการบริหารจัดการว่า การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ ต้องมีการควบคุม (Control) และการควบคุมจะเป็นไปไม่ได้ถ้าปราศจากการวัด ดังนั้น การวัดจึงมีบทบาทสำคัญมากในโลกการบริหาร

ความสำคัญของการวัดผล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ฎ, หน้า 24 - 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการวัดและการประเมินว่า การปรับปรุงการบริหารต้องเริ่มต้นด้วยการวัด เพื่อให้ได้สารสนเทศของการบริหารงานสำหรับใช้ประเมินเพื่อตัดสินคุณภาพของการบริหารงาน และจบลงด้วยการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน แล้วเริ่มต้นวงจรคือทำการวัดใหม่ วงจรของการวัดการประเมินและการปรับปรุงก็จะหมุนเวียนเช่นนี้ต่อเนื่องไปเรื่อยๆ โดยทั่วไปจะใช้เครื่องมือในการวัดทุกองค์การ เช่น การวัดความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ การวัดมูลค่าเพิ่มของบุคลากร การวัดการให้บริการของครูผู้สอน แต่การวัดในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนเป็นการวัดที่เป็นทั้งรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม ซึ่งมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องใส่ใจในกระบวนการหรือพฤติกรรมของบุคลากร รวมทั้งผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของพฤติกรรมทั้งหลายด้วย และมักจะสนใจวัดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ

องค์การมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์การ องค์การทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวน และเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์การใช้ผลการทบทวนเหล่านั้นอย่างไรในการประเมินผลสำเร็จขององค์การ ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขันและความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสามารถขององค์การที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์การ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานอยู่ (สถาบันเพื่อเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554, ออนไลน์) ซึ่งการปรับปรุงผลการดำเนินการองค์การมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์การมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ เพื่อสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ องค์การมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์การ (สถาบันเพื่อเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554, ออนไลน์)

การจัดการสารสนเทศและความรู้

การจัดการสารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Management) เป็นการตรวจประเมินว่าสถานศึกษาใช้วิธีการใดการจัดการความรู้ขององค์การ (Organizational Knowledge Management) เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับครูผู้สอนและบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบ (Suppliers) และคู่ความร่วมมือ (Partners) มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน รวมทั้งมีการอธิบายถึงวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อการสร้างและการจัดสินทรัพย์เชิงความรู้ (Knowledge Assets) ของสถานศึกษา

ความหมายเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ฐ, หน้า 24) ได้กล่าวว่า พัฒนาการของเทคโนโลยีทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ของการทำงาน ความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบายและความต้องการของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ท้าทายนักบริหารในขณะนี้เป็นอย่างมาก ปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทุกระดับ ผู้บริหารจึงต้องเผชิญกับสภาพการณ์ของการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น แบบแผนการ

ทำงานของผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนไปด้วย เทคโนโลยีที่สามารถรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูล นำเสนอข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลอย่างรวดเร็ว ผลักดันให้ผู้บริหารบางครั้งต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทำให้ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ทันต่อพัฒนาการของเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร การปรับตัวให้ทันเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา รวมทั้งแบบแผน วิธีการ และกระบวนการทัศน์ (Approach and Paradigm) ในการทำงานที่เปลี่ยนไป เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำต้องมีความรู้ ทักษะ และวิสัยทัศน์ เพื่อจะสามารถทำงานได้ในสังคมยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบูรณาการเทคโนโลยี (Integrated Technologies)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ๓, หน้า 25) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer Technology) คอมพิวเตอร์เป็นการผลิต หรือการพัฒนาอุปกรณ์ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Devices) ที่สามารถนำมาใช้ควบคุม อุปกรณ์ต่าง ๆ ตามความประสงค์ของผู้ใช้ด้วยคำสั่งที่สร้างขึ้น เรียกว่า Program และทำหน้าที่ เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอนได้ เช่น Computer – assisted Instruction (CAI) จะเป็นคอมพิวเตอร์ ที่ใช้กับผู้เรียนเป็นส่วนใหญ่ หรือ Computer – managed Instruction (CMI) จะเป็นคอมพิวเตอร์ที่นำไปใช้ในการดำเนินการหรือจัดการกระบวนการของการเรียนและการสอน ในโรงเรียน หรือสถานศึกษาต่าง ๆ

2. เทคโนโลยีฐานข้อมูล (Data – based Technology) จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล เก็บไว้ในรูปของ Digital Code พัฒนาควบคู่กับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพราะเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์จะมีประโยชน์น้อย ถ้าไม่มีข้อมูลหรือโปรแกรมที่สามารถเก็บและเรียกใช้ได้อย่าง รวดเร็วในปริมาณที่มากเพียงพอกับความต้องการของผู้บริหาร ปัจจุบันประเทศไทยกำลังพัฒนา ฐานข้อมูลของไทยอยู่จึงจำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก คาดว่าในอนาคตฐานข้อมูล ของไทยจะเป็นที่แพร่หลาย เอื้อประโยชน์กับนักบริหารเป็นอย่างมาก

3. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Telecommunication Technology) หรือเทคโนโลยีคมนาคม เป็นการพัฒนาระบบการสื่อสารตามสาย ที่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาการสื่อสารผ่านข้อมูลตามสาย โลหะ และใยแก้วนำแสงจนเป็นระบบทางด่วนสารสนเทศ (Information Super Highway) นอกจากนี้ยังพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านข้อมูลในรูปคลื่นวิทยุทั้งบนพื้นโลก และส่งผ่านดาวเทียมที่โคจรอยู่นอกโลก ทำให้สามารถเชื่อมโยงเกิดเป็นเครือข่าย (Network) ขึ้นเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์กับฐานข้อมูลที่กระจายกันอยู่ทั่วโลก หรือคอมพิวเตอร์กับคอมพิวเตอร์ ที่อยู่ห่างไกลกัน เกิดสภาพการณ์ไร้พรมแดนหรือโลกาภิวัตน์ (Globalization) กับสังคมโลก

4. เทคโนโลยีการศึกษา (Education Technology) การนำความสามารถพิเศษของเทคโนโลยีในรูปของเครื่องมือดังกล่าวมาใช้กับผู้เรียนซึ่งมีธรรมชาติของการเรียนรู้ที่ต่างกัน จำเป็นต้องมีการจัดกระทำข้อมูลให้เป็นระบบ “ระบบ” ที่จะให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ เพราะข้อมูลที่มีอยู่มากหลายรูปแบบ ต้องมีการ “คัดสรร” และ “จัดขั้นตอน” ของการนำเสนอให้เหมาะสมและให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจความหมายได้ตรงกับจุดมุ่งหมายของผู้ต้องการนำเสนอ โดยผ่าน “กระบวนการ” ของการจัดกระทำข้อมูลเพื่อนำเสนอให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี เทคโนโลยีการศึกษาจะทำให้งานบริหารวิชาการของสถานศึกษา ทั้งด้านหลักสูตร การเรียน การสอน การวัด และประเมินผลดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

การบูรณาการเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา เป็นการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของการบริหารจัดการศึกษาในแบบแผนของการบูรณาการที่นำเทคโนโลยีทั้ง 4 ด้าน เป็นการบูรณาการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารการศึกษา ให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เพื่อนำไปสู่คุณภาพ (Quality) ของผู้จบการศึกษา และคุณภาพของระบบการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้ผลผลิตสูงขึ้นโดยไม่ต้องมีการลงทุนเพิ่มในการบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (Do the Right Things) เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ทั้งทางกฎหมาย ศีลธรรม และทางวิชาการ ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอดีและประหยัดเพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามต้องการ

2. ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามความต้องการ หรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลในสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นสิ่งดีงามของการพัฒนา (Get the Right Things Done) ประสิทธิภาพจึงเป็นการดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างครบถ้วน เหมาะสม และดีงามอย่างที่สุดแล้ว

3. คุณภาพ (Quality) ความเป็นเลิศ (Excellence) และพอดีกับความต้องการ (Fit to the Needs) การใช้เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว นำไปสู่ ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการอีกด้วย ดังนั้น คุณภาพจึงเป็นการดำเนินการที่มีทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินการเพื่อให้มีประสิทธิภาพนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ โดยที่ผู้ดำเนินการไปปฏิบัติตามขั้นตอน และแบบแผนอย่างถูกต้องและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอดี

คือ การมีประสิทธิภาพ แต่การดำเนินการนั้นไม่อาจนำไปสู่การบรรลุผลได้ตามที่ต้องการเสมอไป ในขณะที่เดียวกันการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมครบถ้วนและดีงาม แต่การดำเนินการที่แตกต่างไปจากวิธีการและการใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้ ถือว่าเป็นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ทำตามขั้นตอนและใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้ คุณภาพจึงไม่เกิดขึ้นถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การนำเอาความหมายของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพกล่าวถึงเพื่อใช้เป็นแนวทางของการแสดงวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพตามความหมายดังกล่าว

การจัดการความรู้

ความหมายการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ฒ, หน้า 35) ได้กล่าวว่า

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นแนวคิดหนึ่งในการบริหารจัดการองค์การ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และยุคแห่งสังคมข่าวสารซึ่งมีมุมมองต่อ “ความรู้” ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำคัญยิ่งต่อองค์การ ทั้งในแง่ที่เป็นต้นทุน (Intellectual Capital) ที่ช่วยเสริมรากฐานขององค์การให้แข็งแกร่งและเป็นมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ แนวคิดการจัดการความรู้จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการรวบรวม จำแนก จัดระบบระเบียบข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์การ ตลอดจน ภูมิปัญญาและบทเรียนอันเกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมของคนในองค์การ ผ่านกระบวนการหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบ รวมทั้งจัดเก็บความรู้แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ และการเผยแพร่ความรู้เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ความรู้อย่างกว้างขวาง

การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีความสัมพันธ์กับการวัด การประเมิน และการควบคุมการบริหารจัดการองค์การ ทราบกันดีว่า หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษาด้วนมีข้อมูลจำนวนมาก อีกทั้งมีบุคลากรจำนวนมากที่ต่างมีความรู้ความสามารถหลากหลาย แต่ขาดการจัดการข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นประสบการณ์ในตัวบุคลากรอย่างเป็นระบบ เครื่องมือการจัดการ ความรู้จึงช่วยให้โรงเรียนมีกรอบความคิด และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน ทำให้บุคลากร ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโรงเรียนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ การพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการพัฒนานวัตกรรม และสร้างความเป็นเลิศต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553ณ, หน้า 36) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ (KM) เป็นสิ่งที่มีมานานนับร้อย ๆ ปี ตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไปหลายชั่วอายุคนโดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน จดจำ สังเกต ซึ่งในปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้น การจัดการความรู้แบบวิถีธรรมชาติอย่างเดียวย่อมก้าวตามโลกไม่ทัน โรงเรียนจึงควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ การค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และใช้ความรู้ขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถทำให้นักลกรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ค, หน้า 36) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Process) โดยเฉพาะคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดคือ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเรียนรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 ค, หน้า 37) ได้กล่าวว่า เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ควรเป็นเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ลดความผิดพลาดลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างประสิทธิผลของงาน เช่น การพัฒนาผลผลิตการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม เช่น พัฒนาการระดมความคิด การนำความคิดใหม่มาใช้ได้จริง พัฒนาคน ให้นักลกรเกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน บุคลกรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า การวัดผล การวิเคราะห์ผลและการจัดการความรู้ ซึ่งสถานศึกษาจะทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาของผลการดำเนินงานของการจัดการเรียนรู้ แล้วนำผลการวิเคราะห์ สรุป และรายงานผลการดำเนินงาน นำข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้น แล้วนำไป

วางแผน และจัดการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และผู้เรียน มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

5. การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร

การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร (Faculty and Staff Focus) เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานการเรียนรู้ของครูและบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจภายในสถานศึกษาเอื้ออำนวยให้ครูผู้สอนและบุคลากรพัฒนาตนเอง และสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และมุ่งไปทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติงานโดยรวมของสถานศึกษา รวมถึงสถานศึกษามีความพยายามในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากรอื่นจะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาควรมีการดำเนินด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ๆ ซึ่งมุ่งไปที่การสร้างและรักษาสถาบันที่มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งไว้ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาครูผู้สอนและบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรและสถานศึกษาสามารถปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงได้ มีการพัฒนาและการจัดการครูผู้สอนและบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา (การวางแผนครูและบุคลากรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนโดยรวม เพื่อให้การจัดกำลังคนมุ่งไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม) ตลอดจนมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากร (Baldrige National Quality Program, 2005 b, Online)

เช่นเดียวกับพรทิพย์ กาญจนนิต (2548, ออนไลน์) การพัฒนาครูและบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ดังจะพบจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 15) เนื่องจากครูซึ่งมีความหมายถึง ผู้สั่งสอน ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ โดยครูจะมีบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษา การทำมาหากิน ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต (กระทรวงวัฒนธรรม, 2548, ออนไลน์) ดังนั้นสถานศึกษาควรมุ่งเน้นเน้นครูผู้สอน การจัดระบบงาน การเรียนรู้ของครูผู้สอนและบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม โดยควรมีการเน้นย้ำถึงการจัดการที่รวมถึงการใช้ความรู้และทักษะที่มีในองค์กร การดำเนินงานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติการ ระบบงานและการเรียนรู้ของครูและบุคลากรหนุนให้สถาบันสามารถบรรลุผลตามแผนปฏิบัติการ การคงไว้ซึ่งความรู้ที่สถานศึกษาจะสามารถนำไปใช้ในระยะเวลา และการถ่ายทอดความรู้ที่มีระบบจากคณาจารย์และบุคลากรที่จะลาออกและผู้กำลังจะเกษียณ

การจัดระบบงาน (Work System) เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานภาระหน้าที่ของสถานศึกษาได้มีส่วนช่วยเกื้อหนุนให้ครูผู้สอนและบุคลากร (Faculty and Staff) ตลอดจนสถานศึกษาให้มีผลการดำเนินงานที่ดีได้อย่างไร ตลอดจนสถานศึกษามีวิธีการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ (Hiring and Career Progression) วิธีการบริหารค่าตอบแทนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนว่าได้มีส่วนช่วยเกื้อหนุนครูและบุคลากร ตลอดจนสถานศึกษาสามารถมีผลดำเนินการที่ดีได้อย่างไร (Baldrige National Quality Program, 2005 b, Online) สอดคล้องกับ Gaithersburg, MD : Author NIST (2008, pp. 1 – 22) ได้กล่าวถึงระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากรดำเนินการได้ผลดียิ่ง ประกอบด้วย ดังนี้ 1) การจัดบุคลากรให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย 2) การบริหารค่าตอบแทน 3) นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา 4) นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร

เช่นเดียวกับสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) (2554, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการมองเชิงระบบงาน (Work System) ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาต้องเกิดจากความร่วมมือกันทั้งในระดับนโยบายเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ ครู นักเรียน กลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี สอดคล้องกับ สมพร หวานเสร็จ (2554, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การจัดระบบการทำงาน (Work System) ช่วยให้นักเรียนเข้าใจขั้นตอนการทำกิจกรรมมากขึ้น โดยนำตัวเลขมากำหนดขั้นตอนในการทำกิจกรรม เช่น นักเรียนมีปัญหาในการเรียนวิชาพลศึกษา โดยที่ไม่เรียนไม่ทราบว่าจะต้องเริ่มต้นทำที่ขั้นตอนใดก่อน ได้แต่นั่งหรือยืนดูเพื่อนทำกิจกรรมทั้งชั่วโมง คุณครูจึงนำขั้นตอนของการเรียนในวิชาพลศึกษามาจัดเป็นระบบงานให้นักเรียนได้ทราบ

การเรียนรู้ของครูผู้สอนและบุคลากรและสร้างแรงจูงใจ (Faculty and Staff Learning and Motivation) เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพของครูผู้สอนและบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยสนับสนุนให้สถานศึกษابرรลุวัตถุประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมทั้งวิธีการที่สถานศึกษาช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของครูผู้สอนและบุคลากร (Baldrige National Quality Program, 2005b, Online) สอดคล้องกับ Gaithersburg, MD : Author NIST (2008, pp. 1 – 22) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษการฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมอย่างไรในการสนับสนุนให้ประกอบด้วย ดังนี้ 1) โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเด่น 3) ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร