

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อให้โรงเรียนคุณภาพ โดยกลยุทธ์ปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยมีประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประชุมแบบมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์โดยใช้เทคนิค A - I - C
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research:

PAR)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

จินตนา สัตย์ก่อรัมย์ (2545, หน้า 9 - 10) ได้รวบรวมแนวคิดที่มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ซึ่งพอที่จะสรุปความหมายของรูปแบบที่ส่วนใหญ่ให้ความเห็นไว้ใน 4 ลักษณะ กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กกะทัดรัด หรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ ผู้ที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ เช่น Good (1973) Smith และคณะ (1961, pp. 461 - 462) พจนานุกรมของ Webster (1983, p. 1154) เสรี ชัดแจ้ง (2538, หน้า 3) และถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์ (2540, หน้า 21 - 23)

2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะผู้ที่ให้ความหมายของรูปแบบ

ในลักษณะนี้ ได้แก่ Bardo & Hartman (1982, p. 70) Good (1973) Kceves (1988, p. 559) Willer (1967, p. 15) อุทัย บุญประเสริฐ (2516, หน้า 31) เสรี ชัดมเข็ม (2538, หน้า 3) และอุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22)

3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากให้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ ผู้ที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพงษ์ (2540, หน้า 21 - 23)

4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุ และพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์ หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Willer (1967, p. 15) และถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพงษ์ (2540, หน้า 21 - 23)

วิสุทธิ์ วิจิตรพิชรากรณ์ (2547, หน้า 9 - 10) อธิบายว่า คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า "Model" ซึ่งมีผู้ให้ความหมายในลักษณะต่างกัน เช่น บางคนใช้คำว่า ด้นแบบ ตัดดาแบบจำลอง แบบแผน วางจร หรือแบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะแปลว่าอย่างไรก็มีนัยแห่งความหมายที่มาจากคำว่า Model และได้สรุปว่า มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน ได้แก่ Stoner และ Wankel (1986, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของการปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ขณะที่ Willer (1967, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจัดกระจ่างในนิยามความสัมพันธ์ และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวโยงในตนเองเดียวกับที่ Smith และคนอื่น ๆ (1980) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มีข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในกรณี Bardo และ Hardman (1982, p. 70) ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร จึงอาจสรุปได้ว่ารูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์

ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียด
 ทุกแง่ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำ และเชื่อถือได้
 รุ่งนภา จิตโรจนรักษ์ (2548, หน้า 14) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาความหมายของรูปแบบ
 ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2516, หน้า 31) สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี
 (2520, หน้า 206) สมาน อัสภาภูมิ (2537, หน้า 13) วรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539, หน้า 82) พลสุข
 หิงคานนท์ (2540, หน้า 50) Bardo & Hartman (1982, pp. 70 - 71) Tosi & Carroll (1982, p. 163)
 สามารถจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้ใน 4 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบที่เหมือนจริง แต่มี
 ขนาดเล็กลง หรือย่อส่วน เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป 2) สิ่งที่แสดงโครงสร้าง
 ของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจ
 ข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพ หรือเชิงคุณลักษณะ
 ก็ได้ 3) แบบอย่าง หรือแนวทางในการกระทำ หรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดง หรืออธิบายให้เห็นถึง
 โครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ 4) สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อ
 อธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรายละเอียด
 และองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมได้มีกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะของปรากฏการณ์
 และวัตถุประสงค์ของผู้สร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ดังนั้น รูปแบบอาจเป็นแบบง่าย หรือซับซ้อน
 ก็ได้ การสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง
 แบบอย่าง หรือแนวทางในการกระทำ หรือดำเนินการใด ๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้าง
 ทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถ
 เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ หรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นรูปแบบ
 อย่างง่าย หรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับ
 ลักษณะปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้าง และพัฒนารูปแบบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบที่กล่าวมาตามแนวคิดของ จินดนา ศักดิ์ภู่อารัม
 วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ และรุ่งนภา จิตโรจนรักษ์ ที่ได้รวบรวมมาจากทั้งใน และต่างประเทศ
 สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบแผน หรือแบบจำลองที่มีสภาพลักษณะครอบคลุมองค์ประกอบ
 สำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือ
 ความเชื่อต่าง ๆ โดยประกอบด้วยการบรรยาย หรือขั้นตอนสำคัญรวมทั้งวิธี และเทคนิคต่าง ๆ
 ที่สามารถช่วยให้สภาพนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่ยึดถือซึ่งได้รับการพิสูจน์
 ทดสอบ หรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพสามารถใช้แบบแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ
 ของรูปแบบนั้น ๆ หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และชัดเจนขึ้น

ประเภท และองค์ประกอบของรูปแบบ

รุ่งนภา จิตโรจนรักษ์ (2548, หน้า 14 - 15) ได้กล่าวว่า การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบพบว่า มีหลายท่านได้กล่าวถึงประเภท และองค์ประกอบของรูปแบบไว้ จากการศึกษพบว่า แนวคิดของ สมาน อัสภาภูมิ (2537, หน้า 16) Bardo & Hartman (1982, pp. 70 - 71) มีความสอดคล้องกัน คือ มีแนวคิดว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว ควรมีรายละเอียดขององค์ประกอบ อย่างไรก็ตามรูปแบบจึงจะเหมาะสม เนื่องจากรายละเอียด และองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และวัตถุประสงค์ในการสร้าง หรือรูปแบบนั้น ๆ อันเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ

วิสุทธิ วิจิตรพัชรการณ์ (2547, หน้า 10 - 11) ได้กล่าวว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังเช่น สมิต และคณะ (Smith & et al., 1980, p. 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบขึ้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพจนานุกรมงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

ในการนี้ กีวส (Keeves, 1988, pp. 561 - 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้อุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น
2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาแผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น
3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา
4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุ และผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown & Moberg (1980, pp.16 - 17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์กร กล่าวคือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการบริหารจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ สอดคล้องกับ บุษ (Bush, 1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ เกทเซลและกูบ่า (Getzels & Guba, 1957) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้เป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลในบทบาทนั้นจะหมายถึง ลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์กำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการคือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีส่วนสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของรูปแบบหากพิจารณาในเชิงระบบขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหาร องค์ประกอบของรูปแบบยังมีองค์ประกอบหลักเกี่ยวข้องกับความเป็นสถาบันที่เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้เป็นบทบาท และความคาดหวัง และบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม และสถาบันจะไม่สามารถดำเนินการได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คีเวส (Keeves, 1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบการประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบการใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบการจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบการเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

การพัฒนาารูปแบบ

วิสุทธิ วิจิตรพิชารณ (2547, หน้า 12 - 14) ได้อธิบายแนวคิดที่มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้ วิลเลอร์ (Wille, 1967, p. 83) กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ (สมาน อัสวภูมิ, 2538, 18) จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบของหน่วยงาน หรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

สมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 8 - 9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการ และข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลาประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การ ะบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบงานการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในสำนักงานการศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบ

มุ่งคุณภาพที่องค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่สมบูรณ์ และ ขั้นตอนที่ 6 สรุป และนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540, หน้า 14 - 15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่องรูปแบบการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ 3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ ของผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการ 4) ศึกษารูปแบบ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลอง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ ที่สร้าง ขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ จากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

รุ่งชัชดาพร เวระชาติ (2548, หน้า 81) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งออกเป็นตอน ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ Willer (1985, p. 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการ อย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบ ที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบ หาคุณภาพของรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการปรับปรุง หรือการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอน และกระบวนการดำเนินงานที่เกิดจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ตลอดจนกระบวนการวิจัย เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายต่อไป ดังเช่นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ที่ใช้กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสู่การสร้างรูปแบบ พัฒนา และนำไปทดลองใช้เพื่อให้ได้ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพ

ความหมาย และความสำคัญคุณภาพการศึกษา

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2552, หน้า 121 - 124) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพทั้งไทย และต่างประเทศ และสรุปว่าคุณภาพในมุมมองของผู้จัดการบริษัทในหลาย ๆ องค์กรมองว่า คุณภาพคือ สิ่งที่ทำให้เกิด และ/หรือการทำให้คงอยู่ของความสามารถในการแข่งขัน แต่ความหมายของคุณภาพนั้นมีรากฐานมาจากภาษาละตินที่ว่า Quails ซึ่งมีความหมายว่า “such as the thing really is” หรือสิ่งที่เป็นอยู่ในสินค้าหรือบริการนั้น หรืออาจแปลตามหลักสากลโดย BS EN ISO 9000 (2000) ซึ่งได้ใจความว่าคุณภาพคือ “The degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements” หรือระดับของคุณลักษณะโดยรวมของสินค้า หรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนสมาคมคุณภาพแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา (American Society of Quality, ASQ) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพคือ รูปแบบ และคุณลักษณะโดยรวมของสินค้าหรือบริการ ที่สามารถสร้างความพอใจหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สถาบันวิจัย และพัฒนาการเรียนรู้ (2548, หน้า 3 - 4) ได้กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดในปัจจุบัน เพราะประเทศไทยเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่ได้ทุ่มเทงบประมาณด้านการศึกษา จน UNDP ซึ่งเป็นหน่วยงานของสหประชาชาติที่ดูแลเรื่องการศึกษาได้จัดให้ประเทศไทยเป็น 1 ใน 3 ของประเทศกลุ่มแรกที่ได้ลงทุนด้านการศึกษามากที่สุด แต่ผลการประเมินคุณภาพเป็น 1 ใน 3 ของประเทศกลุ่มท้าย ซึ่งมีเพียงไม่กี่ประเทศที่การลงทุนกับผลนั้นอยู่ตรงกันข้าม ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดการเรียกร้องต้องการมากที่จะให้การจัดการศึกษามีคุณภาพในมิติคุณภาพที่ป็นที่รับรู้ และยอมรับกันนั้น คำว่า “คุณภาพ” หมายถึง ผลงานที่ได้มาตรฐาน คุณค่าที่เหมาะสมกับความต้องการ กระบวนการผลิตตามระบบควบคุมคุณภาพ ความคงทนถาวรในการใช้งานของผลงาน ตลอดจนความน่าเชื่อถือสร้างเกรียยอมรับในสังคม ส่วนคุณภาพการศึกษาหมายถึง คุณสมบัตินี้ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษา

ของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียน และสังคมปัจจุบัน เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือ “คน” โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคนโดยตรงแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงกลไกและสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มที่ เพื่อเตรียมคนให้มีลักษณะ รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้นิยามคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง ผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในทุกระดับ/ประเภทการศึกษา และผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของผู้เรียน

สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 1) ได้กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา เป็นคำที่มีความหมายกว้าง ขึ้นอยู่กับนักการศึกษาว่าจะมองในมิติใด แต่ส่วนใหญ่จะมองใน 3 มิติคือ 1 คุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา 2 คุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอน 3 คุณภาพของผลผลิต นอกจากนี้ ยังอาจหมายถึงความคาดหวังของชุมชนที่เห็นได้จากการที่มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาร่วมกัน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน โรงเรียนคุณภาพเป็นโรงเรียนที่ทุกภาคส่วนในสังคมมีความต้องการให้เกิดขึ้นในประเทศไทยโดยมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของเยาวชนไทยให้มีศักยภาพทัดเทียมกับนานาชาติ และเป็นกำลังอันสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติภายใต้ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554, หน้า 31) ที่ได้บัญญัติไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ” นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับได้บัญญัติเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาในมาตรา 10 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 หน้า 5) ว่า “การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และในมาตรา 47 ได้บัญญัติ “ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553,

หน้า 18) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพให้เกิดขึ้นในระบบการศึกษาของประเทศไทย เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องเร่งสร้างโรงเรียนคุณภาพให้เกิดขึ้นในสังคมไทย

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 258) ได้กล่าวว่าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการจัดการศึกษา โรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน และผู้ปกครอง นั่นคือผลผลิต (นักเรียน) ต้องตอบสนอง ต่อลูกค้า และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งรวมทั้งมาตรฐานด้านผลผลิต ด้านปัจจัย และด้านกระบวนการในด้านผลผลิตโรงเรียน จะต้องกำหนดมาตรฐานโดยคณะกรรมการโรงเรียน เมื่อได้มีการจัดการศึกษานักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ก็จะมีการกำหนดมาตรฐานให้สูงขึ้น และดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องปราศจากความพึงพอใจ มาตรฐานด้านผลผลิตจะถูกระดัดให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงมาตรฐานระดับจังหวัด และมาตรฐานชาตินอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษากล่าวคือ มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นรูปธรรม คุณภาพที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญคือ คุณภาพของผลผลิต แต่การที่จะได้มาซึ่งคุณภาพของผลผลิตที่ถูกคำพอนั้นจะต้องมาจากคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) และคุณภาพของบุคลากร (Human Quality) กระบวนการที่มีคุณภาพ และคนที่มีคุณภาพเท่านั้น จึงจะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ และกระบวนการที่มีคุณภาพจะต้องเป็นกระบวนการที่ครบวงจร คุณภาพของคนต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ รู้ถึงวิธีทำงานที่ถูกต้อง และจะต้องพัฒนาคุณภาพของคนในลักษณะที่สร้างบรรยากาศของการรักการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้มีการปรับปรุงงาน และพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเองมีมูลค่าเพิ่มอยู่ในตัว

อมรวิทย์ นาคทรพรพ (2552, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของคุณภาพกำลังคน ต่ออนาคต ความเข้มแข็ง และความสามารถแข่งขันของประเทศเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องถกเถียงกันอีกแล้ว เคยมีการศึกษาว่าประเทศที่มีความสามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจอยู่ในลำดับต้น ๆ ของโลก และรักษาความสามารถแข่งขันมาได้ต่อเนื่องยาวนานนั้น ประเทศเหล่านี้มีอะไรเหมือนกันในเรื่องการศึกษา พบว่า นอกจากประเทศเหล่านี้จะส่งเสริมการศึกษาอย่างมาก และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเด็กของเขาเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ก็ดีกว่า แล้วยังพบว่า ประเทศเหล่านี้ อาชีพครูเป็นอาชีพที่ดี เด็ก ๆ โตขึ้นไม่ฝันอยากเป็นครู เพราะทั้งความเป็นอยู่ดี และมีเกียรติสูงในสังคม

ในประเทศที่แข่งขันเก่ง ๆ เหล่านี้ การศึกษายังคงขยันมาตรฐานอย่างเคร่งครัด ทั้งการอ่านออกเขียนได้ทำเลขเป็นถึงขั้นโคพิ่งทำอะไรได้ต้องทำได้จริง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 183 - 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพการศึกษาที่เด็กไทยควรได้รับจากโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพในวิสัยทัศน์การศึกษาไทยที่พึงปรารถนาว่า

1. โรงเรียนเป็นภาพจำลองของสังคม เป็นที่ที่สอนอบรมอย่างสมดุลในด้านเนื้อหาที่สอดคล้องกับชีวิตจริง การสร้างความรู้ และส่งเสริมความสามารถ โดยโรงเรียนสร้างเด็กไม่ใช่เพียงวิชาความรู้ แต่ครอบคลุมด้านอื่น ๆ ในชีวิตเด็ก เช่น การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับประชาธิปไตย การดำเนินธุรกิจ การเข้าสังคม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การทำงานอาสาสมัครเพื่อสังคม ฯลฯ โดยมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ให้นักเรียนทำ เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้การทำงานเป็นหมู่คณะ การมีความรับผิดชอบ และได้แสดงออกซึ่งความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่การจัดการสอนและกิจกรรมเช่นนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้เด็กได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์มากกว่าการไปเที่ยวสถานเริงรมย์ต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม ทั้งกิจกรรมเหล่านี้ยังช่วยให้เด็กมีความสนใจห่วงใยสังคมมากขึ้นด้วย

2. โรงเรียนมีบรรยากาศการเรียน มีสภาพดี ได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีอาคารสถานที่ รวมถึงบริเวณโรงเรียนให้เป็นที่เหมาะสมกับการศึกษาเล่าเรียน เช่น โรงเรียนสะอาด สวยงาม ปลอดภัยจากมลพิษ ปราสจากมลภาวะเป็นพิษ เช่น อากาศเสีย มลภาวะทางเสียง

3. โรงเรียนใกล้บ้านของเด็ก ทำให้สะดวกในการเดินทางมาเรียน รัฐควรมีการวางแผนที่ตั้งโรงเรียนอย่างเหมาะสม ให้มีโรงเรียนในทุกพื้นที่ที่ทำให้เด็กสามารถเดินทางไปเรียนได้สะดวกรวดเร็ว โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับการเดินทางทั้งไป และกลับ และโรงเรียนควรตั้งอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม โรงเรียนควรเป็นศูนย์กลางของชุมชน โดยที่นักเรียน และคนในชุมชนสามารถมาใช้สถานที่ในโรงเรียนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในวันหยุด เช่น เล่นกีฬา อ่านหนังสือได้อย่างสะดวก และปลอดภัย

4. โรงเรียนมีอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย เพียงพอต่อความต้องการของเด็ก มีห้องปฏิบัติการทางภาษา ทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ มีห้องสมุดที่ทันสมัย ที่นอกจากจะมีหนังสืออย่างเพียงพอพร้อมในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งหนังสือที่ใช้อ่านประกอบ วารสาร ตำราต่างประเทศ และยังเป็นห้องสมุดที่มีเครื่องมือที่เด็กจะสามารถหาความรู้ได้จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ด้วยตัวเอง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นวาระแห่งชาติที่ทุกคน และทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังเช่นที่เขียนไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง

(พ.ศ. 2552 - 2559) ซึ่งเป็นฉบับปัจจุบัน ที่ได้กำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพเมื่อสิ้นสุดแผนฯ ในปี 2559 ไว้ ดังนี้

1. คนไทยเป็นคนดี เก่ง มีความสุข มีความรู้เชิงวิชาการ และสมรรถนะทางวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีสุขภาพทั้งกาย และใจที่สมบูรณ์ สามารถประกอบอาชีพ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เพื่อเป็นเป้าหมาย และฐานหลักของการพัฒนาประเทศ

2. สังคมไทยเป็นสังคมแห่งคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ทรัพยากรทางปัญญาเพื่อการเรียนรู้ นำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน มีสุขภาวะ ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และเอื้ออาทร ประชาชนทุกคนมีโอกาส ได้รับการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

3. สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ และยั่งยืน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา และการเรียนรู้ มีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการระดมทรัพยากร และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน รวมทั้งความร่วมมือในภูมิภาค และกับนานาชาติมากขึ้น อันจะนำไปสู่ความสามารถในการร่วมมือ และแข่งขันของประเทศ และการอยู่ร่วมกันเป็นพลโลกอย่างสันติสุขมีการพึ่งพาอาศัย และเกื้อกูลกัน

สรุปได้ว่า คุณภาพการศึกษานั้นมีความหมายโดยรวมคือ คุณลักษณะ หรือผลผลิตที่ผ่านกระบวนการจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐาน มีคุณค่าที่เหมาะสมต่อความต้องการของชุมชน หรือสังคม ส่วนความสำคัญของคุณภาพการศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สังคมไทยมีความต้องการ และปรารถนา ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันระหว่างประเทศสูงมาก ความสำคัญของคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการผลิตคนให้มีคุณภาพที่มีทั้งความรู้ทางวิชาการ ทักษะทางสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการเรียนรู้ และสามารถค้นพบองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ความสำคัญของคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมไทย และสังคมโลก

**แนวคิด และงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพของนักวิชาการ และนักการศึกษา
ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ**

กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 1 – 11) ได้สรุปแนวคิดของ โกวิท วรพิพัฒน์ ที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย โดยประกาศเป็นทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา เพื่อแสดงจุดยืนของบนพื้นฐานความเชื่อ 4 ประการ คือ

1. นักเรียนเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา โดยเห็นว่าการมัธยมศึกษาเป็นการศึกษา หลังจากการประถมศึกษา เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน ซึ่งจะเป็นบุคคลส่วนใหญ่

ของประเทศ การจัดการศึกษาต้องยึดนักเรียนเป็นตัวตั้ง มุ่งพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และท้องถิ่น ตามที่หลักสูตรเปิดโอกาสไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ให้นักเรียนเป็นคนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ให้เป็นคน ร่าเริง แจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ชยัน ประหยัด เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ สามารถทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะมีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

2. บรรยายเทศ และสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน จะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ ครูอาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ ครูพูดได้ และครูที่พูดไม่ได้ ครูพูดได้เป็นที่รู้จักกันดี ซึ่งได้รับการยกย่อง และยอมรับกันว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ครูพูดไม่ได้ มักได้รับการกล่าวถึงน้อยบรรยากาส และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนถือว่าเป็นครูที่พูดไม่ได้ เชื่อว่าโรงเรียนที่สะอาด ร่มรื่น เรียบง่าย สดชื่น สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุ อาคารสถานที่ได้รับการดูแล มีความเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะให้ครู และนักเรียน ได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครู และนักเรียนได้รับอิทธิพลทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจ แจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบเรียบง่าย และรักความร่มรื่นไปด้วย ถือว่าคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตรจะเกิดขึ้นในตัวนักเรียน โดยครูประเภทพูดไม่ได้นี้ได้เป็นอย่างมาก จึงเห็นเป็นการสมควรที่โรงเรียนจะต้องพยายามจัดบรรยากาส และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการที่เด็กจะได้พัฒนาให้เต็มความรู้ความสามารถ

3. โรงเรียนที่ดีจะต้องไม่แปลกแยกจากชุมชน โรงเรียนจึงต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมคิด และ/หรือร่วมแก้ปัญหาของชุมชน และโรงเรียนควรจะใช้ทรัพยากรของชุมชน เพื่อการเรียนการสอนในหลายเรื่องการใช้ชุมชนเป็นห้องเรียน และในหลายกรณีควรเชิญผู้รู้ในเรื่องต่าง ๆ ของชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน และร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วย

4. การร่วมคิด ร่วมให้คำปรึกษาแนะนำ ยืนยันความถูกต้อง และให้การสนับสนุนทั้งด้านความคิด ทรัพยากร ช่วยเผยแพร่ผลงาน ตลอดจนส่งเสริมให้มีสวัสดิการ จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู – อาจารย์ และนักเรียนมีขวัญกำลังใจ อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง จึงมุ่งให้มีการนิเทศติดตามผล การสนับสนุนให้ครู ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และกิจการของโรงเรียนได้รับการนิเทศการสนับสนุนดูแลซึ่งกันและกันให้เต็มความสามารถ

จากข้อ 4 ประการ ได้กำหนดเป็นจุดเน้นที่อยากเห็นโรงเรียนปฏิบัติให้เกิดผลอีก 4 จุดเน้น คือ

1. มุ่งเน้นคุณธรรมของนักเรียนด้านความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ กตัญญู ความรับผิดชอบ การพึ่งตนเอง และความมีวินัย โดยให้มีการจัดกิจกรรมจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม ในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม ดังกล่าว

2. มุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียนตามสภาพเวลา กำลัง และความสามารถ โดยผ่านกิจกรรมสหกรณ์หรือการรวมกลุ่มประกอบอาชีพอิสระ ตามความเหมาะสม

3. มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยี ตามความเหมาะสม กับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวนหนึ่งในการที่จะพัฒนา เพื่อรองรับการศึกษาระดับสูง เป็นกำลังสำคัญของบ้านเมืองในด้านที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยีระดับสูงต่อไป

4. มุ่งส่งเสริมการดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจในแนวคิด กิจกรรม และการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประสานกลมกลืน เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต

ทิศทางการจัดการศึกษาที่เรียกกันติดปากสมัยนั้นว่า “ความเชื่อ 4 จุดเน้น 4” ได้สร้าง วัฒนธรรมใหม่ในประวัติศาสตร์ของกรมสามัญศึกษาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ความเชื่อ และจุดเน้นแต่ละข้อ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกลั่นกรองประสบการณ์สู่ความคิดที่ลึกซึ้ง และแสดงถึง ความมีจิตใจที่ถึงเมของผู้คิดที่ส่อใจกระตุ้นให้ผู้ที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาเกิดความสำนึกว่า ผลผลิตที่เป็นเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการศึกษาอันยิ่งใหญ่คือ คุณลักษณะที่ดีของนักเรียน ท่านได้ฉายภาพให้เห็น และชี้ประเด็นที่ควรคิดคำนึงอย่างลึกซึ้ง และกินใจ โดยบอกเป็นนัยว่า ความเชื่อเหล่านี้จะเป็นจริงได้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนัก และร่วมปฏิบัติเพื่อยืนยัน ความถูกต้องของความคิด เพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาต่อไป

สุขวิช รังสิตพล (อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2543, หน้า 33 – 34) ได้กล่าวถึง โรงเรียนดีมีคุณภาพว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ 10 ประการ ซึ่งได้ประกาศเพื่อการปฏิรูปการศึกษามีดังนี้

1. ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ จะต้องเป็นผู้มีจิตใจรักโรงเรียนจริง ๆ ต้องการที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน มีการพัฒนาถึงมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน

2. โรงเรียน หรือสถานศึกษาจะต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ดีที่จะทำให้ นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข เช่น ต้นไม้ สระน้ำ บ่อน้ำ อากาศบริสุทธิ์ ไร้ฝุ่น ไร้เสียงรบกวน นำธรรมชาติ

ให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียนโดยฝึกให้นักเรียนร่วมมือกันทำ ตลอดจนความสะอาดของเสื้อผ้า รองเท้า ถุงเท้า เริ่มตั้งแต่เด็กจะเป็นนิสัยติดตัวไปจนโต เมื่อทำสิ่งใดแล้วจะไม่ก่อปัญหาสังคม ต้องตามแก้

3. ต้องเป็นโรงเรียนที่เต็มรูปแบบ เช่น มีห้องเรียนครบ ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องทดลอง และอื่น ๆ ตลอดจนสนามกีฬาต่าง ๆ ที่เป็นเอกประสงค์

4. อุปกรณ์การเรียนการสอนต้องครบ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ในห้องทดลอง ซื้อมาแล้วต้องคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยเต็มที่

5. บุคลากร โรงเรียนต้องมีครูสอนครบตามเกณฑ์ เช่น มีเครื่องคอมพิวเตอร์แล้ว ต้องมีคนสอน ห้องทดลองปฏิบัติการต้องมีครูควบคุมให้คำแนะนำ หากขาดก็จำเป็นต้องเอา ครูเกษียณราชการ หรือเชิญผู้มีปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน ต้องมีการศึกษาทางไกลเข้ามาในระบบ

6. โรงเรียนจะต้องให้องค์กรท้องถิ่นและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาทางวิชาการ หลักสูตรให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะทางการเงินที่จะได้จากชุมชน

7. ต้องมีการเก็บค่าเล่าเรียน เก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา เพื่อนำมาใช้ซื้ออุปกรณ์ การปรับปรุงทางการศึกษา ตลอดจนเพื่อจะได้นำเงินจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการครู หรือแม้แต่การจัดสวัสดิการรายได้ให้แก่เด็กนักเรียน โดยการจะต้องมีกลุ่มของนักเรียนที่ทำงาน ในโรงเรียน และให้เงินแก่นักเรียนเป็นค่าตอบแทน

8. การจะต้องมีกลุ่มบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น ๆ ว่าทำอย่างไรจะจัดสวัสดิการ ให้แก่ครูได้ และโดยวิธีการใด ให้มีการอบรมอย่างไร รวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ

9. การวัดผลประเมินผล จะต้องวัดจากผลการบริหารคือ ตัวของนักเรียนว่าเป็นอย่างไร มีคุณลักษณะอย่างไร

10. โรงเรียนจะต้องเป็นโรงเรียนที่ยอมรับโดยผู้ปกครองที่มีฐานะในทุกระดับไม่ว่า จะรวย หรือจน

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2554, หน้า 1 – 2) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนดี โรงเรียนดัง ซึ่งเกี่ยวข้องกับโรงเรียนคุณภาพว่า ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบการวางแผนการรับนักเรียนเข้าเรียน ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษาได้พบว่าสิ่งที่คิดว่าจะหลายอย่างนั้นไม่ง่าย อย่างที่คิด เนื่องด้วยคนยังติดยึดที่ชื่อโรงเรียนมากกว่าสิ่งอื่นใด การกำหนดให้เรียนในพื้นที่บริการ ใกล้บ้านนั้น ถ้าโรงเรียนใกล้บ้านเป็นโรงเรียนมีชื่อเสียงรู้จักกันดี จะไม่มีปัญหาในข้อกำหนดนี้เลย แต่คนอื่นที่อยู่ห่างไกลจะเรียกร้องสิทธิที่จะเข้าเรียนในโรงเรียนดังกล่าว ไม่ว่าเขาจะอยู่ห่างไกล โรงเรียนเพียงใดก็ตาม ในทางตรงข้ามถ้าโรงเรียนใกล้บ้านมีชื่อเสียงน้อยก็อาจเหตุผลต่าง ๆ นานา ที่จะขอให้เข้าโรงเรียนอื่นแทน ถ้ามองว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้นคำตอบคือ ต้องการให้ลูกเรียนโรงเรียน

ดี ๆ มีชื่อเสียง เพราะเชื่อว่าถ้าลูกได้เรียนโรงเรียนดังกล่าว ลูกก็จะได้เป็นคนเก่ง คนดีเหมือนคนอื่นที่เขาเก่งเขาดี และเคยจบมาจากโรงเรียนนี้ โรงเรียนมีชื่อเสียงคือโรงเรียนดี นี่คือทัศนคติของคนโดยทั่วไปคงไม่ปฏิเสธว่าไม่เป็นความ สรุปลงได้ว่า ความเด่นความมีชื่อเสียงของโรงเรียนอาจเป็นตัวบ่งบอกความมีคุณภาพของโรงเรียน แต่โรงเรียนที่ไม่เด่นไม่ดังก็ไม่ใช่ว่าไม่มีคุณภาพ และอาจมีคุณภาพไม่แพ้โรงเรียนเด่นโรงเรียนดังก็เกินไปได้ ความดี ความมีคุณภาพของโรงเรียนนั้นในสายตาของประชาชนทั่วไปก็แน่นอนต้องดูที่ชื่อเสียงโรงเรียน แต่โรงเรียนดี ๆ มีคุณภาพจำนวนมากไม่มีชื่อเสียงสะกดหูสะกดตาเหมือนโรงเรียนดังอื่น ๆ คนเลยไม่รู้จัก ไม่เข้าใจว่าเป็นโรงเรียนที่เขาส่งลูกหลานเข้าเรียนแล้วก็เลยพยายามแย่งกันเข้าในโรงเรียนดัง ๆ ให้ได้ ถ้าไม่ได้มีบ้านอยู่ใกล้ที่งานขายไปสอบ จึงเดินทุกวิถีทางทั้งถูกต้อง และไม่ถูกต้อง บางคนก็ต้องเสียเงินจำนวนมากมหาศาลเพื่อให้ได้เข้าโรงเรียนดัง สำเร็จก็มี ล้มเหลวก็มี จึงเป็นเรื่องที่น่าสงสาร น่าเห็นใจ คิดว่าถ้าประชาชนเข้าใจว่าโรงเรียนมีคุณภาพเป็นอย่างไร ก็จะผ่อนคลายการแข่งขันเข้าโรงเรียนดัง ๆ ได้ การหาที่เรียนให้ลูกหลานไม่จำเป็นต้องยึดติดไขว่คว้าหาโรงเรียนดังเหมือนคนอื่น เขาควรรหาโรงเรียนดีจึงจะเข้าที่กล่าว โรงเรียนดีเป็นอย่างไร ตรงนี้ขึ้นกับว่าท่านอยากให้ลูกหลานเป็นอย่างไรแล้วหาโรงเรียนที่คิดว่าจะสร้างลูกหลานเช่นนั้นได้ ที่จริงกระทรวงศึกษาธิการก็คิดเช่นเดียวกันนี้ คิดแล้วก็พยายามทำให้ทุกโรงเรียนเป็นโรงเรียนดี แต่คงทำให้ทุกโรงเรียนเป็นโรงเรียนดังไม่ได้ คิดว่าผู้ปกครองก็คิดเหมือนกระทรวงศึกษาธิการ คืออยากเห็นลูกหลานเป็นคนดี ดีทั้งปัจจุบัน และดีต่อไปในอนาคต โรงเรียนดีคือ โรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการที่จะสั่งสอนอบรมให้เด็กเป็นคนดี จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเป็นคนดี การทำให้คนเป็นคนดีไม่ใช่การบอกให้ทุกคนต้องเป็นคนดี ท่องจำได้ว่าความดีคืออะไร แต่อยู่ที่การให้ได้ปฏิบัติเป็นกิจนิสัย เกิดความเชื่อ ความศรัทธายึดมั่นในการเป็นคนดี มีกิจกรรมหลายอย่างที่ฝึก และสร้างความเป็นคนดีโดยเด็กไม่รู้ตัว เช่น การให้นักเรียนทุกคนเป็นกลุ่มจะช่วยให้ได้รู้จักร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่น รู้จักรับฟังความเห็นผู้อื่น รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักเสียสละ อดทน เป็นต้น โรงเรียนดีจึงควรจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมร่วมกันมาก ๆ จุดประสงค์ของการศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสอนให้นักเรียนรู้จักคิดอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่ให้จำเนื้อหาสาระความรู้ การสอนแบบให้จำจะไม่เป็นประโยชน์กับผู้เรียนมากนัก เพราะความรู้ที่จำได้นั้น ไม่ช้าก็ลืมเสียเอาไปใช้ไม่ได้ ความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้จึงมีความสำคัญกว่าการจำความรู้ โรงเรียนที่ดีต้องส่งเสริมให้เด็กเรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมาก ๆ การทำเช่นนี้ได้โรงเรียนต้องมีแหล่งความรู้ที่ดี และอำนวยความสะดวกต่อเด็กในการแสวงหาโรงเรียนที่ดีจึงควรมีห้องสมุดที่ดี มีหนังสือมาก ๆ และมีหนังสือหลากหลายประเภท เป็นหนังสือที่ส่งเสริมให้เด็กได้คิดในเชิงสร้างสรรค์ นอกจาก

มีหนังสือแล้วควรมีสื่อเพื่อกันกว่าอื่น ๆ เช่น เทปเสียง วิดีทัศน์ ภาพ หุ่นจำลอง ของจริงต่าง ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้พัฒนาได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เป็นพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ พิพิธภัณฑ์วัฒนธรรมท้องถิ่น นิทรรศการ ห้องฟ้ามจำลอง สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น นอกจากแหล่งแสวงหาความรู้ โรงเรียนที่ดีควรมีการจัดการเรียนการสอนแบบพื้นที่วิชาการเรียกว่า ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง คือ ให้ความสำคัญกับนักเรียน สอนโดยให้นักเรียนแสวงหา และค้นพบคำตอบด้วยตนเอง โดยให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เรื่องพืชจากการไปดูพืช สังเกตพืช การเจริญเติบโตของพืชจากของจริง มีการจัดบ้านที่ มีการทดลองปลูกพืชในลักษณะต่าง ๆ หรือการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมศึกษาด้วยการให้นักเรียนศึกษาสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนของชุมชน ช่วยกันวางแผนพัฒนาสิ่งแวดล้อมว่าควรทำอะไรแล้วให้ลงมือปฏิบัติพัฒนาสิ่งแวดล้อมจริง ๆ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจะช่วยให้เด็กเกิดความงอกงามทางปัญญา ความคิด คือ รู้จักคิด รู้จักหาเหตุผล และรู้จักวิธีหาคำตอบที่เชื่อถือได้ โรงเรียนที่ดีควรใช้หลักประชาธิปไตยในการปกครอง และในการจัดการเรียนการสอน นั่นคือ โรงเรียนต้องรับฟัง และร่วมมือกับชุมชนที่อยู่รอบ ๆ โรงเรียน ต้องถือว่าโรงเรียนเป็นของชุมชน เป็นส่วนหนึ่งอยู่ในชุมชน การปกครองดูแลเด็กก็ควรใช้หลักประชาธิปไตย คือ รับฟังความคิดเห็นนักเรียน ให้นักเรียนร่วมดูแลโรงเรียน ร่วมคิดทำ หลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน เพราะจะทำให้กระบวนการเรียนการสอนมีชีวิตชีวา และสอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด การใช้หลักประชาธิปไตย ยังเป็นการช่วยให้เด็กได้เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น รู้จักถ้อยรู้จักเสียสละ ไม่ยึดประโยชน์ตนเป็นที่ตั้ง อันจะช่วยหล่อหลอมให้เขาเป็นประชากรที่ดีของสังคมในอนาคต ที่จริงทุกโรงเรียนเป็นโรงเรียนดี หรือมีศักยภาพที่จะเป็นโรงเรียนดีได้ทั้งสิ้น โรงเรียนของรัฐทุกแห่งมีมาตรฐานการบริหารจัดการ และปรัชญาการจัดการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน สิ่งที่แตกต่างกันมักอยู่ที่ชื่อเสียงเดิม และแรงสนับสนุนจากประชาชน หน้าที่การให้การศึกษาเด็กไม่ใช่เป็นของโรงเรียนแต่ฝ่ายเดียว ผู้ปกครอง บิดา มารดา มีบทบาท และอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการศึกษาการเรียนรู้ของเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน ต้องถือเป็นหน้าที่เข้าไปช่วยกำกับดูแลโรงเรียน ช่วยเหลือโรงเรียนอย่างใกล้ชิด ทั้งด้านร่างกาย แรงใจ และแรงปัญญาตามความถนัดของแต่ละคน เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดี ทำหน้าที่ได้สมเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา เท่านั้นทุกโรงเรียนก็เป็นโรงเรียนที่ดีโดยทั่วกัน

รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 273 – 280) ได้แสดงความคิดเห็นเป็นข้อเสนอเพื่อปฏิวัติการศึกษาของไทยว่า จากสภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษาของไทยที่ไม่มีอิสระในการดำเนินงาน ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน และจากการปฏิวัติสถานศึกษาของต่างประเทศชี้ให้เห็นได้ว่า การจัดการศึกษาระดับโรงเรียนของประเทศไทยในอนาคตจะใช้รูปแบบเดิมอย่างในอดีตต่อไปไม่ได้ ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้

การบริหารโดยมีสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ยาวหลายชั้นตอนกลายเป็นระบบที่โบราณล้าช้า ไม่ทันกับการแข่งขันในสังคมโลก และไม่ช่วยให้บุคลากรระดับโรงเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประเทศไทยจำเป็นต้องปฏิวัติการบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา ดังนี้

1. ต้องกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้โรงเรียน การปฏิรูปการศึกษาที่ประเทศไทยทำอยู่ในขณะนี้ยังก้าวไปไม่ถึง “การกระจายอำนาจ” ให้โรงเรียนอย่างแท้จริง หากจะให้การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเป็นไปได้นั้น หน่วยงานในส่วนกลางจะต้องยกเลิกงานปฏิบัติการโดยสิ้นเชิง และทำเฉพาะงานนโยบายการกำหนดมาตรฐาน และการประเมินผลเท่านั้น หน่วยงานระดับกลางที่เหลืออยู่จะทำหน้าที่เฉพาะการประสานงาน และสนับสนุน ถ้าจำเป็นก็ต้องยกเลิก หน่วยงานส่วนกลางบางหน่วยที่หมดความจำเป็นแล้วในยุคปัจจุบัน และกระจายอำนาจให้สถานศึกษาบริหารเองโดยอิสระ

2. ต้องวางระบบการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลภายใน และพบว่า ระบบการประเมินผลภายนอก และการควบคุมมาตรฐานการศึกษาไทยมีปัญหาหลายประการ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษามีจำนวนถึง 10 กระทรวง 54 กรม และมีสถาบันการศึกษาจำนวนกว่า 54,000 แห่ง ซึ่งเป็นปริมาณที่มาก และยากแก่การที่จะควบคุมตรวจสอบให้ทั่วถึง อีกทั้งการจัดการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ก็แตกต่างกันตามนโยบายของกระทรวง ทำให้เกิดความหลากหลายและคลุมเครือในเรื่องคุณภาพการศึกษาไม่อยู่บนบรรทัดฐานเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ ระบบการประเมินผลของไทยไม่มีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติเพื่อใช้ประเมินคุณภาพการศึกษาในแต่ละระดับ ขาดองค์กรกลางที่มีความเป็นอิสระไม่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลภายนอก และมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับที่เข้ามาตรวจสอบผลการดำเนินงานจัดการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ และให้การรับรองคุณภาพแก่หน่วยงาน หรือสถานศึกษานั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเที่ยงธรรม ตลอดจนไม่มีส่วนร่วมจากผู้ปกครอง และชุมชนในการตรวจสอบ และไม่มีการเผยแพร่การรายงานผลให้สาธารณชนได้รับทราบ เพื่อให้การศึกษาของประเทศไทยมีคุณภาพ และมาตรฐานระดับโลก จำเป็นต้องมีการวางระบบการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาตื่นตัวในการแข่งขันกันสร้างคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ประเด็นสำคัญที่ผมขอเสนอคือ ต้องมีระบบประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของชาติสำหรับทุกระดับการศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินภายใน ให้สถานศึกษาทุกระดับทั้งที่เป็นของรัฐ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และเอกชน ดำเนินการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาภายในสถาบัน

โดยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องว่าการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอาจประยุกต์รูปแบบและกระบวนการ ISO 9000 มาใช้ในการประเมิน ซึ่งขณะนี้สถาบันอุดมศึกษา และอาชีวศึกษาบางแห่งได้เริ่มทดลองดำเนินการบ้างแล้ว

2.2 การประเมินผลภายนอก ให้มีองค์กรอิสระ และผู้ประเมินจดทะเบียนมีอาชีพเป็นผู้ดำเนินการ องค์กรพัฒนารูปแบบของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาประเทศอังกฤษ (OFSTED) มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษาทั้งหมดประยุกต์จากระบบของสมาคมรับรองมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา และระบบประเมินภายนอกของอังกฤษ

3. กำหนดให้มีธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) สถานศึกษาทุกแห่งต้องนำเรื่องธรรมนูญโรงเรียนมาใช้ เพื่อเป็นข้อตกลงว่า โรงเรียนจะให้การศึกษาที่มีคุณภาพ และมาตรฐานดีที่สุดแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยให้สิทธิแก่ผู้ปกครองได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาการของบุตร และผลการดำเนินงานของโรงเรียน ขณะนี้โรงเรียนเอกชนบางแห่งได้เริ่มนำเรื่องธรรมนูญโรงเรียนมาใช้บ้างแล้ว แต่ผมคิดว่าโรงเรียนรัฐบาลก็ควรจะต้องมีธรรมนูญโรงเรียนมาใช้บ้างแล้ว แต่ผมคิดว่าโรงเรียนรัฐบาลก็ควรจะต้องมีธรรมนูญโรงเรียนเช่นกัน เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเสนออื่นๆ ที่จะตามมาพร้อมกับการกระจายอำนาจ และการบริหารโรงเรียนแนวใหม่

4. ต้องให้อิสระแก่โรงเรียน ประเทศไทยต้องนำรูปแบบการบริหารแบบเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน (School Based Management) มาใช้ให้มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) เพื่อบริหารอย่างอิสระเต็มรูป ได้รับเงินอุดหนุนเพื่อการศึกษา และมีอิสระในการหารายได้เอง ซึ่งจะเป็นการลดอำนาจของส่วนกลางโดยอัตโนมัติ และจะมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการศึกษาให้คนไทยได้เรียนถึง 12 ปีทุกคน ในอนาคตสถานศึกษาควรมีอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจ และการปฏิบัติมากขึ้น นับตั้งแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ ฯลฯ

5. ต้องนำรูปแบบโรงเรียนระบบสัญญา (Charter School) มาทดลองใช้ในประเทศไทย โรงเรียน และสถานศึกษาใดที่ผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะครูมีความพร้อมควรให้จัดการศึกษาได้เองภายใต้การอุดหนุนของรัฐบาล ซึ่งจะทำให้เกิดทางเลือกใหม่จากเดิมที่ประเทศไทยมีเพียงโรงเรียนรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน ก็จะมีโรงเรียนระบบสัญญาเกิดขึ้นเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หรือองค์กรมหาชนอิสระที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้

6. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และนักวิชาการ การจัดการศึกษาเป็นสิทธิและหน้าที่ของผู้ปกครอง จึงต้องกระจายความรับผิดชอบไปให้กับผู้ปกครอง ไม่ใช่ความรับผิดชอบ

ของรัฐแต่ฝ่ายเดียวอย่างเช่นที่เป็นอยู่ในรอบร้อยปีที่ผ่านมา ต้องส่งเสริมให้มีสมาคมครูผู้ปกครอง (Parent - Teacher Association) หรือ PTA ในทุกสถานศึกษา เพื่อให้มีบทบาทความร่วมมือด้านวิชาการ และกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น มีสิทธิที่จะได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในที่ประชุมสมาคมผู้ปกครอง และผ่านผู้แทนที่อยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน โดยวิธีนี้ผู้ปกครอง และชุมชนจะมีสิทธิทางการศึกษา และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ใช่จัดงานหาเงิน หรือบริจาคเงินให้โรงเรียนเท่านั้น

7. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การกระจายอำนาจไปให้สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู และนักเรียนก็จะมีมากขึ้นด้วย ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนไป ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่ผู้บริหารที่มุ่งแต่งานธุรการหรืองานก่อสร้าง การที่ได้มาซึ่งผู้บริหารในลักษณะนี้ จะต้องมีการเตรียมคนเข้าสู่เส้นทางผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการอบรมแบบเข้ม และมีระยะเวลาในการฝึกประสบการณ์เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่เป็นมืออาชีพ การคัดเลือกจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ครู นักเรียน และชุมชน ซึ่งเป็นลูกค้าเพราะต่อไปนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำงานให้ลูกค้าพึงพอใจ ไม่ใช่คอยวิ่งเต้นเข้าหาผู้มีอำนาจในส่วนกลางอย่างเก่า

การปฏิวัติการบริหารระดับสถานศึกษาทั้ง 7 ประการ คงไม่ใช่เรื่องง่ายหรือปฏิบัติได้ทันทีโดยไม่มีอุปสรรค เพราะการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมเช่นนี้ย่อมต้องพบกับการต่อต้านหรือความไม่พร้อมที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้ง่าย ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนในรูปแบบใหม่ประสบความสำเร็จมีหลายประการ ได้แก่

1. เน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ต้องย้ำให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกันว่าการกิจที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นลูกหลานของคนไทยทุกคน และเป็นอนาคตของชาติ เพื่อที่การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาจะได้ไม่ถูกบิดเบือนไปเป็นเครื่องมือในการนำไปแสวงหาผลประโยชน์ และคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนจะได้ไม่ถูกใช้ให้ทำกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การเรียนการสอน

2. การพัฒนาบุคลากร ต้องมีการพัฒนาให้ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียนมีทักษะ ในการประชุมอภิปราย และการตัดสินใจทักษะในการสื่อสาร และต้องทำความเข้าใจระหว่าง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจร่วมกัน และการรู้จักแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ

อามร จันทวานิช (2547) ได้กล่าวถึง และรวบรวมกรอบแนวคิดของโรงเรียนคุณภาพ จากในประเทศ และต่างประเทศ ว่าเกิดจากความต้องการในการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้บังเกิดความเสมอภาคของการให้บริการการศึกษาแก่เด็กไทยทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ในคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียน และลดความเหลื่อมล้ำในคุณภาพของผลผลิต ซึ่งหมายถึง คุณภาพของผู้เรียน แนวความคิดของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งใช้ เป็นตัวกำหนดความเป็นโรงเรียนคุณภาพมีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางเป็นสากล กล่าวคือ สถาบัน นานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์การยูเนสโก (Aletta Grisay & Lars Mahlek, 1991, p. 4) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยมิติที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ คือ คุณภาพ ของทรัพยากรทางการศึกษา (Input) คุณภาพของกระบวนการเรียนการสอน (Teaching Process) และคุณภาพของผลผลิต (Output) ในทำนองเดียวกัน คูมส์ (Coombs, 1969 cited in UNESCO, 1991, p. 3) ได้อธิบายความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า อาจหมายรวมถึง เนื้อหา วิธีการสอน การจัดการกระบวนการทางการศึกษา ความพยายามต่าง ๆ ที่จะปรับการศึกษาให้เหมาะสมกับ ความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ส่วนวัฒนธรรมในขณะ ที่ ไมลารेत (Mialaret, 1985 cited in UNESCO, 1991, p. 3) ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาว่า ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของชุมชน (Context) ที่แสดงให้เห็นได้จากวัตถุประสงค์ของการศึกษากับคุณลักษณะที่แท้จริงของกระบวนการ ทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สังเกตได้จากผู้เรียน สตีเฟนส์ (Stephens, 1990 cited in Robson & Matthews, 1995, p. 5) ได้ระบุถึงเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล และชุมชน ทั้งที่เป็นความต้องการในปัจจุบัน และอนาคต วางรากฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ประสบการณ์เชิงลึกสำหรับพัฒนาปัญญา สำหรับหลัก การปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมายของคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลางทั้งในแง่กายภาพ และการพัฒนาเชิงศีลธรรม การเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับ ประสบการณ์ส่วนบุคคล และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การวิเคราะห์ ความเป็นโรงเรียนคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งในส่วนที่เป็น บริบท (Context) ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นแนวคิดการใช้ องค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาเป็นการรอบการพิจารณา ผลการศึกษาวิจัยที่น่าสนใจ

การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ในการประยุกต์รูปแบบเชิงระบบ (CIPP Mode) เป็นกรอบการพิจารณากำหนดความเป็น “โรงเรียนคุณภาพ” มีผลการศึกษาวิจัยทั้งภายใน และต่างประเทศที่ชี้ถึงองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดในองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งใน ส่วนของบริบท (Context) ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output หรือ Product) ดังนี้

1. บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียน (School Context)

ชุมชนเป็นสกล เก้นทางสังคมที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา ของโรงเรียนเป็นผู้ให้บริการทางการศึกษาที่โรงเรียนต้องจัดให้สนองความต้องการ และให้เกิด ความพึงพอใจชื่นชม สรรพตต่อคณะผู้บริหาร-ผู้สอน ความสัมพันธ์ของชุมชนกับโรงเรียน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน ความสัมพันธ์นี้ได้แก่ การแก้ปัญหาร่วมกัน การให้ความรู้ และการบริการแก่ชุมชน (ความช่วยเหลือ) การได้รับความรู้จากชุมชน และชุมชนมี เจตคติที่ดีต่อโรงเรียน (ชื่นชม) ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนจึงเป็นบริบทสำคัญ ที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้ นอกจากบริบทนอกโรงเรียน คือชุมชนแล้ว ในโรงเรียนควรจัดบรรยากาศที่ดีด้วย ร่มรื่น สะอาด สวยงาม มีเรือนเพาะชำ มีสวนป่า ฯลฯ ตัวแปรของบริบท (Context Variables) ที่สถาบันนานาชาติ เพื่อการวางแผนการศึกษา ขององค์การยูเนสโก (IIEP, 1992/ 93) ได้กล่าวไว้ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน ในห้องเรียนคือ ตัวนักเรียน เช่น คุณสมบัตื ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ฯลฯ และตัวแปร ที่ส่งผลต่อสภาพห้องเรียน (Classroom Context) ได้แก่ ขนาดห้องเรียน หนังสือเรียน โทรศัพท์ ศึกษา ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพของโรงเรียน และชุมชน (School and Community Contexts) ได้แก่ บรรยากาศจริยธรรมของชุมชน และขนาดโรงเรียน U.S. Department of Education (Office of Educational Research and Improvement Monitoring School Quality: An Indicators Report, Dec. 2000 หน้า ii) รายงานไว้ว่า คุณภาพโรงเรียนส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดจาก กระบวนการเรียนการสอนที่ดี และกำหนดตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียน ไว้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ School Leadership, Goals, Professional Community Discipline และ Academic Environment

2. ปัจจัยโรงเรียน (School Input)

จกกรอบแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถาบันนานาชาติ เพื่อการวางแผน การศึกษาขององค์การยูเนสโก (IIEP, 1992/ 93) ได้กำหนดปัจจัยหลักเป็นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ครูบุคลากรทางการศึกษา บุคลากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน และทรัพยากรวัตถุ ได้แก่ หลักสูตร/ สื่อการเรียนการสอน แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน สถานภาพ และความพร้อมของสถานศึกษา งบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาในการประชุมสัมมนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้ประชุมประมาณ 2,000 คน เกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพ ได้ข้อสรุป ที่เป็นปัจจัยของการจัดการด้านกายภาพ ได้แก่ อาคารสถานที่ (ตามเกณฑ์) ภูมิทัศน์ (สะอาด ปลอดภัย แหล่งการเรียนรู้) สื่อ (ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการห้องคอมพิวเตอร์ ห้องวิทยาศาสตร์) สิ่งสนับสนุน (น้ำดื่ม กิจกรรมสนับสนุน) และที่เป็นปัจจัยของการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ จำนวนครู (เพียงพอ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ ประพฤติดี เมตตา รับผิดชอบ) คุณภาพครู (ความรู้ คือ วิชาที่สอน ทักษะ คือ ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ความสามารถ คือ จัดหลักสูตร จัดการเรียนรู้ สื่อ คือ เพียงพอ) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวครู (Presage Variables) ที่ยูเนสโกเสนอไว้ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการฝึกอบรม เช่น การรับการฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัยการฝึกอบรมตามโครงการ/เรื่อง ฯลฯ 2) การฝึกปฏิบัติ เช่น การสอน และ 3) คุณสมบัติความเป็นครู เช่น ทักษะการสอน สติปัญญา แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของการกำกับติดตามด้านครูซึ่ง U.S Department of Education (Monitoring School Quality: An Indicators Report, Dec. 2000, p. ii & p. 5) กำหนดไว้ 4 ตัวบ่งชี้ได้แก่

2.1 Teacher Academic Skill ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากพบว่า นักเรียนเรียนรู้ได้มากจากครูที่มีทักษะด้านความรู้ทางวิชาการที่ดี (Strong Academic Skill) และเช่นเดียวกัน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่มีข้อค้นพบตรงกันว่า ทักษะด้านความรู้ทางวิชาการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าทักษะด้านความรู้จะเป็นตัวทำนายว่าคน ๆ นั้นสอนดี

2.2 Teacher Assignment ในความเป็นจริงครูจำนวนมากไม่ได้รับการฝึกอบรมให้สอนในวิชาที่รับผิดชอบนักวิจัยหลายคนพบว่า การเตรียมเนื้อหาที่จะสอนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ แต่ไม่มีผลในวิชาภาษาอังกฤษ และประวัติศาสตร์ มีผลทำให้คะแนนวิชานี้ของนักเรียนสูงข้อค้นพบนี้ พบเช่นเดียวกันในวิชาวิทยาศาสตร์

2.3 Teacher Experience มีการศึกษาหลายเรื่องได้แนะนำนักเรียนเรียนรู้ได้มากจากครูที่มีประสบการณ์ แต่ก็เป็นไปได้ที่จะให้เฉพาะครูที่มีประสบการณ์มาทำหน้าที่สอน ครูที่เพิ่งเข้ามาใหม่อาจจะกระจายไปตามโรงเรียนต่าง ๆ และจำเป็นต้องมีการช่วยเหลือครูใหม่ ๆ เหล่านี้

2.4 Professional Development คุณภาพของการสอนอาจขึ้นกับโอกาสที่ครูได้รับการพัฒนา และแม้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิความเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาวิชาชีพของครู จะทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้นได้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่สนับสนุนความเห็นดังกล่าว

3. กระบวนการศึกษา (School Process)

สถาบันนานาชาติ เพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์การยูเนสโก (IIEP, 1992/93) ได้เสนอตัวแปรด้านกระบวนการเน้นที่พฤติกรรมในห้องเรียนของครู และนักเรียน การสอบถาม

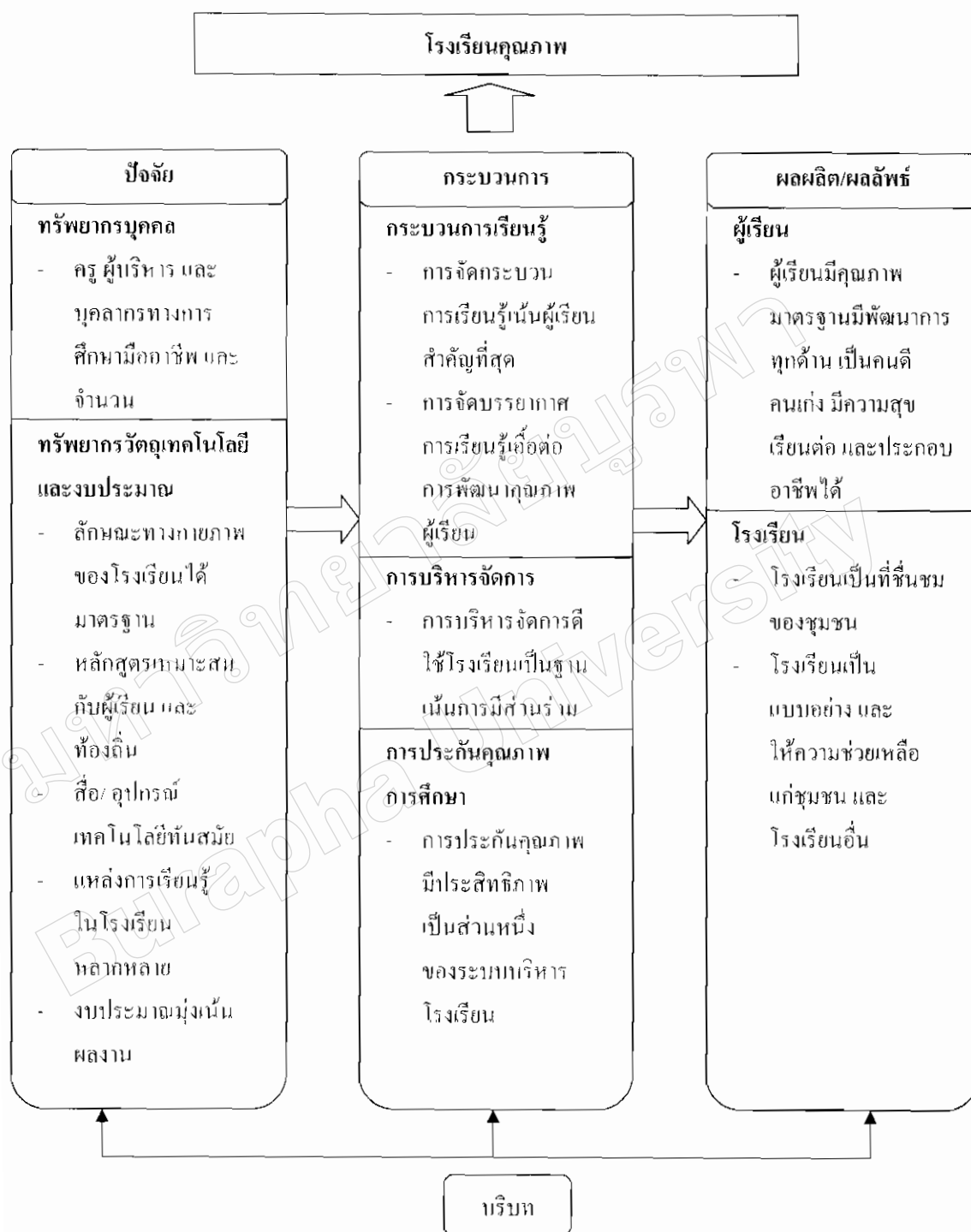
ความคิดเห็นเรื่องโรงเรียนคุณภาพของผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประมาณ 2,000 คน ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องการบริหารจัดการว่า คุณภาพของการบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการด้านกายภาพ การพัฒนาครู ในเรื่องนั้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งขึ้นกับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของ โรงเรียนในพื้นที่เสนอไว้ อาทิเช่น นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรมทั้งปวง การจัดเวลาเรียนทฤษฎี และปฏิบัติ 50% ทำประโยชน์ต่อสังคม และออกกำลังกาย หรือใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ 50% ฯลฯ นอกจากนี้ มีการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหาร ในประเด็นที่ผู้บริหารต้องจัดสภาพความพร้อมของโรงเรียนเพื่อลงมือพัฒนา ต้องมียุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียน ต้องสร้างสิ่งจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นนักบริหาร และนักวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

4. ผลผลิต/ ผลลัพธ์ (School Output/Outcome หรือ School Product) ผลผลิตในประเด็นคุณภาพของการพัฒนาการศึกษาที่เสนอโดยสถาบันนานาชาติ เพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์การยูเนสโก (IIEP 1992: 93) เป็นผลผลิตในระยะสั้น ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งวิชาการ และไม่ใช่วิชาการ (Cognitive & Non - Cognitive) ทักษะ เจตคติ และเป็นผลผลิตในระยะยาว ได้แก่ บุคลิกภาพ การเรียนต่อ การมีงานทำ การประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นตัวแปรเดียวกับที่ยูเนสโกกำหนดไว้จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าประชุมสัมมนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประมาณ 2,000 คน ในเรื่องโรงเรียนคุณภาพได้ผลว่า คุณภาพนักเรียน ได้แก่ 1) มีสุขภาพดี (สุขภาพกาย คือ แข็งแรง ปลอดภัย เสพติด สุขภาพจิตดี คือ ภูมิใจ เชื้อมั่น ยอมรับตนเอง และผู้อื่น) 2) แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง (มีทักษะ เช่น ในการดำรงชีวิต ภาษา (อังกฤษ ไทย คอมพิวเตอร์) มีความสามารถ เช่น คิด และใช้เหตุผล แก้ปัญหา) 3) มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์) และ 4) มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และต่อผู้อื่น) อารุง จันทวนิช (2547) จึงได้สรุปว่า จากผลการศึกษาวิจัยที่กล่าวมาสามารถกำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบจำนวน 14 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2 และภาพที่ 3 (อารุง จันทวนิช, 2547, หน้า 15)

มิติแนวคิด “โรงเรียนคุณภาพ”

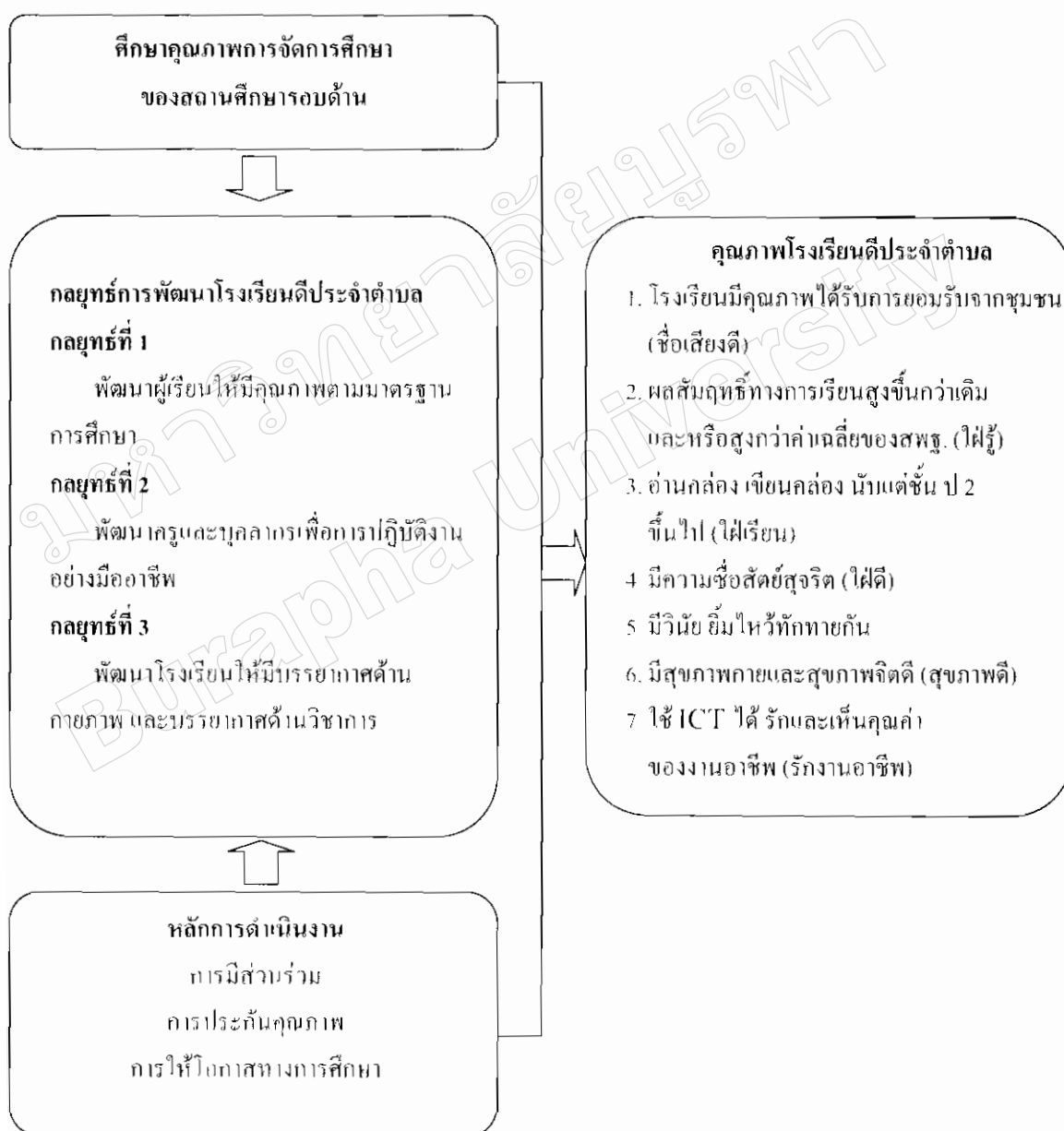
1. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม
เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวนเพียงพอ
3. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน
4. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น
5. สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย
6. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย
7. งานประเมินมุ่งเน้นผลงาน
8. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
9. การจัดการบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
10. การบริหารจัดการเรียนดีใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม
11. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร
โรงเรียน
12. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข
เรียนต่อ และประกอบอาชีพได้
13. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชอบของชุมชน
14. โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น

ภาพที่ 2 มิติแนวคิด “โรงเรียนคุณภาพ”



ภาพที่ 3 แสดงความเกี่ยวเนื่อง “โรงเรียนคุณภาพ”

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 15 - 23) ได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการ โรงเรียนดีประจำตำบล ซึ่งเป็นโครงการที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และสร้างโรงเรียนคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกตำบลของประเทศไทย โดยมีสาระสำคัญของการดำเนินงาน ดังภาพที่ 4 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 31)



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบล

หลักการสำคัญ

1. การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่านออกเขียนได้ การคิดวิเคราะห์และการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลายทั้งด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ และอาชีพ
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิค 5 ร่วม คือ การร่วมคิด การร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติ การร่วมประเมินผล และการร่วมชื่นชม
4. ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และภาพความสำเร็จที่ต้องการ โดยได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ห้างถิ่นตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมบริการชุมชนอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ภาพความสำเร็จโรงเรียนดีประจำตำบล

1. เป็น “โรงเรียนคุณภาพ” ที่มีความพร้อมทั้งด้านกายภาพและคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาระดับสูงตามเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเข้มแข็งด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

1.1 ด้านกายภาพ

- มีภูมิทัศน์สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้
- มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการครบถ้วนเพียงพอ
- มีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ครบถ้วนเพียงพอ
- มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีศักยภาพมีจำนวนครบถ้วนเพียงพอ

1.2 ด้านคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา

- มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับสูง ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศใน 5 กลุ่มสาระหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- มีความเป็นเลิศ ด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ และเทคโนโลยี
- มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ คือ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นการทำงาน รักความเป็นไทยและมีจิตสาธารณะ
- มีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
- มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

2. เป็น “โรงเรียนทำมาหากิน” ที่เน้นการพัฒนาพื้นฐานด้านอาชีพและการมีรายได้ระหว่างเรียน ดังนี้

- จัดการเรียนรู้ด้านวิชาชีพ ที่สอดคล้องกับวิชาชีพในชุมชนตรงตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

- นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในงานอาชีพและสามารถสร้างรายได้ระหว่างเรียนด้วยตนเอง

- โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้วิชาชีพของชุมชน

3. เป็น “โรงเรียนของชุมชน” ในท้องถิ่นชนบทที่มีความพร้อมในการให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เอื้อต่อการจัดการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาพิเศษ ดังนี้

- เป็นศูนย์การให้บริการ และเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ประชาคมตำบล ตลอดจนทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนา และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

- ชุมชนให้การยอมรับ มีความเชื่อมั่น ศรัทธา ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน

ภารกิจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบล

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของนักเรียนด้านวิชาการ พื้นฐานอาชีพ ดนตรี กีฬา ศิลปะ และเทคโนโลยี

2. ปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปรับภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมให้สะอาด ร่มรื่น และปลอดภัย

4. จัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง

5. บริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน และท้องถิ่น

6. พัฒนาครู และบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (ID - Plan)

7. สร้างความเข้มแข็งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน และให้บริการชุมชน

ตัวชี้วัด

ด้านนักเรียน

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะผู้เรียน

3. พื้นฐานทางอาชีพ และการมีรายได้ระหว่างเรียน

4. ความเป็นเลิศ ด้าน ดนตรี กีฬา ศิลปะ และเทคโนโลยี

ด้านครู และบุคลากร

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ครูมีคุณภาพ และเพียงพอ

ด้านโรงเรียน

1. สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ให้บริการแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น ๆ

2. เป็นโรงเรียน 3 D คือ มีความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย (Decency) และปลอดสารเสพติด (Drug – free)

การบริหารเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนดีประจำตำบล

1. ผู้ส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน จะต้องเข้าใจ มีความตระหนัก เห็นความสำคัญ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

2. ใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างอย่างชัดเจน

3. กำหนดโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างอย่างชัดเจน

4. มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการเพื่อกำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน โดยใช้เวทีประชาคมเป็นผู้รับรอง

5. มีแผนกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน มีผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ ตัวชี้วัด

6. มีการประเมิน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเป็นระยะ

เบอร์เกสัน (Bergeson, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 54 - 55) กล่าวว่า การบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีคุณภาพสูงเป็นงานหนัก ต้องอาศัยเวลาหลายปี และการที่จะดูว่าโรงเรียนนั้นมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดให้ดูจากผลสำเร็จของนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้ว ซึ่งผลจากการวิจัยของเบอร์เกสันมีข้อสรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะร่วมกัน 9 ประการ โดยโรงเรียนหนึ่งอาจจะมีข้อเด่นกว่าอีกโรงเรียนหนึ่งในข้อใดข้อหนึ่งใน 9 ข้อ ต่อไปนี้

1. มีจุดเน้นของโรงเรียนที่ชัดเจน และทุกคนมีส่วนร่วม
2. มีการตั้งมาตรฐาน และความคาดหวังไว้สูง
3. มีความเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
4. มีการร่วมแรงร่วมใจกัน และมีการติดต่อสื่อสารถึงกันในระดับสูง
5. มีหลักสูตร การสอน และการประเมินผลที่ได้มาตรฐาน

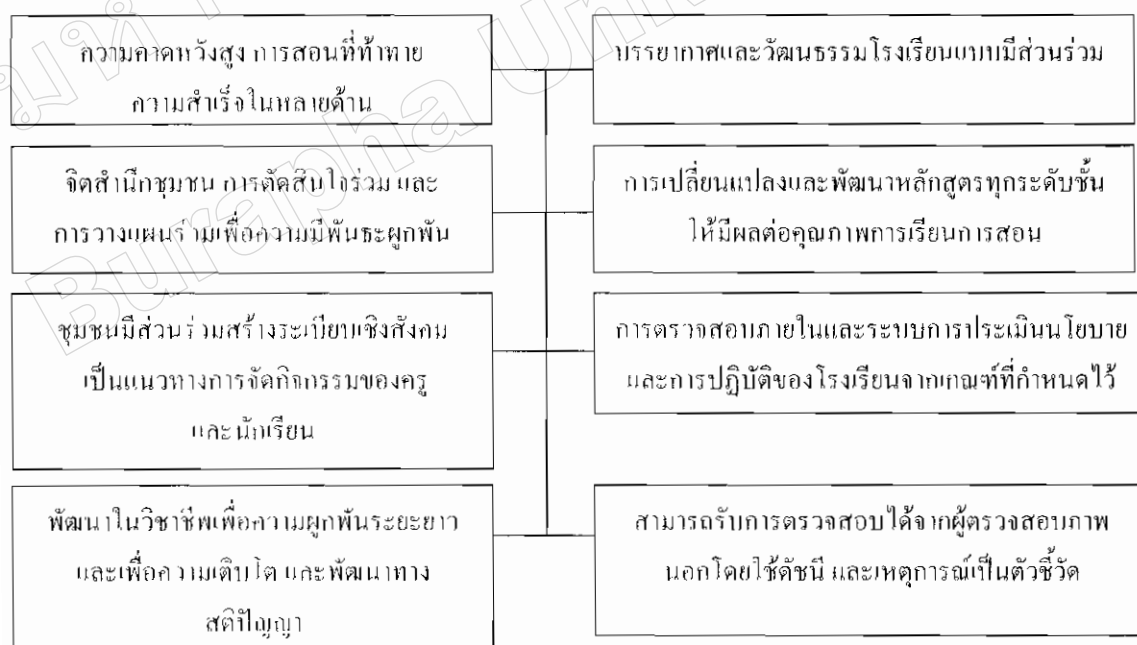
6. มีการติดตามการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
7. มีการมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาวิชาชีพ
8. มีสภาพบรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้
9. มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนในระดับสูง

เซอร์จิโออานนี (Sergiovanni, 1991, pp. 88 - 90 อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2543, หน้า 84 - 86) ได้กล่าวถึงนักวิชาการดังต่อไปนี้ ดัตเวลเลอร์ (Duttweiler, 1988, 1990) เพอร์รี่ และสมิธ (Purkey & Smith, 1991) โรช และเบเกอร์ (Rouche & Baker, 1986) สเต็ดแมน (Stedman, 1987) เวย์สัน และคนอื่นๆ (Wayson and Associated, 1988) และ รีมเฟิลเบอร์ก เทดลี และสปริงฟิลด์ (Wimpelberg, Teddlie & Springfield, 1989) และสรุปผลการศึกษาว่า โรงเรียนดีมีคุณภาพนั้น การมีคุณลักษณะดังนี้ 1) โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Student - Centered) โรงเรียนดีมีคุณภาพพยายามบริการนักเรียน พยายามสร้างระบบสนับสนุนอย่างเป็นเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือนักเรียน จัดให้นักเรียนได้เข้าร่วมในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการให้นักเรียน โรงเรียนจะระดมอาสาสมัคร ผู้ปกครอง ผู้ช่วยครู และเพื่อน คิดความรู้ เพื่อทำหน้าที่ช่วยการเรียนรู้ของนักเรียน ความต้องการของนักเรียนจะได้รับการตอบสนองก่อนสิ่งอื่น โรงเรียนพยายามสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ และความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) โรงเรียนดีมีคุณภาพจะเสนอโปรแกรมเรียนที่หลากหลายโรงเรียนจะเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นคนรู้รอบ หรือพหุสูตเป็นอันดับแรก ดังนั้น โรงเรียนจึงจัดโปรแกรมการเรียนที่ให้นักเรียนได้มีโอกาสเลือกตามความต้องการ และความสนใจ จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่น่าสนใจ เน้นการศึกษาเชิงลึกมีการติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียน และแจ้งให้นักเรียนได้รับทราบเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง 3) โรงเรียนดีมีคุณภาพจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารที่มุ่งสนับสนุนการเรียนการสอน โรงเรียนออกแบบโปรแกรมเรียนเพื่อประกันความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน ครู และผู้บริหารมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนได้ และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะต้องทำให้นักเรียนทุกคนเรียนรู้ได้จริง ครู และผู้บริหารต่างเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่า สามารถทำให้นักเรียนเรียนรู้ได้ ครูแจ้งความมุ่งหวังในต่อนักเรียนให้นักเรียนได้ทราบ จัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน เตรียมการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดจากการเรียนของนักเรียน ใช้ยุทธศาสตร์ในการสอนหลากหลายวิธี 4) โรงเรียนดีมีคุณภาพสร้างบรรยากาศที่ดีแก่นักเรียน โรงเรียนดีมีคุณภาพกำหนดการจัดการในสถานอย่างชัดเจนโดยประกาศภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

อย่างชัดเจน โดยกำหนดขั้นตอน เป้าหมาย และทิศทางของครูอาจารย์อย่างคงเส้นคงวา นักเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้วยการให้คำชม และมอบรางวัล มีบรรยากาศที่เน้นการทำงาน และมีความเชื่อมั่น และคาดหวังในความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน ครูและผู้บริหารพร้อมเปิดรับความร่วมมือจากชุมชน และพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีบรรยากาศเปิดเพื่อรับข้อเสนอแนะ และวิทยาการใหม่ ๆ โรงเรียนออบอวลด้วยมิตรภาพ และเน้นกิจกรรมด้านวัฒนธรรม นำทรัพยากรทางการศึกษาในชุมชนมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน สร้างวิสัยทัศน์นักเรียนด้วยการให้กำลังใจ และสร้างวินัยเชิงบวก ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมมาเป็นตัวอย่างด้วยการแสดงออกเพื่อสนองนโยบายที่โรงเรียนประกาศว่าสำคัญ 5) โรงเรียนดีมีคุณภาพส่งเสริมปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร โรงเรียนดีมีคุณภาพ พยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานที่มีมาตรฐานสูงในหมู่ครูอาจารย์ บุคลากรครูได้รับเกียรติให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเองของครู มีเสรีภาพในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสามัคคีสามัคคีในหมู่ครูอาจารย์ สร้างบรรยากาศที่ยกย่องให้เกียรติกันและกัน ครูอาจารย์ร่วมมือกันส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในวิชาชีพแก่กัน 6) โรงเรียนดีมีคุณภาพเน้นการพัฒนาบุคลากรใช้ระบบประเมินผลครูเพื่อพัฒนาคุณภาพครู จัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนา ตามความจำเป็นและตามความต้องการของบุคลากรครู โรงเรียนพยายามเน้นกิจกรรมให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการสอน สร้างบรรยากาศการพัฒนาบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่เอื้อความร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันของบุคลากร จัดโอกาสต่าง ๆ ให้บุคลากรครูได้พัฒนาตนเองอย่างเพียงพอ โรงเรียนส่งเสริมให้ครู และผู้บริหารได้มีโอกาสพบทาน และวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทุกคนได้ทำในโรงเรียน 7) โรงเรียนดีมีคุณภาพจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำตามโอกาสอันควร การบริหารโรงเรียนมิได้ขึ้นอยู่กับครูใหญ่ทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรครูได้มีโอกาสในการร่วมบริหารโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตั้งเป็นทีมงาน คณะกรรมการกระจายอำนาจการทำงาน อาศัยการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ยกย่องบุคคล และนักเรียนผู้มีผลงานด้วยการให้รางวัล ประกาศนียบัตร เป็นต้น 8) โรงเรียนดี มีคุณภาพส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โรงเรียนส่งเสริมการแก้ปัญหานั้น มาซึ่งความสำเร็จที่บุคลากรทุกคนเป็นผู้ชนะ ทุกคนได้รับผลประโยชน์เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่น สร้างสรรค์และทำงานที่ได้มาตรฐานสูง งานทุกงานในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนอย่างดีที่สุดจากโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 9) โรงเรียนดีมีคุณภาพเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามีส่วนร่วมโรงเรียนเปิดให้มีภาคีในการจัดการศึกษาร่วมกับชุมชน โรงเรียนสรรหาวิธีการที่ดีต่าง ๆ ในการสื่อสาร และร่วมมือกับชุมชนเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน เชื้อเชิญชุมชนเข้าไปมีบทบาทในการจัดการศึกษาในโรงเรียนโดยเชิญประชุม

หรือเชิญเป็นกรรมการในการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียน เชิญเป็นวิทยากรของโรงเรียน รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากชุมชนเปิดโอกาสให้ชุมชนได้แสดงบทบาทในการประชาสัมพันธ์ โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และชุมชนได้มีบทบาทในการร่วมให้การศึกษาแก่นักเรียน ในทุกรูปแบบ ดังนั้น โรงเรียนดีมีคุณภาพจึงเป็นโรงเรียนที่สร้างพันธมิตรเพื่อบริการชุมชนร่วมกับ โรงเรียน โรงเรียนแจ้งให้นักเรียนทุกคนได้ทราบว่าพวกเขามีความสำคัญต่อความเจริญพัฒนา และความอยู่เย็นเป็นสุขของชุมชน โรงเรียน ยกย่อง และต้อนรับความร่วมมือทุกประการจากบุคลากร ทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและในชุมชน ผลการวิจัยทั้ง 9 ประการ ว่าด้วยคุณภาพโรงเรียนนั้นย่อมทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนว่า ควรเน้นสิ่งใด อย่างไร แน่นนอน “นักเรียน” นั้นต้องเป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับให้อยู่ในลำดับแรก ในการพัฒนา และจัดการโรงเรียน

วูดส์ และออร์ลิก (Wood & Orlik, 1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 172) ได้เสนอแผนภาพแสดงองค์ประกอบของความสำคัญของความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวม ดังภาพที่ 5 วูดส์ และออร์ลิก (Wood & Orlik, 1994)



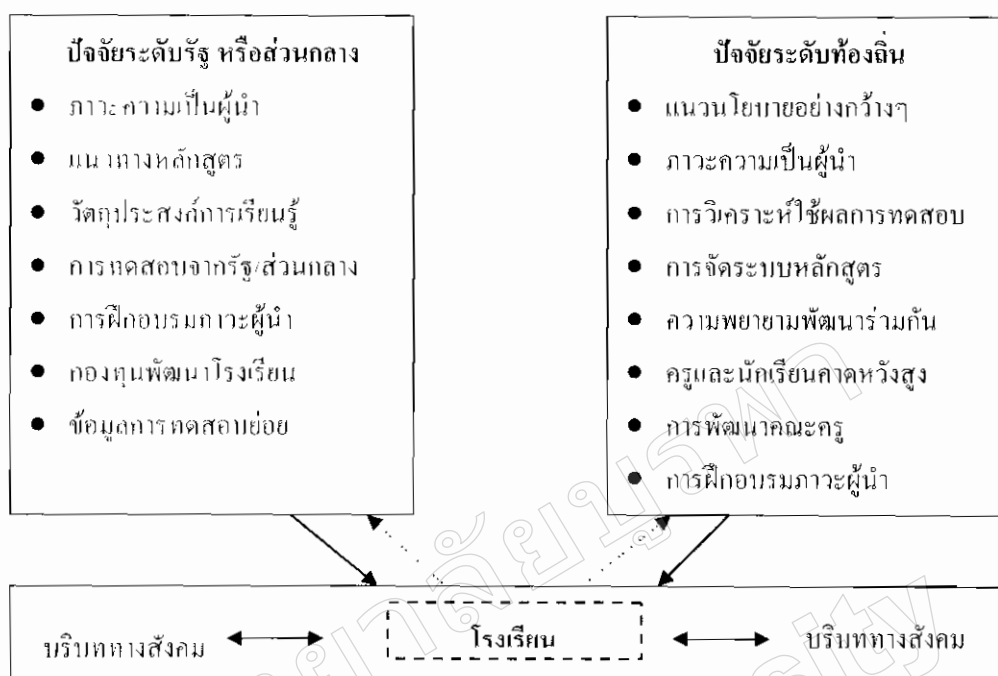
ภาพที่ 5 องค์ประกอบที่แสดงถึงความสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามผลการศึกษา

โพลแลค (Pollack, 1989 อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, 2555, หน้า 172 - 174) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ว่าจำแนกออกเป็นสามองค์ประกอบ คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมโรงเรียน การปฏิบัติการเรียนการสอน โครงสร้าง และกระบวนการองค์การในลักษณะที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบทั้งสามด้วย ดังภาพที่ 6 โพลแลค (Pollack, 1989)



ภาพที่ 6 องค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น โพลแลค (Pollack, 1989) ยังได้จัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มปัจจัยจากรัฐหรือส่วนกลาง และกลุ่มปัจจัยจากท้องถิ่น กรณีกลุ่มปัจจัยจากท้องถิ่นนั้นมีผลการวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า มีผลต่อความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เช่น ผลการศึกษาวิจัยของ Hallinger & Murphy, 1982; LaRocque & Coleman, 1987; Rosenholtz, 1989; Chrispeels & Pollack, 1989 เป็นต้น ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 องค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554, หน้า 65 - 67) ได้กล่าวถึงการสร้างโมเดล โรงเรียนคุณภาพของกรมการศึกษา และการอบรม (Department of Education & Training) แห่งรัฐวิกตอเรียของประเทศออสเตรเลียว่า ได้ใช้โมเดล โรงเรียนคุณภาพเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพให้แก่โรงเรียนในสังกัดรัฐบาล จนทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนคุณภาพเป็นโรงเรียนที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน และการจัดการเรียนการสอนของครู
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. การจัดการเรียนการสอนที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน
5. การกำหนดความคาดหวังที่ต้องการให้ผู้เรียนสามารถบรรลุถึงได้
6. การสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

7. การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

8. การสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนา

คุณภาพผู้เรียน



ภาพที่ 8 โมเดลโรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนสังกัดรัฐบาลแห่งรัฐวิกตอเรีย (อ้างถึงใน
ตัวบททดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 68)

ในการพัฒนาโมเดลโรงเรียนคุณภาพมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบมืออาชีพ
ของครู โดยยึดหลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องบรรลุให้ชัดเจน

หลักการที่ 2 ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ทั้งในและนอกชั้นเรียน โดยครูทุกคน
มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนา และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาผู้เรียน

หลักการที่ 3 ใช้การวิจัยเป็นฐานเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

หลักการที่ 4 ร่วมมือรวมพลังในการจัดการเรียนรู้โดยบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามา
มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เชิงวิชาชีพ รวมทั้งมีการให้ข้อมูล
ย้อนกลับเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

หลักการที่ 5 นำข้อมูล และสารสนเทศการเรียนรู้ของผู้เรียนมาเป็นฐานการพัฒนา

หลักการที่ 6 จัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานส่วนกลาง และเครือข่ายในพื้นที่

หลักการที่ 7 สร้างภาระความรับผิดชอบร่วมกันจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ทั้งระดับชาติที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

สถาบันวิจัย และพัฒนาการเรียนรู้ (2551, หน้า 1 - 2) ได้สรุปความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากหน่วยงาน และนักวิชาการไว้ว่า สารานุกรมของวิกิพีเดียให้ความหมายของ Best Practices หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ว่าเป็นความคิดด้านการจัดการด้วยเทคนิค วิธีการ กิจกรรม แรงจูงใจ และรางวัลที่ให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลสูงกว่าเทคนิควิธีการใด ๆ เพราะเป็นกระบวนการที่ผ่านการตรวจสอบ ทดลองแล้วพบว่า มีผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ได้ใช้แก้ปัญหาที่ซับซ้อนจนบรรลุผล หรืออาจนิยามได้ว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (ที่ใช้ความพยายามน้อยที่สุด) และมีประสิทธิผลสูงสุด (ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด) เป็นกระบวนการที่กระทำซ้ำได้ โดยผ่านการพิสูจน์ครั้งแล้วครั้งเล่าโดยคนจำนวนมาก ขณะที่ American Productivity and Quality Center (อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 หน้า 10 - 11) ให้คำจำกัดความของ Best Practices ว่าคือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ และมีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ บรูซ ซีริมาสาคร (2548) ที่กล่าวว่า Best Practices คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้ และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง นอกจากนี้ ชัด บุญญา (2550) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นความรู้ เทคนิค วิธีการ ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จเกินเป้าหมายที่กำหนด และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นผลงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ภายใต้ข้อจำกัดของวิธีการ และหน่วยงานนั้น ๆ ในทำนองเดียวกัน สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพกระทรวงสาธารณสุขได้กล่าวถึง Best Practices ว่าเป็นแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นเลิศ โดยใช้ประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลดระยะเวลาในการปรับปรุงให้สั้นลง ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า Best Practices คือ วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรและประสบความสำเร็จ หรือเป็น

การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งวิธีปฏิบัตินั้นรวมถึง ความรู้ เทคนิค วิธีการ ที่พัฒนาปรับปรุงมาจากการได้ปฏิบัติจริงด้วยตนเองสำหรับในวงการศึกษาได้มีหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการศึกษาหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจและดำเนินการให้มีการศึกษา และค้นหา Best Practices ทางการศึกษา ทั้งนี้รวมถึงสถาบันการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งได้ให้ความหมายของ Best Practices ทางการศึกษา “Best Practices เป็นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่สถานศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การบรรลุ ผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ” ส่วน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2555, หน้า 1) ได้ให้นิยามว่า Best Practices เป็นวิธีปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร Best Practices ไม่ใช่คำตอบในการแก้ปัญหาขององค์กร แต่ Best Practices เป็นแนวทางของการสร้างสรรค์ในการปรับปรุงองค์กร เป็นการประยุกต์ให้เข้ากับลักษณะความต้องการ โดยเฉพาะที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างน่าตื่นใจ นำไปสู่การลดเวลา ลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มผลกำไรอย่างก้าวกระโดด Best Practices ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริง มีหลักฐานสนับสนุน

ความเป็นมาของกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices)

สมพร เพชรสงค์ (2554, หน้า 15) ได้กล่าวว่า Best Practices เริ่มต้นจากวงการแพทย์ เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดไม่ว่าจะนำไปปฏิบัติงานที่ดีไม่ว่าจะนำไปปฏิบัติที่ใดอย่างไร ซึ่งผลงานที่ปฏิบัติได้นำไปสู่ผลสำเร็จหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับหน่วยงานย่อย และมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก ผลสุดท้ายของ Best Practices คือการนำไปใช้เป็นมาตรฐาน ในสหรัฐอเมริกาได้มีสมาคมวิชาชีพแพทย์ได้มีการรวมตัวกันเพื่อทำการปรับปรุงคุณภาพการดูแลผู้ป่วย สมาชิกของสมาคมจะทำการปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ โปรแกรมการดูแลสุขภาพ ในราคาต่ำแต่ให้ความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การจัดกิจกรรมดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีการแจกรางวัล Best Practices เพื่อกระตุ้นในการปรับปรุงคุณภาพผลงาน รางวัลแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะผลงานต่าง ๆ ซึ่งเชื่อถือว่าได้ว่าเป็นผลงานชิ้นเยี่ยมในแต่ละประเภทส่วนรางวัลใหญ่มีเพียงรางวัลเดียว คือ Grand Prize ผู้ชนะเลิศจะได้รับรางวัลเป็นเงิน 24,000,000 บาท ได้เข้าร่วมสัมมนาระดับชาติของสมาคมผลงานจะได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Best Practices และเว็บไซต์ ของสมาคม ตัวอย่างโปรแกรมที่ได้รางวัลคือ โปรแกรมการเชิญชวนดูแล

กลุ่มแพทย์ เฮนรีฟอร์ด โดยให้ผู้ป่วยสามารถ ดูตนเองได้ที่บ้านร่วมกับการรักษาที่ศูนย์การรักษา โดยดำเนินกิจกรรมในลักษณะการวิจัยผลของโปรแกรมพบว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้ป่วยที่ได้รับการวินิจฉัย ส่วนใหญ่เป็นมะเร็งในระยะแรกเท่านั้น ผู้ป่วยมีความพึงพอใจในการดูแลรักษา การประเมินการให้รางวัลมีทั้งการสังเกตอย่างไม่เป็นทางการและการสนทนามีการใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ป่วย

สถาบันวิจัย และพัฒนาการเรียนรู้ (2551, หน้า 2 - 3) ได้อธิบายว่าเรื่องของการทำงาน Best Practices ไม่ใช่เรื่องใหม่ เฟรดเดอริก ไทเลอร์ (Frederick Taylor, 1991) กล่าวว่า ได้มีการดำเนินการจัดทำมาเกือบ 100 ปีแล้ว เพราะว่า Best Practices เป็นวิธีการที่ดีที่สุด และเร็วที่สุด กว่าวิธีการอื่น ๆ ที่นำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุง และพัฒนาวิสาหกิจแล้ว มุมมองนี้ เรียกว่า “One Best Way” (Kanigel, 1997) ในระยะแรกของช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ผู้คนในประเทศอังกฤษ และสหรัฐอเมริกา รู้สึกละอายที่จะยอมรับว่ามาตรฐานอุตสาหกรรมคือ สิ่งที่ดีที่สุดในการผลิตสิ่งของต่าง ๆ เมื่อต้นเดิมนั้นน้ำเก็นพาหนะที่มีความเร็วสูงสุดที่ใช้ในการเดินทางจนกระทั่งได้มีการประดิษฐ์รถยนต์ขึ้นใช้งานโดยไม่ต้องพึ่งแรงม้าในเวลาต่อมา และอีกตัวอย่างหนึ่งที่มีการใช้ Best Practices คือ ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกฤดูร้อนปี 1968 ชายหนุ่มนักกีฬากระโดดสูงชื่อ ดิก ฟอสเบอร์รี่ (Dick Fosbury) ได้ปฏิบัติเทคนิคการกระโดดสูงขึ้น ซึ่งรูปแบบรู้จักกันในชื่อว่า “Fosbury Flop” คือ การกระโดดหลังเท้าเข้าไม้กั้นความสูงโดยใช้แผ่นหลังลงสู่พื้น แทนที่จะใช้ศีรษะพุ่งข้ามไม้กั้นลงสู่พื้น เทคนิคนี้ทำให้ฟอสเบอร์รี่ ชนะได้เหรียญทองโดยการทำสถิติใหม่ของโอลิมปิกที่ระดับความสูง 2.24 เมตร นั่นคือ ความเชื่อมั่นของเขาว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และในโอลิมปิกครั้งต่อมาเขาก็ได้ใช้เทคนิคเดียวกันนี้จนเป็นที่นิยมใช้กันถึงปัจจุบัน

คณะกรรมาธิการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 16) ได้สรุปว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เริ่มต้นจาก วงการแพทย์ที่พิจารณาถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ดี และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติดังกล่าวระหว่างหน่วยงาน ผลสุดท้ายคือ การนำไปใช้เป็นมาตรฐาน สมาคมวิชาชีพแพทย์ในสหรัฐอเมริกาได้มีการปรับปรุงคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย โดยการปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ โปรแกรมการดูแลสุขภาพ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ มีการแจกรางวัล Best Practices เพื่อเสริมแรงในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงาน โดยผลงานที่ได้รับรางวัลจะถูกตีพิมพ์ในวารสาร Best Practices และเว็บไซต์ของสมาคม ต่อมาหน่วยงานในภาครัฐก็ได้นำ Best Practices ไปใช้เป็นรางวัล หรือสิ่งจูงใจให้กับองค์กร เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดการสร้างสรรค์ผลงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันนำมาสู่การสร้างผลกำไรให้บริษัท หรือองค์กร ผลตอบแทนสำหรับฝ่าย หรือแผนที่จะได้รับรางวัลนั้น ในระยะแรกรางวัลที่มอบให้

มักเป็นด้วยรางวัล และเงินสดต่อมามีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้รางวัล เพื่อให้การปฏิบัตินั้น เกิดความยั่งยืน จึงมักให้รางวัลในลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น การยืดหยุ่นในการทำงาน ผ่อนคลาย กฎหมายระเบียบฯ ให้โอกาสบุคลากรระดับล่างเข้าถึงผู้บริหารได้อย่างไม่เป็นทางการ

ความสำคัญของกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices)

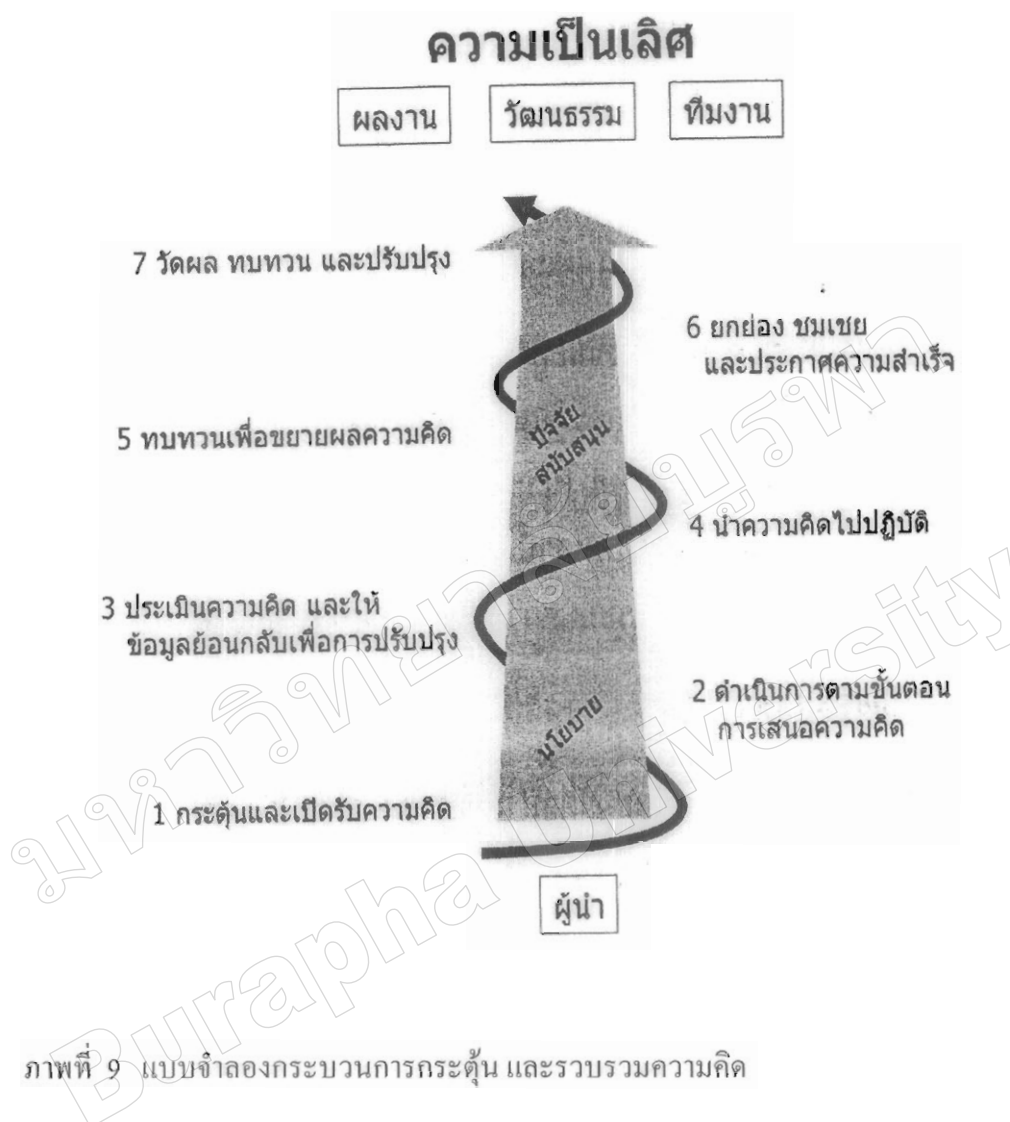
สแตนลีย์ และพัฒนาการเรียนรู้ (2551, หน้า 5 - 6) ได้สรุปความสำคัญของ Best Practices ไว้ว่า มีผู้กล่าวว่า “ถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิด การต่อยอดความรู้ให้รู้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง” ซึ่งพบว่า Best Practices มีความสำคัญ และมีบทบาทต่อการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้ ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้คนในองค์กร มี Best Practices ในการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า ความรู้ความสามารถในการทำอะไรก็ตาม อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the Capacity for Effective Actions) นอกจากนี้ Edward Lee Thorndike (1957) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันผู้ค้นพบทฤษฎีความต่อเนื่อง (Connectionism) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการลองผิดลองถูก เช่น เมื่อให้ผู้เรียนทำกิจกรรมอะไรอย่างหนึ่งซึ่ง ไม่มีความรู้ ในเรื่องนั้นมาก่อน ผู้เรียนจะทำแบบลองผิดลองถูก เพื่อเลือกสิ่งที่เป็นจริง มีคุณค่า และสิ่งที่ไม่มีคุณค่า หรือมิใช่ความจริง จนกระทั่งค้นพบว่า การทำอย่างไรจึงจะถูกต้อง และรวดเร็วก็จะเลือกทำ ด้วยวิธีนั้นในครั้งต่อไป นั่นคือ ผู้เรียนได้สร้าง Best Practices ในการทำงานของตนเอง ซึ่ง Best Practices ของผู้เรียนแต่ละคนอาจจะเหมือน หรือไม่เหมือนกันก็ได้ เพราะเป็นข้อสรุปวิธีการทำงาน ที่ต่างคนต่างค้นพบตามแนวทางของตนเอง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกัน จึงจะรู้ว่าวิธีการของใคร ดีที่สุด 2) ส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เดวิด การ์วิน (David Garvin) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ใน 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร จะเห็นว่า Best Practices เป็นหนึ่งในห้าของยุทธศาสตร์ในองค์กร แห่งการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมองค์กรให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด วิธีการที่ใช้พัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่ม ผลผลิตอย่างต่อเนื่องมีหลายวิธี แต่วิธีที่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาแบบก้าวกระโดด (Leap Frog) สามารถย่นระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรมีอยู่ไม่กี่วิธี และวิธีการหนึ่งที่ได้รับ การยอมรับอย่างกว้างขวางคือ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices ซึ่งเป็น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ หรือทำได้ดีกว่าเรา แล้วนำมาเป็นแนว

ในการพัฒนาให้ดีกว่าเดิม เช่น โรงเรียนที่เพิ่งวางระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หากต้องการความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว ก็สามารถไปศึกษาเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากโรงเรียนที่ได้ดำเนินการมาก่อน และประสบผลสำเร็จเป็นโรงเรียนต้นแบบ

การเกิดขึ้นของ Best Practices และการนำ Best Practices ไปใช้ในการบริหาร

คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 17 - 24) ได้อธิบายถึงการเกิดขึ้นของ Best Practices ว่าเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ได้แก่ 1) บุคคล Best Practices ในลักษณะนี้ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตัวบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือเกิดจากการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เสนอแนะวิธีการต่อผู้บริหาร หรือเกิดจากข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กลุ่มต่าง ๆ 2) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย ความกดดันจากผู้รับบริการ การข้ามคลื่อนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด 3) แรงขับเคลื่อน การค้นหาวิธีการในการเพิ่มผลผลิต ผลกำไร การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร กระบวนการกระตุ้น และรวบรวมความคิดจากบุคลากรของหน่วยงาน สามารถนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาของท่านได้ และจะนำมาสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานได้ในที่สุด กระบวนการกระตุ้น และรวบรวมความคิดที่ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน โดยผู้นำในหน่วยงานเป็นบุคคลสำคัญในการเริ่ม ดังภาพที่ 9 (คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 17)



จากภาพอธิบายได้ว่า กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดนี้มีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างหน่วยงานแห่งความเป็นเลิศ โดยผลลัพธ์ที่ได้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ผลงานที่เป็นเลิศ
2. วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ และ
3. ทีมงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

โดยปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันระบบรวบรวมความคิดให้ประสบความสำเร็จก็คือ ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และพร้อมที่จะดำเนินการตามขั้นตอนทั้งเจ็ด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการรวบรวมความคิด

ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้น และเปิดรับความคิด

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนเสนอความคิด

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

ขั้นตอนที่ 6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

ทั้งนี้ความสำเร็จของกระบวนการยังขึ้นอยู่กับ การประกาศเป็นนโยบายร่วมของทั้ง

หน่วยงานเพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และนอกจากนี้ปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ในระหว่าง การดำเนินการตามกระบวนการก็มีผลต่อความสำเร็จเช่นเดียวกัน ปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้างหน่วยงานและหน่วยงานระบบในหน่วยงาน กระบวนการทำงาน และระบบความเชื่อ และทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้น และเปิดรับความคิด

เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรของหน่วยงาน ได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการคิดเพื่อเสนอแนะแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้น หากหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานที่มีประวัติของการรับฟังความคิดเห็น และการให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอแล้วก็จะเป็นการไม่ยากนักที่จะเริ่มขั้นตอนนี้แต่ในทางตรงกันข้ามหากในอดีตที่ผ่านมาหน่วยงานไม่เคยสนใจ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงานเลย ก็อาจจะเป็นการยากที่จะกระตุ้นให้บุคลากรของหน่วยงานแสดงความคิดเห็น เพราะพวกเขาอาจเคยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีจากการแสดงความคิดเห็นเช่น เคยถูกผู้บริหารตำหนิ หรือถูกลงโทษ เป็นต้น การกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกความคิด โดยผู้บริหารจะต้องแสดงให้บุคลากรในหน่วยงานรู้สึกถึงความตั้งใจจริงของหน่วยงานที่ต้องการรวบรวมความคิดที่มีค่าของทุกคน โดยทุกความคิดจะต้องได้รับการพิจารณาที่แสดงถึงการใส่ใจและเห็นความสำคัญ เช่น การสอบถามหรือพูดคุยเป็นรายบุคคล ทักทายในการฟังจึงเป็นทักษะจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องใช้ ต้องฟังอย่างตั้งใจ และไม่ด่วนสรุป เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้อธิบายรายละเอียด ผู้บริหารจะต้องให้กำลังใจกับบุคลากรในหน่วยงาน ดึงดูดความคิดเห็นทุกความคิดอย่างจริงจัง หากความคิดใดยังไม่ดีพอก็เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับปรุง โดยเฉพาะความคิดเห็นแรก ๆ ของบุคลากรซึ่งอาจเป็นความคิดที่ยังใช้ไม่ได้ในตอนแรก แต่หากผู้บริหารปฏิเสธที่จะไม่รับพิจารณาอย่างสิ้นเชิงตั้งแต่แรก จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึก และต่อไปคงเป็นการยากที่บุคลากรคนนั้น จะแสดงความคิดเห็นอีก

เพราะอาจหมดกำลังใจ การวางแผนการกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดโดยผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงเป็นส่วนสำคัญ โดยอาจใช้วิธีการกระตุ้นแบบเป็นทางการ เช่น การประกาศเป็นนโยบายของหน่วยงาน หรือใช้วิธีการกระตุ้นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยเชิญชวนแต่ละคนแบบตัวต่อตัว การเลี้ยงอาหารกลางวัน แบบเป็นกันเอง และชวนคุยขอความคิดเห็นโดยการขอความร่วมมือจะง่ายขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป และหน่วยงานมีประวัติที่ดีในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานการกระตุ้นให้คนในหน่วยงานเสนอความคิดเห็นควรกำหนดวิธีการให้เป็นหนึ่งของการงาน ทำให้เขารู้สึกว่าเขาไม่แค่เพียงทำงานตามคำสั่งโดยไม่ต้องใช้ความคิด ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรในหน่วยงานคิดวิธีการทำงาน และแก้ปัญหาในการทำงานบ้าง โดยการมีความยืดหยุ่นตามสมควร ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานที่ตนเห็นชอบเพียงฝ่ายเดียว บางหน่วยงานแยกบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงาน และการใช้ความคิดออกจากกันอย่างชัดเจน เช่น คนที่ทำงานในระดับล่างอยู่หน้างานมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ส่วนหน้าที่การใช้ความคิดเป็นหน้าที่สำหรับหัวหน้าขึ้นไปเท่านั้น หน่วยงานจึงควรตระหนักว่าหากที่ผ่านมาในอดีตบุคลากรในระดับล่างของหน่วยงานมีความคุ้นเคยกับบทบาทหน้าที่ที่ทำเพียงตามสั่งเท่านั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานจะต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นพิเศษในการกระตุ้นให้คนเหล่านี้แสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในช่วงเริ่มแรก

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิด ความคิดจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยสามปัจจัยร่วมกัน คือ

1. ความรู้ความเข้าใจในสาระ
2. มุมมองที่รอบด้าน และ
3. ความฉับตัว และช่างสังเกต

ดังนั้น หากหน่วยงานต้องการกระตุ้นให้คนในหน่วยงานมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องพัฒนาให้คนทำงานมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในเชิงลึก เพิ่มมุมมองให้กับคนทำงานได้มีความรอบรู้ในเชิงกว้าง เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้งานข้ามสายงาน โดยเฉพาะงานในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของเขา และสุดท้ายต้องส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคนช่างสังเกต และสามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผล

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานได้รับการกระตุ้นให้แสดงความคิด และได้รับทราบนโยบายของหน่วยงานในการเปิดรับความคิดแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้มีความสำคัญในการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการ โดยขั้นตอนของการเสนอความคิดการเป็นขั้นตอนที่ง่าย ไม่ซับซ้อน มีความรวดเร็วในการตอบรับ หลายหน่วยงานมีการออกแบบฟอร์มการเสนอความคิดอย่างชัดเจน เป็นระบบ แต่ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าคนส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ตรงกันข้าม

การแสดงความคิดเห็นแบบใช้เศษกระดาษแผ่นเดียวที่มีความธรรมดาง่าย ๆ กลับทำให้คนส่วนใหญ่รู้สึกไม่ยุ่งยาก เป็นการเชิญชวนให้คนมีส่วนร่วม เทคนิคการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิด และมุมมองที่กว้างไกล

1. การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีมุมมองภารกิจของทั้งสถานศึกษาได้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ และเก่าเข้าด้วยกัน

2. นำมุมมองจากบุคคลกลุ่มอื่น ๆ มาพิจารณา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา นับเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่จะนำมาปรับปรุงสถานศึกษา

3. การลดรอบเวลาการทำงาน พึงระลึกถึงคำกล่าวโบราณที่ว่า “เวลา หมายถึง เงิน” หน่วยงานใดสามารถทำงานเสร็จเร็ว ย่อมได้ผลดีกว่ามาก

4. ต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อหรือ ไปเข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน

5. การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการมองออกไปนอกหน่วยงาน เพื่อศึกษาว่าหน่วยงานอื่นใดบ้างที่มีสิ่งดี ๆ และเหนือกว่าหน่วยงานของเรา แล้วหันกลับมามองตัวเองว่าเราจะสามารถปรับปรุงอย่างไรให้ดีเท่าเขา

6. สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาของหน่วยงานและหาโอกาสในการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมในการพิจารณาประเมินความคิดจะต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยตรง หากความคิดมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ก็อาจมีความจำเป็นที่ต้องรวมตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้นไว้ในกลุ่มผู้พิจารณาด้วย เช่น การตั้งทีมงานข้ามสายงาน เพื่อเป็นทีมงานเฉพาะในการพิจารณาประเมิน ถ้าหากผู้พิจารณาเป็นผู้ที่อยู่ห่างจากเนื้อหา เขาอาจไม่เห็นถึงความจำเป็น และความเร่งด่วนของการเสนอความคิด เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานนั้น ๆ ก็ได้ ดังนั้น หากต้องการความรวดเร็ว การพิจารณาประเมินความคิดควรทำในระดับล่างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานเป็นผู้ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับตัวเนื้องานมากที่สุด และสามารถพิจารณาความเป็นไปได้ของความคิดที่ได้รับการเสนอมา บางครั้งการพิจารณาประเมินความคิดต้องใช้เวลานานเกินความจำเป็น เพราะการเลือกใช้กลุ่มผู้พิจารณาที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ไม่มีข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวเนื้องาน จำเป็นต้องขอข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีข้อมูลในระดับกว้าง หรือภาพรวมของหน่วยงาน แต่จะขาดข้อมูลในระดับลึก หรือรายละเอียดปลีกย่อยในเนื้องาน จำเป็นผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงประเด็นนี้ หากผู้บริหารต้องการประเมิน

ความคิดที่ได้รับด้วยตนเอง ก็อาจสามารถทำได้ด้วยการจัดหาระบบอื่น ๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจของตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ

เมื่อความคิดผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การนำความคิดไปปฏิบัติ โดยการนำความคิดไปปฏิบัติจริงในการทำงานนี้จะต้องมีความรวดเร็วและต่อเนื่องสอดคล้องกับภาระงาน และแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ การจัดระบบ หรือแนวทางการปฏิบัติให้เอื้อต่อการจัดการความคิดลงสู่การปฏิบัติจริงรวมถึงการจัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้นำความคิดไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้โดยง่ายเป็นปัจจัยนำความสำเร็จที่สำคัญ บางครั้งต้องอาศัยความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ในการประยุกต์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความเป็นไปได้สูงที่ในช่วงแรกของการใช้ระบบการกระตุ้น และรวบรวมความคิด หน่วยงานอาจจะยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และจำนวนมากน้อยเท่าไร เพราะหน่วยงานอาจจะยังไม่สามารถประมาณการถึงจำนวนของความคิดที่จะได้รับว่าจะมีจำนวนมาก และหลากหลายเพียงใด ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เพราะหากขั้นตอนนี้ไม่ประสบความสำเร็จ อาจส่งผลให้เจ้าของความคิดหมดความกระตือรือร้น และอาจเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน เช่น แต่ในทางตรงข้าม หากหน่วยงานนำความคิดไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เจ้าของความคิดรับรู้ถึงความตั้งใจจริงของหน่วยงาน ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ช่วยทำให้เขาส่งความคิดดี ๆ มาเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง และยังเป็นแบบอย่างจริงที่บุคลากรคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้เห็น พิสูจน์ได้ และทำตามแบบอย่างหลายหน่วยงาน จัดตั้งงบประมาณจำนวนหนึ่งเพื่อให้ใช้ในการนำความคิดมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดการตัดสินใจต้องมากระตุกอยู่ที่ส่วนกลาง หากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าความคิดนั้นเป็นประโยชน์จริง และสามารถปฏิบัติได้เลย ไม่มีความซับซ้อน และไม่ต้องใช้ทรัพยากร หรือเสียค่าใช้จ่ายมากนักก็สามารถดำเนินการได้เลย ไม่ต้องเสียเวลาการพิจารณาตัดสินใจ เกณฑ์กลางความล่าช้าในการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติทำให้หน่วยงานต้องสูญเสียโอกาส เช่น โอกาสในการประหยัดค่าใช้จ่าย และโอกาสในการประหยัดเวลา หลายหน่วยงานมองข้ามต้นทุนการเสียโอกาสไป ทั้ง ๆ ที่พยายามลดต้นทุนในทุกด้าน ต้นทุนการเสียโอกาสนี้อาจมีมูลค่าที่ไม่สามารถเปรียบเทียบเป็นตัวเงินได้ชัดเจน หน่วยงานจึงไม่ให้ความสำคัญ แต่ในความเป็นจริงต้นทุนเหล่านี้อาจมีมูลค่ามหาศาลอย่างที่หน่วยงานอาจคาดไม่ถึง

ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

ขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนเพื่อการขยายผล โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลความคิด มองทั้งการขยายผลในเชิงลึก และเชิงกว้าง เช่น สามารถขยายผลให้เชื่อมโยงสู่การทำงานในเชิงลึกได้หรือไม่ หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่น หรือหน่วยงานอื่นได้หรือไม่

เพราะโดยส่วนใหญ่ความคิดมักจะมาในลักษณะของความคิดเล็ก ๆ ที่อาจมีประโยชน์จำกัด แต่หากได้รับโอกาสในการทบทวนแล้วก็จะนำไปสู่ความคิดที่ดีขึ้น นำไปสู่ประโยชน์อย่างมากมายมหาศาลต่อหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้เป็นการแสดงการยกย่อง ชมเชย เจ้าของความคิด และประกาศให้บุคลากรส่วนรวมของหน่วยงานได้รับทราบเมื่อความคิดนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติแล้วเห็นผลของความสำเร็จ ไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของการยกย่อง ชมเชยเจ้าของความคิด แต่ในเรื่องของวิธีการยังเป็นที่ยกเถียงกันอยู่ แต่สิ่งที่สามารถทำได้ และนักคิดเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวิธีการที่ดีนั้นคือการยกย่องชมเชยโดยการประกาศให้บุคลากรคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้รับทราบ

ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

เช่นเดียวกับระบบจัดการเชิงกลยุทธ์ทั่วไปที่ต้องมีการติดตามวัดผลเพื่อการปรับปรุง ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการกระตุ้น และรวบรวมความคิดจึงเป็นการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนำมาทบทวนเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น การเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ควรเป็นการเก็บข้อมูลจริงที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณสถิติ รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อทบทวน และปรับปรุง

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนารัฐบาลราชการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 45 - 50) จึงได้สรุปว่า Best Practice เกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ได้แก่ บุคคล เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตัวบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือเกิดจากการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เสนอแนะวิธีการต่อผู้บริหาร หรือเกิดจากข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ไม่ได้ตามเป้าหมายความกดดันจากผู้รับบริการการข้ามคลัสเตอร์นโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด แรงขับเคลื่อน การค้นหาวิธีการในการเพิ่มผลผลิต ผลกำไรและรวบรวมความคิดจากบุคลากรของหน่วยงาน สามารถนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาของท่านได้ และจะนำมาสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารได้ในที่สุด กระบวนการกระตุ้น และรวบรวมความคิดสู่ความเป็นเลิศ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้น และเปิดรับความคิด ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกความคิด โดยผู้บริหารจะต้องแสดงให้บุคลากรในหน่วยงานรู้สึกถึงความตั้งใจจริงของหน่วยงานที่ต้องการรวบรวมความคิดที่มีค่าของทุกคน โดยทุกความคิดจะต้องได้รับการพิจารณาที่แสดงถึงการใส่ใจ

และเห็นความสำคัญ เช่น การสอบถาม หรือพูดคุยเป็นรายบุคคล ทักทายในการฟังจึงเป็นทักษะจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องใช้ ต้องฟังอย่างตั้งใจ และไม่ด่วนสรุป เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้อธิบายรายละเอียด ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด เริ่มต้นจากการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) สลับรอบเวลาการทำงาน มีการเรียนรู้ และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาของหน่วยงาน และหาโอกาสในการปรับปรุง ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผู้ร่วมในการพิจารณา ประเมินความคิดจะต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยตรง หากความคิดมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ก็อาจมีความจำเป็นที่ต้องรวมตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ไว้ในกลุ่มผู้พิจารณาด้วย เช่น การตั้งทีมงานข้ามสายงานเพื่อเป็นทีมงานเฉพาะในการพิจารณาประเมิน ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ เมื่อความคิดผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การนำความคิดไปปฏิบัติ โดยการนำความคิดไปปฏิบัติจริงในการทำงานนี้จะต้องมีความรวดเร็วและต่อเนื่องสอดคล้องกับภาระงานและแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลความคิด มองทั้งการขยายผลในเชิงลึก และเชิงกว้าง เช่น สามารถขยายผลให้เชื่อมโยงสู่การทำงานในเชิงลึกได้หรือไม่ หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่น หรือหน่วยงานอื่นได้หรือไม่ ขั้นตอนที่ 6 ยกย่องชมเชย และประกาศความสำเร็จ ชมเชยเจ้าของความคิด และประกาศให้บุคลากรส่วนรวมของหน่วยงานได้รับทราบเมื่อความคิดนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติแล้วเห็นผลของความสำเร็จ ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนำมาทบทวนเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น การเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ควรเป็นการเก็บข้อมูลจริงที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณสถิติ รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อทบทวน และปรับปรุง

สมพร เพชรสงค์ (2554, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ความโด่งดังของ Best Practices เกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานในภาครัฐกิจได้นำไปใช้เป็นรางวัล หรือสิ่งจูงใจให้กับฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายเกิดการสร้างสรรค์ผลงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอันนำมาสู่การสร้างผลกำไรให้บริษัท หรือองค์กร ผลตอบแทนสำหรับฝ่าย หรือแผนกที่จะได้รับรางวัลนั้นในระยะแรกมักจะเป็นถ้วยรางวัล และเงินสดเป็นส่วนใหญ่ แต่ในระยะต่อมา หลายองค์กรเห็นว่าการให้รางวัลดังกล่าวไม่สามารถกระตุ้น การทำงานได้เพียงพอ และยังขึ้น จึงได้เปลี่ยนรางวัล และรูปแบบการให้รางวัล โดยเน้นรางวัลในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การให้โอกาสการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การผ่อนคลาย กฎระเบียบการทำงาน และการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรง และไม่ใช่ว่าในขณะนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีการจัดทำ Best Practices (BP) อย่างเป็นระบบ แต่ที่แท้จริงแล้วหน่วยงานในสังกัด สพฐ. มี Best Practices อยู่แล้ว และมีมากมายทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา และการปฏิรูประบบราชการแต่ผลการนำเสนอมักจะเป็นผลงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เช่น รูปแบบเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ เทคนิคการนิเทศ และการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น สำหรับในส่วนของการปฏิรูประบบราชการ ยังไม่ปรากฏออกมาอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จะรู้กันภายในหน่วยงาน หรือวงการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เช่น การเบิกค่ารักษา 15 นาที การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานธุรการการจัดการศึกษานานาชาติ โรงเรียนในแนวตะเข็บชายแดน One Stop Service เป็นต้น รูปแบบเทคนิควิธีการบริหารราชการเหล่านี้ได้หลบซ่อนอยู่ในสำนักงาน ยังไม่ได้มีโอกาสมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างแพร่หลายสำหรับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศก็เชื่อว่า มี Best Practices กระจุกกระจายหลบซ่อนอยู่มากมายเช่นเดียวกันแต่ไม่มีการบันทึกรายงานให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

ขั้นตอนการดำเนินงาน Best Practices

สมพร เพชรสงค์, (2555 หน้า 17) ได้นำเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนของ Best Practices ไว้ดังนี้

- ขั้นตอน 1 การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงานนั้น ๆ
 - ขั้นตอน 2 การศึกษาวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสำรวจ การระดม ความคิดการใช้กระบวนการ AIC หรือ SWOT เป็นต้น
 - ขั้นตอน 3 การกำหนดภาพความสำเร็จอนาคตจัดทำรูปแบบ (Model) วิธีการดำเนินงาน
 - ขั้นตอน 4 การปฏิบัติ ตามแบบวิธีการ อาจจะเริ่มทดลองนำร่องตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ
 - ขั้นตอน 5 ประเมินผลวิเคราะห์เปรียบเทียบ ในด้านขั้นตอนระยะเวลา งบประมาณ และผลที่ได้รับกับวิธีการเดิม
 - ขั้นตอน 6 ปรับปรุงพัฒนา และขยายผลการนำไปใช้ในหน่วยงาน ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
 - ขั้นตอน 7 การบันทึก เขียนรายการใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ
- นอกจากข้อเสนอ 7 ขั้นตอน ข้างต้นแล้ว หน่วยงานสามารถจะดำเนินการได้อีกหลายกระบวนการ เช่น ตามแนวทางวงจรมะมิง (Demming Circle) ซึ่งประกอบด้วย

P: การวางแผน

D: การปฏิบัติ

C: การตรวจสอบประเมินผล

A: การปรับปรุงพัฒนากำหนดกิจกรรมใหม่ เป็นต้น

สรุปได้ว่า Best Practices เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการ หรือภารกิจขององค์กร ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรก้าวสู่ ความเป็นเลิศ ซึ่งในองค์กรทางการศึกษาย่อมหมายถึง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ ของสังคม สร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั่นเอง

ตัวอย่างกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านแบบรุ่นที่ 1 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ขอนำเสนอการศึกษา และการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ รุ่นที่ 1 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้แก่ นคร ดังคะพิภพ สุเมธ ปานะถึก และนิยม ชูชื่น

นคร ดังคะพิภพ ผู้อำนวยการโรงเรียนเจ้าใหญ่มเทพุทิศ จังหวัดเพชรบุรี ได้นำเสนอ รูปแบบการบริหารฐาน โรงเรียนที่ใช้การแผนกลยุทธ์แบบหลอมรวมแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมครั้งนี้พอสรุปได้ ดังนี้

1. เชื่อว่าการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ค่านึงถึงเป้าหมาย ของภารกิจเสมอ และเป้าหมายการจัดการศึกษาคือ “สร้างสรรค์ สร้างเสริม และสร้างสุข ให้ผู้เรียน” ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับ “เก่ง ดี มีสุข”
2. เชื่อว่าผู้นำโรงเรียนคือ ผู้นำทางวิชาการจึงจะเป็นที่ศรัทธา ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียน ต้องพัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่เสมอ เป็นคนทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา
3. เชื่อว่าการบริหารต้องเป็นไปอย่างรอบคอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้เสมอ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งภายใน และภายนอก มีเครือข่ายสนับสนุน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม จึงจะสำเร็จ
4. เชื่อว่า “การร่วมกันคิด ร่วมกันทำและนำมาหลอมรวม” นำไปสู่ประสิทธิภาพ การทำงาน และมีผลงานเชิงประจักษ์ มีความชัดเจน รวดเร็ว ขณะเดียวกันก็ลดความซ้ำซ้อน และสับสน
5. เชื่อในสำคัญของคนแม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ถ้าสามารถรวมพลังได้มาก เท่าใด คุณภาพงานย่อมเกิดได้มากขึ้น และการรวมพลังที่ดีสามารถดำเนินการได้ด้วยการสร้าง การประสานสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

6. เชื่อว่าการพัฒนาจะดีขึ้นต้องไม่อยู่กับความจำเจหรือการทำตาม ๆ กัน แต่ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง พร้อมกับจุดประกายความกล้าให้บุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย

7. เชื่อในการบริหารเชิงระบบมากกว่ายึดบุคคล ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อที่ว่า “การบริหารที่มีปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอ และเหมาะสมจึงจะสร้างผลผลิต หรือนักเรียนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการได้”

8. เชื่อในเรื่องมาตรฐานคือคุณภาพที่วัดได้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารจัดการ

9. เชื่อว่าสังคมที่สงบสุขขึ้นอยู่กับคุณภาพจริยธรรมของคน ซึ่งเกิดจากการอบรมบ่มนิสัยจากการดูแลช่วยเหลืออย่างเข้มข้น

10. เชื่อว่าโลกมีความก้าวหน้าเร็ว การก้าวให้ทันโลก และรู้เท่าทันเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็น การจัดการศึกษาต้องพยายามพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยี และขณะเดียวกันโรงเรียนต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร

11. เชื่อเรื่องรูปแบบวิธีคิด และรูปแบบวิธีคิดนั้นสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ และวิธีคิดเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะเชื่อในวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีระบบ มีขั้นตอน ประกอบด้วย การสังเกตเรียนรู้ บันทึกเพื่อการปฏิบัติ จัดทำนามาวิเคราะห์ ช่วยจดจำนำไปสู่การทบทวนเพื่อการพัฒนาต่อเนื่องจนความคิดตกผลึก ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จได้สูงขึ้น

12. เชื่อว่าผู้ที่ไม่ใช่ภาวะของความเป็นนये แต่เป็นภาวะของความรู้และความสามารถที่จะดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ประโยชน์ได้ด้วยความเต็มใจ

รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ ระบุวัตถุประสงค์ของรูปแบบไว้ว่าเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมนุษย์ที่สมบูรณ์ของทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยใช้แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีเป้าหมายการศึกษาคือ “สร้างสุข สร้างเสริม และสร้างสรรค์”

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาดันแบบเบญจมเทพอุทิศใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการนำการศึกษาสู่เป้าหมาย โดยมีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้กันไปตามความต้องการ และมีทิศทางตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้มีแนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge ครอบคลุมทั้งครูอาจารย์ นักเรียน และผู้บริหาร ดังนี้

1.1 ความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 รูปแบบวิธีคิด

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.5 การคิดอย่างมีระบบ

2. แผนที่การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แผนที่การบริหาร หรือ Road Map สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่ง เพราะแผนที่การบริหารจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดี โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นพลังขับเคลื่อน ทำให้เกิดการพัฒนาด้านปัจเจก ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และเกิดโครงสร้าง องค์กรและระบบองค์กร ทำให้การบริหารจัดการดำเนินไปในทิศทางและบรรยากาศก้าวไปข้างหน้า และจงใจให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

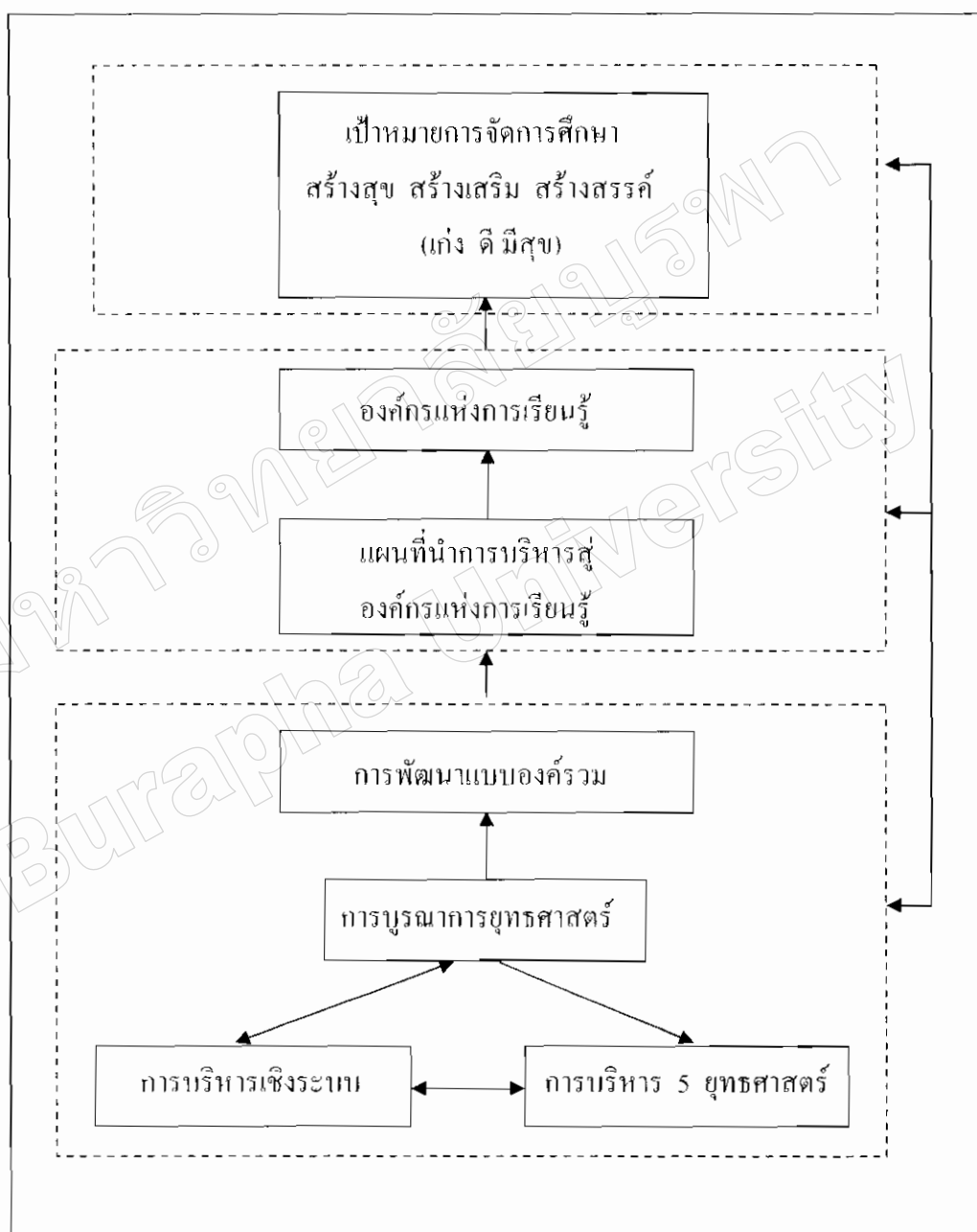
3. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาด้านแบบเบญจมณฑลพุทธศาสตร์ใช้หลัก การบริหารจัดการใน 3 หลักการ ในการบริหารสู่เป้าหมายของรูปแบบคือ การบริหารเชิงระบบ การบริหารแบบองค์รวม การบูรณาการยุทธศาสตร์

3.1 การบริหารเชิงระบบ สถานศึกษาตระหนักอยู่เสมอว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ทั้งคุณภาพบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ตลอดจนงบประมาณในการจัดการศึกษา เป็นปัจจัยป้อนสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา โดยมีกระบวนการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ดีในการดำเนินงาน จึงจะทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 การพัฒนาแบบองค์รวม สถานศึกษาเห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนว การบริหารจากแบบยี่สิบสายการบังคับบัญชา และการแบ่งภารกิจออกเป็นส่วน ๆ มาเป็นการบริหาร แบบองค์รวม กล่าวคือ สถานศึกษาต้องประสานพลังแบบพหุยุทธศาสตร์ทั้งด้านการบริหาร จุฬานโรงเรียนการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ ระบบดูแลช่วยเหลือโรงเรียน และการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายการจัดการ การศึกษา

3.3 การบูรณาการยุทธศาสตร์ ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่นอกจากจะต้องบริหาร แบบองค์รวมแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบูรณาการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือดำเนินการ ยุทธศาสตร์เหล่านั้นแบบคู่ขนาน หรือดำเนินการหลายยุทธศาสตร์ไปพร้อมกัน โดยการยึดโยง ภาระงานที่แตกต่างกันในยุทธศาสตร์แต่นำสู่เป้าหมายเดียวกันไว้ด้วยกัน มีบุคคล หรือกลุ่มบุคคล กลุ่มเดียวกันเป็นเจ้าภาพดำเนินการ โดยหลักบริหารแบบนี้จะทำให้การดำเนินงานมีพลังมากขึ้น ไม่เป็นเบี้ยหวัดตก และเกิดความสามัคคีของบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(2549 หน้า 57)ได้สรุปรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบองค์รวมของสถานศึกษาด้านแบบเบญจมณฑลพิษของ นคร ดังจะพิภพว่ามีลักษณะสำคัญ ดังภาพที่ 10 (นคร ดังจะพิภพ)



ภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบองค์รวม

จากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แบบการบริหารยุทธศาสตร์หลอมรวมครั้งนี้ ปรากฏผลสำคัญพอสรุปได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลลัพธ์ที่เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพงาน

1.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงการนำในการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับกลุ่มงาน และทั้งระดับผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงานระดับชั้น และหัวหน้างานงานบริการสนับสนุนต่าง ๆ โดยทุกกลุ่มงานแสดงบทบาทในการดำเนินงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในงานรับผิดชอบของตน มีการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพงานจากการประชุมที่จัดให้ จนนำไปสู่ความเข้าใจอันดีในงาน ทำงานอย่างสอดคล้องประสาน และไม่ซ้ำซ้อนกัน

1.2 เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ร่วม จากการประชุมกันประจำซึ่งทำให้เกิดกระบวนการทำงานแบบร่วมคิดร่วมปฏิบัติ มีการระดมสมองของคณะกรรมการผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครอง เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้นำไปสู่การตัดสินใจระดับวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจากวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทำให้ทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติ โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บริหารตลอดเวลาเหมือนการบริหารแบบดั้งเดิม

1.3 เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมาย และความต้องการที่แท้จริงของการจัดการศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากการรับรู้ร่วมกันของคณะกรรมการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับแกนนำประสาน และระดับปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในงาน และลดการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างยิ่ง สิ่งที่ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอในการบริหารงานรูปแบบใหม่นี้คือเมื่อระดมพลังในโครงการต่าง ๆ จะมีความร่วมมือร่วมใจ ทুমเทให้เห็นผลสำเร็จด้วยดีเสมอ

1.4 เกิดการกระตุ้นให้มีการลงมือทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เห็นปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นคือ ทุกฝ่ายจะร่วมกันคิด และหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการขับเคลื่อนการทำงาน ทั้งองค์การตลอดเวลา

1.5 เกิดความพยายามรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ไม่ใช่ทำงานแบบไฟไหม้ฟาง มีการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดีไว้ และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่ดีพอให้ดียิ่งขึ้น

1.6 เกิดการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกลยุทธในการเร่งงานให้เกิดคุณภาพ ระบบการติดตามความก้าวหน้าของงานจึงพยายามให้เป็นไปตามธรรมชาติของการปฏิบัติงาน

1.7 เกิดการปรับระบบ และ โครงสร้างใหม่ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่มีความคาดหวังสู่การส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้กลไกของระบบบริหารและโครงสร้างการบริหารบางอย่างต้องเปลี่ยนไป และยังคงมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

2. ผลลัพธ์ที่เกิดผลดีต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน

การพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยให้ยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมมีจุดหมายสำคัญอยู่ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายสร้างสุข สร้างเสริม และสร้างสรรค์เพื่อให้นักเรียนมีความสุขอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งใน และนอกห้องเรียนให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประสงค์ ทั้งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและกำหนดไว้ในพันธะสัญญา และให้ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่เพียงพอต่อการเป็นนักเรียนระดับคุณภาพของประเทศ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับ เก่ง ดี และมีสุขนั่นเอง และผลปรากฏว่า คุณภาพการจัดการศึกษาตามรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ปรากฏว่า มีระดับคุณภาพระดับ “ดี” เกือบทุกมาตรฐาน ทั้ง 27 มาตรฐาน

จากผลที่ปรากฏดังนำเสนอไปแล้วข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารงานโดยใช้รูปแบบยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมมีผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ สามารถพัฒนาการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเป็นที่น่าสนใจ

สุเมธ ปานะดีก ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนบ้านนอเทกวิทยาคาร ต่อมาเมื่อผู้บริหารได้ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารแห่งใหม่ด้วย ดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

แนวคิดหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารครั้งนี้คือ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งหวังให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมียุทธศาสตร์ มีหลักการในด้านการมุ่งอนาคต เน้นกระบวนการ เน้นภาพรวมขององค์กร และสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในอย่างมีกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต วิสัยทัศน์ ภาพความต้องการขององค์กร และจุดหมายขององค์กรร่วมกัน โดยได้ทำ

การวิเคราะห์ (2S4M) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (S1) การให้บริการ และ คุณลักษณะของผู้เรียน (S2) ปัจจัยเกี่ยวกับปริมาณ และคุณภาพของบุคลากร (M1) และปัจจัยด้านการเงิน และงบประมาณ (M2) ปัจจัยด้านสื่อวัสดุอุปกรณ์ (M3) และปัจจัยด้านการบริหาร (M4) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (STEP) ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม (S) ส่วนวิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กร และกระบวนการ กำหนดกลยุทธ์ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ทั้งนี้ โรงเรียนกุศละเกษียณวิทยาการได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ใน 3 ด้านได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านครู และด้านนักเรียน และนำการวิเคราะห์มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ สำหรับการปฏิบัติต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารที่มีรูปแบบที่ชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organizational Direction) การกำหนด กลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) ซึ่งหมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพ ขององค์กรมากที่สุด และมีการทบทวนดำเนินงานในทุก ๆ ขั้นตอน

นอกจากแนวคิดข้างต้นแล้ว โรงเรียนยังใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (School Based Management) หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่นำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนา การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียน คือ

1. กระบวนการตัดสินใจ ต้องยึดหลักการตัดสินใจร่วมโดยทีมงานผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานักเรียน ตลอดจนผู้นำชุมชน
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจะเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานโดยเปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่ การร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมวิเคราะห์สภาพบริบทจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน ร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินปรับปรุงพัฒนา และร่วมรับผิดชอบ
3. การสร้างการมีส่วนร่วมในทุก ๆ ขั้นตอนของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกคนได้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ อย่างแท้จริง และยั่งยืน

แนวคิดสำคัญประการสุดท้าย คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะถือว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารอันดับแรกที่มีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในลักษณะ มองกว้าง มองไกล เพื่อกำหนด เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรสู่การมีคุณภาพทั้งในด้านนักเรียน ครู และกระบวนการบริหารแบบผู้บริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งในยุคปัจจุบันได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารในรูปแบบใหม่ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และปัจจัยภายนอก มากกว่าการที่เน้นในด้านความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องสร้างทางเลือกที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติตามทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ใช้การแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของโรงเรียน กุศละเทียนวิทยาคารมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ

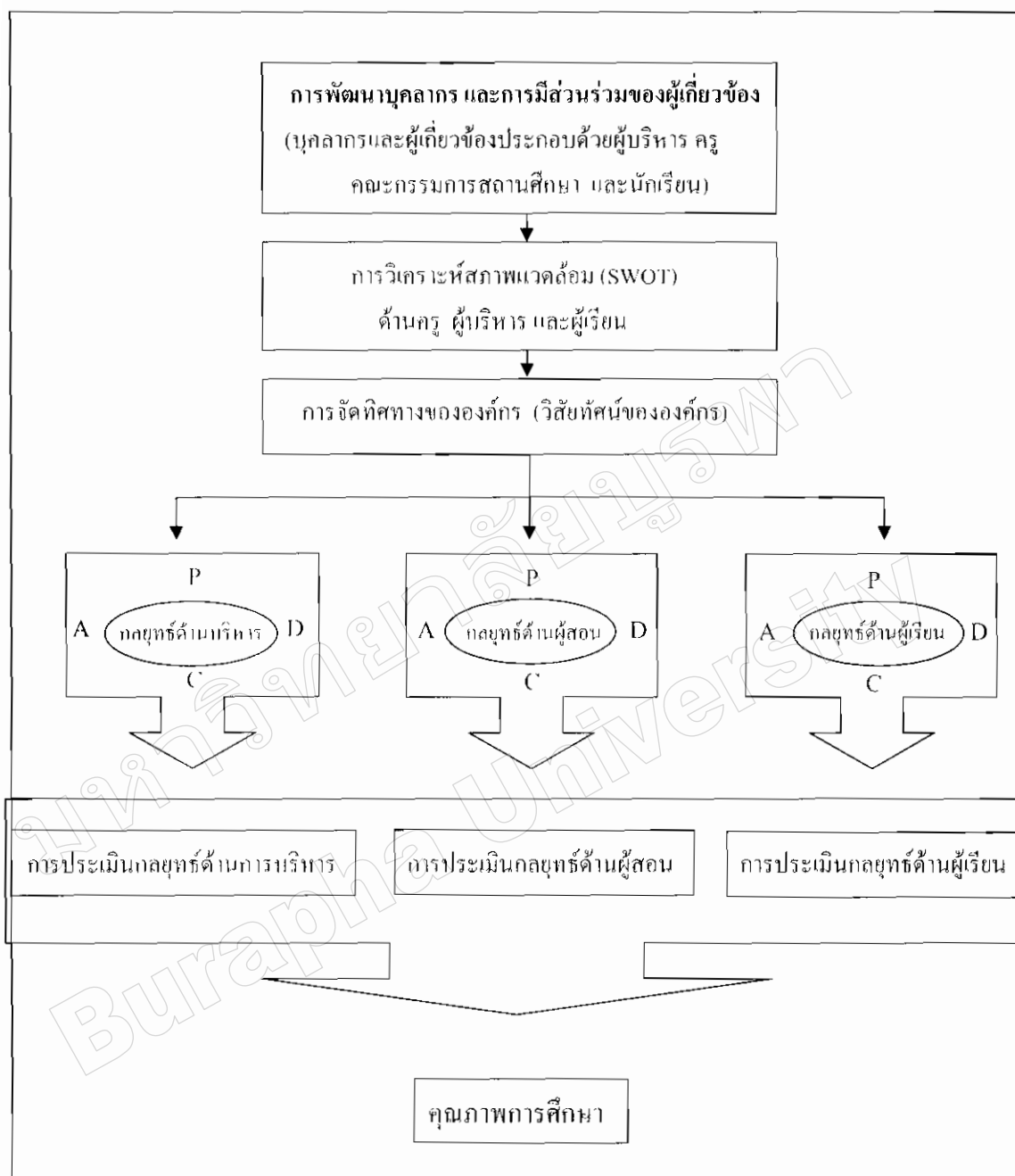
1. การพัฒนาบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความพร้อม และความรู้ความสามารถของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา โดยให้แผนกลยุทธ์เป็นฐานมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง องค์คณะบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาดำเนินแบบกุศละเทียนวิทยาคารประกอบด้วย บุคคล 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ผู้แทนครู ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน และผู้แทนนักเรียน
2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาที่นำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษากรณีสถานศึกษาดำเนินแบบกุศละเทียนวิทยาคาร ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ทั้งด้านการบริหาร ด้านครูผู้สอน และนักเรียน แต่ละด้าน จะวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องทุกด้าน
3. การจัดวางทิศทางขององค์กร หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจในทิศทางที่ต้องการจะเป็นในอนาคต การบูรณาการผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาทั้งสามด้าน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต่อไปโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

4. การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรม และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษาทั้ง 3 ด้านคือ ด้านการบริหาร ด้านผู้สอน และด้านผู้เรียน ทั้งนี้สถานศึกษาได้ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารฐานโรงเรียนเป็นหลักในการดำเนินงาน

5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานในทิศทาง และให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด โดยใช้ภาวะผู้นำ และการกำกับติดตาม

6. การควบคุมกลยุทธ์ หลังจากสถานศึกษาดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ สถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ทั้งด้านการบริหาร ด้านครูผู้สอน และด้านนักเรียน โดยใช้ตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษาของ สำนักงานประเมิน และรับรองคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นกรอบในการประเมิน เพื่อกำกับติดตาม และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2549, หน้า 28) ได้สรุปรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนกุดสะเทินวิทยาคารของ สุเมธ ปานะถึก ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังภาพที่ 11 (



ภาพที่ 11 รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนकुศะเทียนวิทยาการ

ผลการทดลองใช้รูปแบบ

จากการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในด้านการพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน และการพัฒนากระบวนการบริหารทำให้โรงเรียนได้ทราบจุดเด่น จุดด้อย จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส

และอุปสรรคในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะเริ่มงานการพัฒนาตัวบ่งชี้ในแต่ละกลยุทธ์ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น หรืออาจจะเพิ่ม ลด ปรับ เปลี่ยน กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าเดิม

การมองเห็นภาพอนาคตของการพัฒนาคุณภาพองค์กรทั้งระบบจะชัดเจนขึ้น พร้อม ๆ กับการรับรู้ความจำเป็น และความตระหนักในจุดที่จะต้องพัฒนาของผู้เกี่ยวข้องทุก ๆ ส่วน จะส่งผลให้โรงเรียนกุดสะเทินวิทยาคารมีความเข้มแข็งในการปฏิรูปการศึกษาได้เป็นอย่างดี ในการประเมินกลยุทธ์ตามรูปแบบ (Model) การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการ โรงเรียนนั้นพอสรุปได้ ดังนี้

กลยุทธ์ที่การดำเนินงานในระดับดีคือ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีระดับผลการดำเนินงานในระดับดีที่สุด ส่วนกลยุทธ์ด้านอื่นอยู่ในระดับใกล้เคียงกันคือ ในระดับคุณภาพใกล้เคียงกัน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา กลยุทธ์ด้านพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการพัฒนา (R & D) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่มีผลการประเมินในระดับพอใช้ มีจำนวนทั้งหมด 7 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นมีค่าระดับคุณภาพต่ำที่สุด และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนมีค่าระดับคุณภาพต่ำเป็นอันดับที่ 2 และกลยุทธ์ที่มีระดับคุณภาพต่ำเป็นอันดับที่ 3 มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียน และกลยุทธ์ด้านการพัฒนานักเรียนในด้านส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ นอกนั้นทุกกลยุทธ์จะมีค่าระดับคุณภาพใกล้เคียงกัน ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียนจัดทำโครงงาน/งานวิจัยเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน รักการทำงาน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

สำหรับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แบบการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการ โรงเรียนของโรงเรียนกุดสะเทินวิทยาคาร มีข้อสรุปปรากฏที่สำคัญ ดังนี้

ด้านการพัฒนาครู ได้กำหนด วิสัยทัศน์การพัฒนาครูในการพัฒนาครูไว้ดังนี้ “คณะครูโรงเรียนกุดสะเทินวิทยาคารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา” ผลปรากฏ

ที่สำคัญคือ 1) ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อนำมาจัดกระบวนการเรียนการสอน 2) ครูสอนแบบบูรณาการเชื่อมโยงสาระความรู้หลากหลายวิชา การสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเน้นการสอนแบบโครงงาน 3) ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และ 4) ครูวัด และประเมินตามสภาพจริง เป็นต้น

ด้านการพัฒนาผู้เรียน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านผู้เรียนให้ “เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” ผลปรากฏที่สำคัญคือ 1) จำนวนครั้งของนักเรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ สอดคล้องกับการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชา 2) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากระบบ E - Learning 3) นักเรียนสามารถบอกกิจกรรมการเรียนรู้ของตนได้ และ 4) นักเรียนสรุปความรู้ที่ได้รับจากแหล่งวิทยาการ เป็นต้น

ด้านการพัฒนาการบริหาร ได้กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารจัดการไว้ ดังนี้ “โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยสร้างการมีส่วนร่วมภายใต้การบริหารฐานโรงเรียน (SBM) เพื่อให้โรงเรียนคุณภาพมาตรฐานทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต โดยใช้กระบวนการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน” ผลปรากฏที่สำคัญคือ 1) ในแต่ละกลยุทธ์มีการจัดทำงานวิจัย และพัฒนาอย่างละ 1 เรื่อง 2) นำผลการวิจัยมาพัฒนา และใช้ในการบริหารโรงเรียน 3) นำผลการวิจัยมาเผยแพร่ต่อหน่วยงาน และสถานศึกษาอื่น 4) นำผลการวิจัยเป็นรูปแบบการบริหารแก่โรงเรียนเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ และ 5) มีการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานวิจัย และพัฒนาในครั้งนี้พอสรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในโรงเรียน (ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา) และภายนอกโรงเรียน (ผู้ปกครอง ท้องถิ่น องค์กรรัฐบาล และเอกชน) ที่จะต้องมีการเชื่อมโยงบูรณาการกันทุกระบบเพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ทั้งนี้ทุกภาคส่วนต้องมีเป้าหมาย และแนวคิดตลอดจนแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

2. การบริหารแบบการวางแผนกลยุทธ์จะต้องดำเนินการให้ครบตามกระบวนการจัดคุณภาพทั้ง 3 ด้าน (Quality Management) ได้แก่ การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planing) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) และการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQM)

3. รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารจัดการโรงเรียนที่โรงเรียนกุศละเทียนวิทยาการได้สร้างไว้นี้ หากนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารต้องมีแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) และเข้าใจในสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องบริหาร และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งจะต้องมีความสรีทธาในกระบวนการควบคุมคุณภาพในระบบ PDCA โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

นิยม ชูชื่น ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพา จังหวัดสงขลา ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครู และชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน และความเป็นเลิศของสถานศึกษา ดังที่จะได้นำเสนอต่อไปนี้

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

ในการออกแบบรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเทพาครั้งนี้ทางโรงเรียนกำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานสำคัญในการออกแบบ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545
2. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ “การสร้างพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง” ให้โรงเรียนมีระดับการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารต่าง ๆ เช่น Systems Approach, MBO, SBM และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
4. การมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งการร่วมการคิด ร่วมการตัดสินใจ ร่วมกระบวนการปฏิบัติ และร่วมกระบวนการรับผิดชอบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายคุณภาพการศึกษาที่ต้องการ และความเป็นเลิศของสถานศึกษา ได้แก่ นักเรียนมีคุณภาพ คุณธรรม และมีความสุขตามสภาพ ครูพัฒนาเป็นมืออาชีพผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ชุมชนยอมรับเชื่อถือ รู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

ส่วนกระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอน และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ 2 ปีการศึกษา (ปี 2545 – 2546) ในช่วงเวลาดังกล่าวได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนารูปแบบ 3 ครั้ง แต่ยังคงยึดหลักการแนวคิดเดิมคือ การบริหารเชิงระบบ และ

การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ ซึ่งรูปแบบที่ได้ออกแบบและปรับปรุงพัฒนา เป็นลำดับ ดังนี้ ครั้งที่ 1 ได้ออกแบบ Model การบริหารเป็น 2 หน่วย ระบบที่มีความสัมพันธ์กันคือ หน่วยระบบ A: เป็นหน่วยระบบการพัฒนาครูและชุมชนเพื่อให้มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งการปรับปรุงด้านปัจจัยและกระบวนการต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ผลผลิตจากการพัฒนาในระบบ A จะเป็นปัจจัยการบริหารในหน่วยระบบ B: ซึ่งหน่วยระบบนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากระบบ A กับกระบวนการบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพของผู้เรียน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียน กรณีสถานศึกษาด้านเกษตรเทปามีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาศักยภาพ และโอกาสครูและชุมชนในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน และความเป็นเลิศของสถานศึกษา และการปฏิรูปผู้เรียนวัดได้จากสิ่งที่สถานศึกษาคาดหวังจากการนำรูปแบบไปใช้คือ “คุณภาพและความเป็นเลิศของโรงเรียน” ซึ่งมีตัวบ่งชี้สำคัญ ดังนี้

1. นักเรียนเก่ง ดี มีสุข
2. ครูมืออาชีพ
3. ชุมชนมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรม
4. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

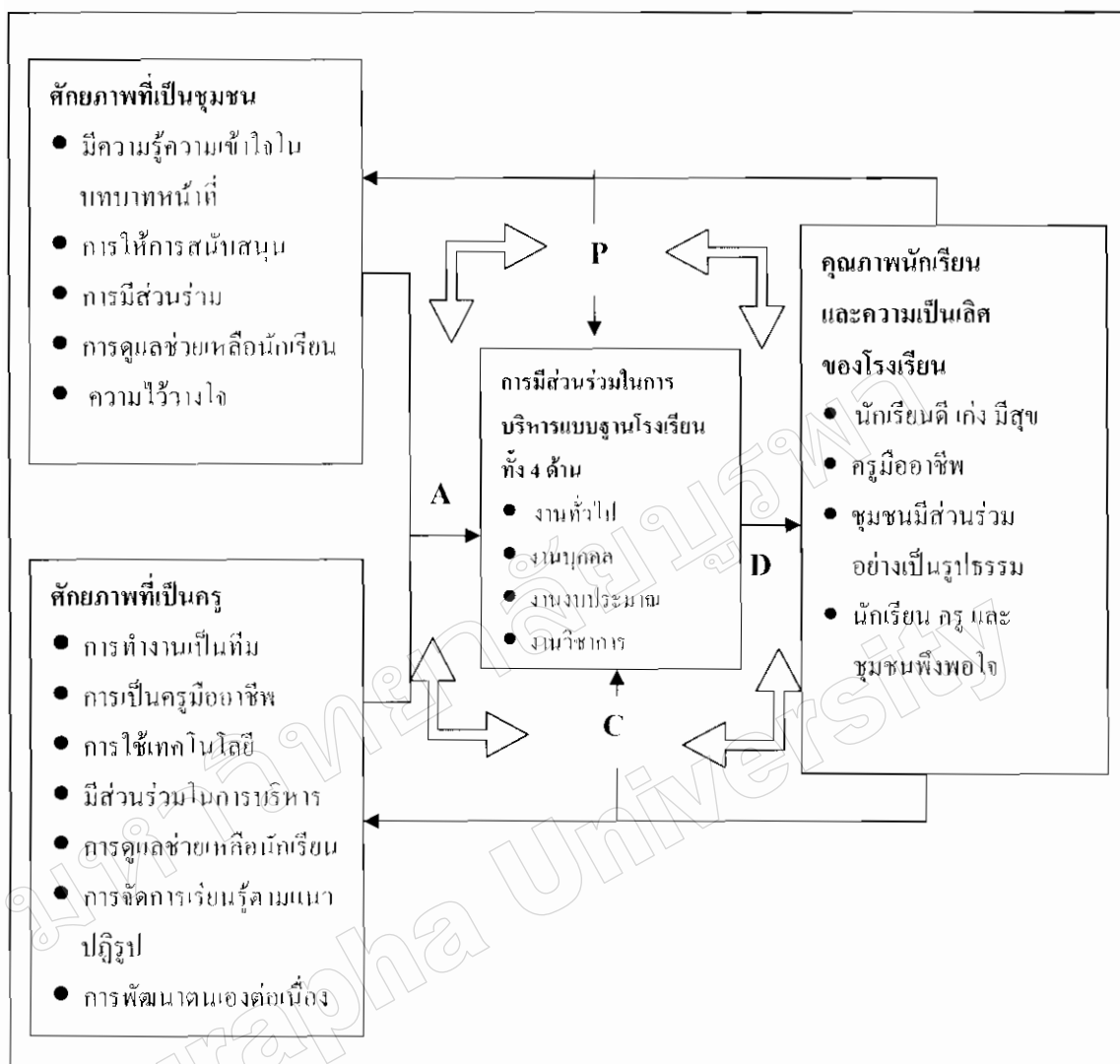
องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

1. องค์ประกอบด้านครู สถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูและให้อำนาจครูทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อเป็นฐานสำคัญในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูปการศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ครูมีศักยภาพในการดำเนินงานดังกล่าว ฝ่ายบริหารได้พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ สามารถทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี ใช้สื่อ และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
2. องค์ประกอบด้านชุมชน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม และมีอำนาจในการบริหารกิจการของสถานศึกษาในฐานะองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ดังนั้น เพื่อให้ชุมชนมีบทบาท และมีส่วนร่วมตามบทบาทดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ จึงมีการพัฒนาชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมการให้การสนับสนุน การให้ความไว้วางใจ และการมีส่วนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. องค์ประกอบด้านผู้บริหารและการบริหารจัดการ สถานศึกษาด้านแบบเทพาใช้รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนในการบริหารงานทั้งสี่ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงานบุคลากร ด้านงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียน ด้วยวงจรคุณภาพ PDCA และหลักการบริหารสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

- 3.1 การบริหารเชิงระบบ
- 3.2 การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์
- 3.3 การบริหารฐานโรงเรียน
- 3.4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3.5 การมีส่วนร่วมของชุมชน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549: หน้า 34) ได้สรุปรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครู และชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และความเป็นเลิศของสถานศึกษา กรณีโรงเรียนเทพาว่ามีลักษณะสำคัญ ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และความเป็นเลิศของสถานศึกษา กรณีโรงเรียนเทพาของ นิยม ชูชื่น

ผลการทดลองใช้รูปแบบ

1. เป็นรูปแบบการบริหารที่แสดงโครงสร้างขององค์ประกอบที่สามารถสื่อสารเข้าใจ ไม่ซับซ้อน แต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการวางแผนดำเนินงานบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียนได้

2. แนวทางการบริหารงานตามรูปแบบสามารถใช้เป็นแนวทางการวางแผนในการพัฒนาครูและชุมชนให้เกิดทุนด้านความรู้และความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ สำหรับ

ความร่วมมือในการดำเนินงานซึ่งเป็นหลักการหนึ่งในการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) ทั้ง 4 ด้าน คืองานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคคล และงานงบประมาณ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ไปสู่คุณภาพทั้งองค์กรได้โดยอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PDCA) และการทำงาน อย่างเป็นระบบตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดจากรูปแบบการบริหารที่ได้วิจัย และพัฒนาขึ้น

3. ผลงานที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นมีหลายอย่าง เช่น โครงการอบรมผู้ปกครองด้านทักษะชีวิตกับการเลี้ยงดูลูกโดยได้รับความร่วมมือด้านวิชาการ จากสาธารณสุข จังหวัดสงขลา ประชุมผู้ปกครองประจำภาคเรียน ประชุมสัมมนาคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ครั้ง ประสานกรรมการ และตัวแทนกรรมการเข้าร่วมกิจกรรมและประชุมสัมมนากับหน่วยงานในเขต พื้นที่ และ สกศ จัด ในระยะเวลา 2 ปี จำนวน 5 ครั้ง ประชุมกรรมการสถานศึกษาภาคเรียนละ 1 ครั้ง ตัวแทนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา นักเรียน และครูร่วมประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาการศึกษา 1 ครั้ง จัดกิจกรรม Class - room Meeting ระหว่างครูที่ปรึกษา และ ผู้ปกครองอัตราส่วน 1:20 ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ร่วมทักษะศึกษาทางทะเลระหว่างครอบครัว กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครอบครัวของครู 1 ครั้ง เป็นเวลา 2 วัน ครูที่ปรึกษาดูเยี่ยม บ้านของนักเรียน และพบผู้ปกครองที่บ้านเพื่อสร้างความไว้วางใจด้านความรัก และปรารถนาดี ร่วมกันต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และขณะนี้ (ประเมินเมื่อ 31 มีนาคม พ.ศ. 2547) ครูที่ปรึกษา ได้ไปเยี่ยมบ้าน และพบผู้ปกครองที่บ้านแล้ว จำนวน 570 คน ในจำนวนนักเรียนทั้งหมด 796 คน คิดเป็นร้อยละ 71.60 ซึ่งมีผลสะท้อนกลับมาจากผู้ปกครองในการมองภาพของโรงเรียนเกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอน และการดูแลเอาใจใส่นักเรียนจากบันทึกรายงานของครูที่ไปพบ เกือบทั้งหมดมีความคิดเห็นไปในทางดีมาก และในปีการศึกษา 2547 มีนักเรียนมาสมัครเข้าเรียน เพิ่มขึ้น 10% สำหรับการสนับสนุนในระยะเวลา 2 ปีการศึกษา ที่ผ่านมา ชุมชนได้สนับสนุน เงินทุน และวัสดุในการพัฒนาโรงเรียน ประมาณ 1,450,000 บาท โดยแยกเป็นดังนี้ องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 70,000 บาท เทศบาลตำบลเทพาจำนวน 140,000 บาท ผู้ปกครอง จำนวน 1,000,000 บาท และกรรมการสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมกินน้ำชา (กิจกรรมตามประเพณี ของชาวมุสลิม) จัดหาเครื่องดนตรีได้เงินจำนวน 240,000 บาท นอกจากนี้ยังได้สนับสนุน ด้านแหล่งเรียนรู้ ร่วมเป็นวิทยากร และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น และสื่อกระจายเสียงในหมู่บ้าน เป็นต้น ส่วนการสนับสนุนที่โรงเรียนให้กับชุมชน ได้แก่ การร่วมรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดตามนโยบายสงครามเอาชนะปัญหายาเสพติดจนอำเภอเทพา ได้รับการประกาศเป็นอำเภอปลอดยาเสพติดเป็นอำเภอแรกของจังหวัดสงขลา และภาคใต้ และ

โรงเรียนเทพาก็ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลอาชนะปัญหาเสพติดในกลุ่ม 100 โรงเรียนแรกของกรมสามัญศึกษาในปี 2546 นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ในการพัฒนาชุมชนร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กิจกรรมชุมชนเข้มแข็งของกระทรวงมหาดไทย การอบรมส่งเสริมอาชีพต่าง ๆ รวมทั้งร่วมประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล เช่น กองทุนหมู่บ้าน การพักชำระหนี้ การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน การอบรมครูสอนศาสนา เป็นต้น

4. บุคลากรของโรงเรียนได้รับการพัฒนาหลายด้าน เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูป และการพัฒนาที่ต่อเนื่อง การพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ การใช้สื่อเทคโนโลยี ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี ได้นำไปดำเนินการในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรมพัฒนาครูเฉพาะสาขาวิชา การอบรมปฏิบัติการเรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การอบรมพัฒนาครูเฉพาะสาขาวิชา การอบรมปฏิบัติการเรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การสอนแบบบูรณาการ การวิจัยในชั้นเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ด้วย 5 ทฤษฎีหลัก การประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา การใช้สื่อเทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ ได้แก่ CAI Internet, สื่อ Power Point การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ พัฒนางานธุรการ ทะเบียนวัดผล และงานสารสนเทศ การพัฒนาทีมงาน การใช้แหล่งเรียนรู้ การศึกษาดูงานด้าน ICT เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เช่น E - Book, E - Learning ที่สถาบันราชภัฏสวนดุสิต และจัดส่งเสริมการเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Action Learning) โดยจัดกลุ่มเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันจำนวน 3 ทีม ๆ ละ 8 - 12 คน การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยจัดหนังสือเอกสารเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาหรือการปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้า โดยจัดเป็นห้องสมุดสำหรับครู จัดให้มีการเรียนรู้จากครูแกนนำในโรงเรียน และการนิเทศภายใน ฯลฯ ทุกกิจกรรมมุ่งเป้าหมายเพื่อสร้างทุนความรู้ และประสบการณ์ที่ดีเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปฏิบัติงานปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณภาพของโรงเรียน และมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

6. การบริหารจัดการศึกษาตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดผลต่อการปฏิรูปของโรงเรียนเมื่อประเมินตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดเป็น ดังนี้

6.1 การบริหารฐานโรงเรียน 4 ด้าน ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน/ โครงการ ดังนี้

6.1.1 การบริหารจัดการด้านวิชาการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ในจำนวน 12 ตัวบ่งชี้

6.1.2 การบริหารงานบุคคล มีผลการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้จากทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้

6.1.3 การบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ มีผลการประเมินในระดับดี
ทุกตัวบ่งชี้จากทั้ง 3 ตัวบ่งชี้

6.1.4 การบริหารงานทั่วไป มีผลการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้จากที่กำหนดไว้
2 ตัวบ่งชี้

6.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการประเมินในระดับดี 4 ตัวบ่งชี้
ในจำนวนทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้

6.3 การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาชุมชน มีผลการประเมิน
ในระดับดี 1 ตัวบ่งชี้ในจำนวน 2 ตัวบ่งชี้

6.4 การบริหารจัดการโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีผลการประเมินในระดับดีทั้ง
2 ตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้

6.5 การบริหารระบบคุณภาพ มีผลการประเมินในระดับดี 2 ตัวบ่งชี้ในจำนวน
4 ตัวบ่งชี้

6.6 คุณภาพของผลผลิตโดยรวม และความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผลการประเมินเป็น
ดังนี้

6.6.1 ผลการพัฒนาครูให้มีลักษณะเป็นครูมืออาชีพและมีส่วนร่วมในการบริหาร
ฐานโรงเรียนมีผลการประเมินในระดับดี 5 ตัวบ่งชี้ ในจำนวนทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้

6.6.2 ผลการพัฒนาผู้บริหาร มีผลการประเมินจากผู้ร่วมงาน บุคคลภายนอก และ
ข้อมูลเชิงประจักษ์ต่างๆ อยู่ในระดับดี ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ที่กำหนด

6.6.3 ผลการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งในการบริหาร
จัดการศึกษามีผลการประเมินในระดับดี 2 ตัวบ่งชี้ ในจำนวน 3 ตัวบ่งชี้

6.6.4 ผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยภาพรวม
มีการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้จากที่กำหนดไว้ 3 ตัวบ่งชี้

6.6.5 ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลสำเร็จของการจัดการศึกษา
ที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกรับรู้ของครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีผลการประเมินในระดับดี
ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ที่กำหนด

ตัวอย่างนวัตกรรมทางการบริหารและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ วินัย ดิสงส์ สำเร็จ กุจิร
พันธุ์ จำเนียร คชประเสริฐ และธำรงค์ น่วมศิริ

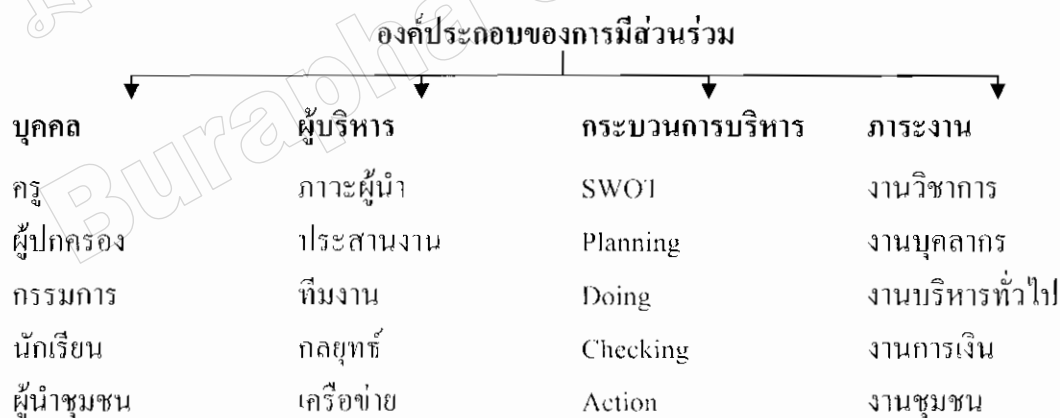
วินัย ดิสงส์ (หน้า 12 - 29) ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมสาคร จังหวัดสิงห์บุรี
ได้นำเสนอการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
จัดการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

โดยก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัด และตกลงใจร่วมกันในการบริหาร และพัฒนาโรงเรียน จากสภาพปัญหาความล่าช้าในการพัฒนา ความขัดแย้ง การขาดกำลังใจและการขาดทิศทางของคณะทำงาน จึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารที่ผสมผสานแนวคิดขึ้น จากการปฏิบัติจริง และศึกษารูปแบบการบริหารของนักบริหาร และนักการศึกษาที่เสนอแนวทางการบริหารจัดการให้ครู-นักเรียน-ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้าง และพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการมีส่วนร่วม

1. รูปแบบคณะกรรมการเพื่อการปรึกษาหารือ (Consulting Management) ช่วยคิดตัดสินใจ และร่วมทำงาน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษากรรมการที่ปรึกษา
2. รูปแบบการร่วมเสนอแนะ (Suggestion System) โดยวิธีการจัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะในแบบฟอร์มหรือเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เป็นต้น
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม (Team Working)
4. รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร เช่น การร่วมลงทุนกับเจ้าของโดยเป็นหุ้นส่วน

องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของของวินัย ดิสงส์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมสาคร แสดงดังภาพที่ 13 (วินัย ดิสงส์, 2553, หน้า 13)

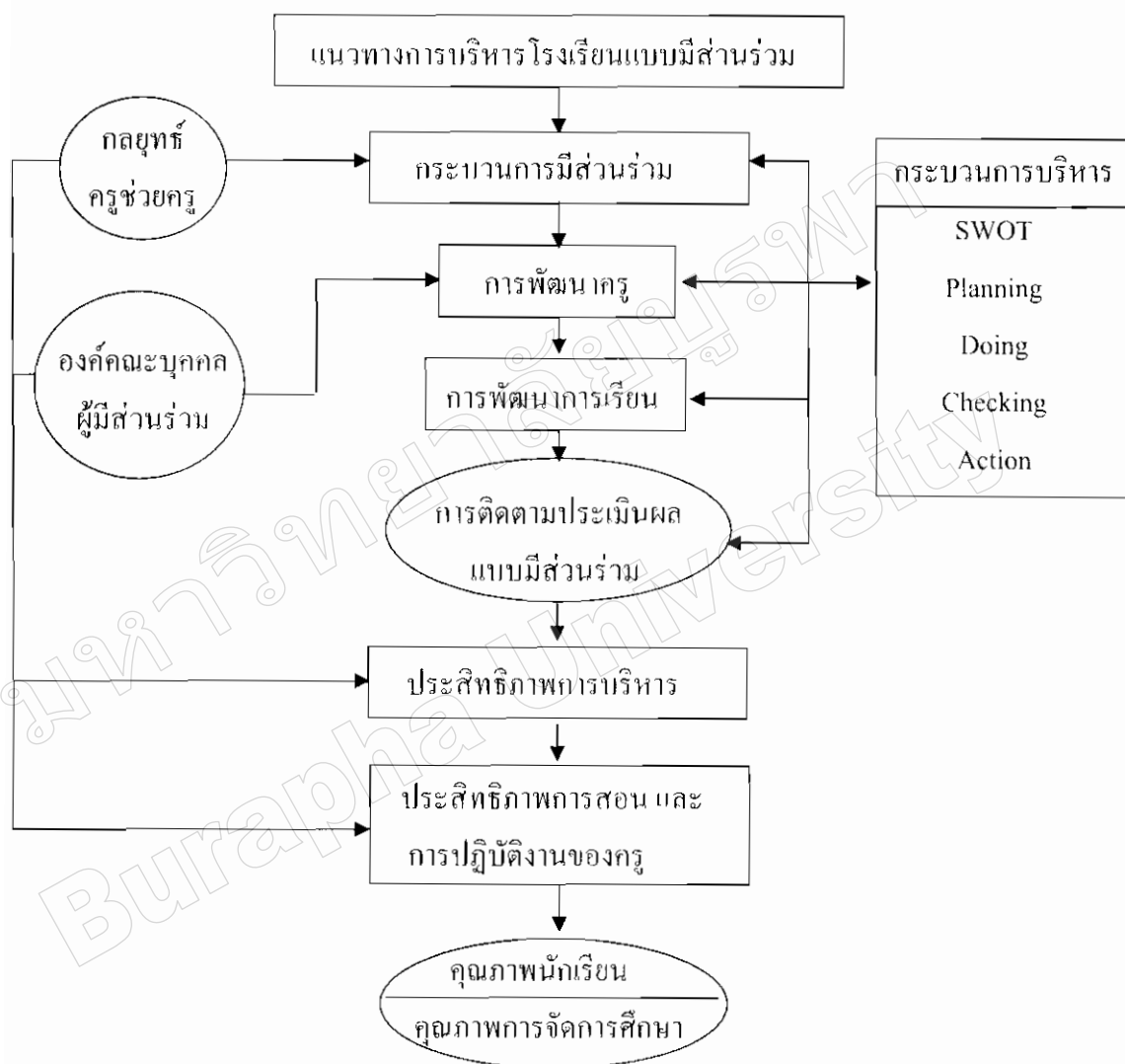


ภาพที่ 13 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

การดำเนินการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม

1.รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมโรงเรียนวัดพรหมสาร

ของ วินัย ดิสงส์ 2553, หน้า 13

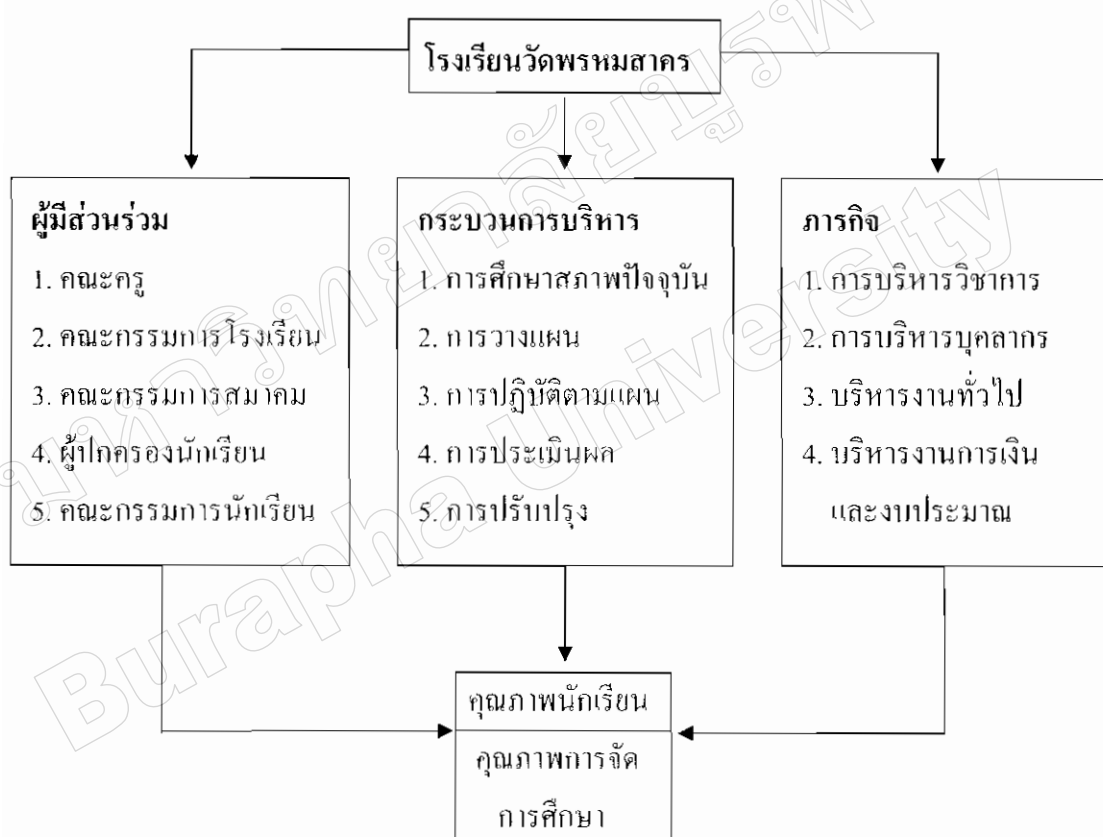


ภาพที่ 14 รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. กระบวนการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

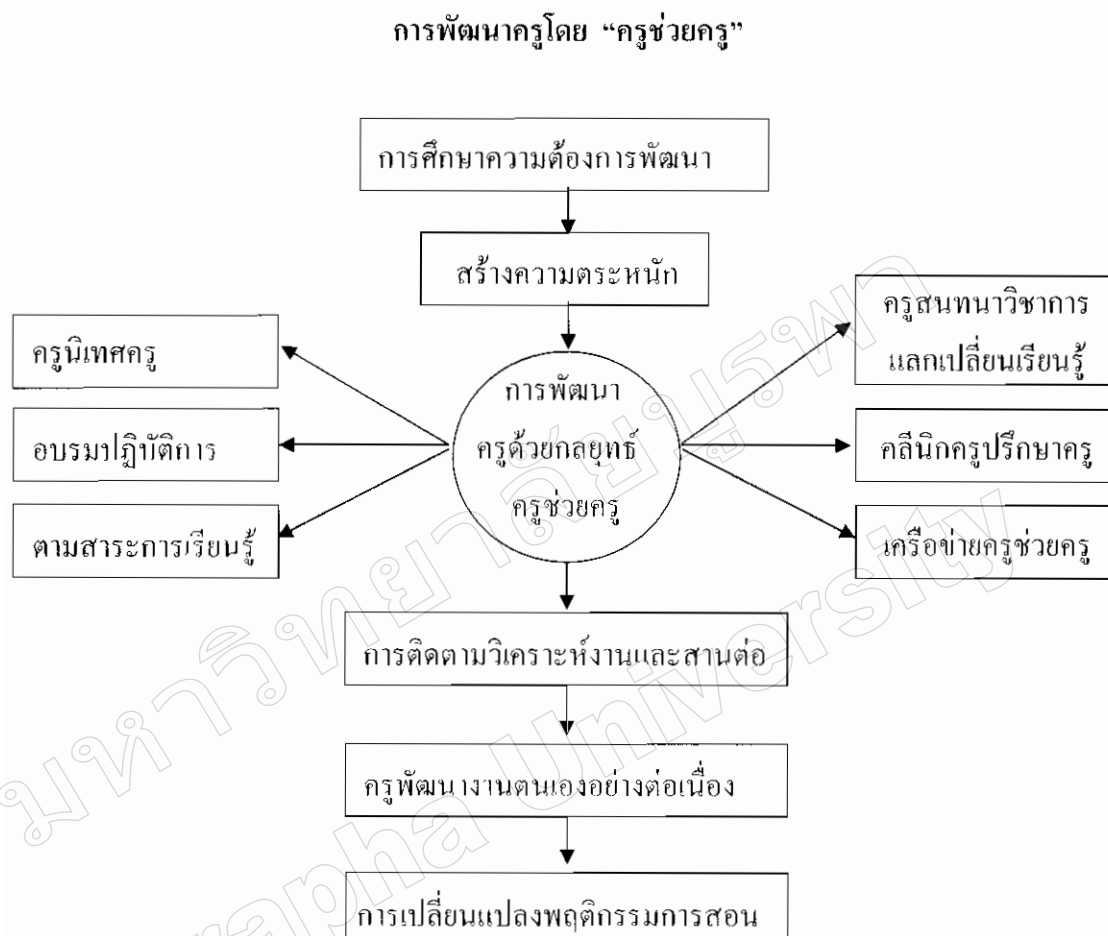
โรงเรียนวัดพรหมสาครของวินัย ดิสงส์ มีขั้นตอน วิธีการพัฒนา ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดรูปแบบ และวิธีการ
- ขั้นที่ 2 สรรหาผู้มีส่วนร่วม
- ขั้นที่ 3 ดำเนินการให้เกิดการมีส่วนร่วม
- ขั้นที่ 4 การเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม



ภาพที่ 15 กระบวนการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. กระบวนการที่ครูมีส่วนร่วม



ภาพที่ 16 กระบวนการที่ครูมีส่วนร่วมการพัฒนาครูโดย “ครูช่วยครู” (วินัย ดิษฐงค์, 2553, หน้า 15)

การบริหารโดยครูมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล และร่วมพัฒนาผลงานเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยให้ครูมีส่วนร่วมในรูปองค์กรคณะบุคคล ซึ่งมีดังนี้

1. เป็นคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน
2. เป็นคณะกรรมการบริหารวิชาการ
3. เป็นคณะกรรมการปกครองและดูแลนักเรียน
4. เป็นคณะกรรมการพัฒนาครูและบุคลากร
5. เป็นคณะกรรมการธุรการและการเงิน
6. เป็นคณะกรรมการบริหารทั่วไป

วิธีการพัฒนาครูด้วยยุทธศาสตร์ครูช่วยครู

ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ครูคือกลุ่มบุคคลที่สำคัญสูงสุดของการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ เพราะครูเป็นผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียน จึงให้การพัฒนาครูเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนถาวรที่ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ การช่วยเหลือตนเอง และการให้ครูช่วยครู การพัฒนาครูโดยครูช่วยครูนั้นมีวิธีการสำคัญ 8 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การนิเทศแบบครูช่วยครู โดยดำเนินการ ดังนี้

การนิเทศที่ดีคือครูนิเทศตนเองโดยการสร้างความเข้าใจให้ครูร่วมมือช่วยครูพัฒนาการร่วมกันศึกษาปัญหา และกำหนดความต้องการพัฒนาตนเอง กำหนดเรื่องที่ต้องการพัฒนาตนเอง กำหนดเรื่องที่ต้องการพัฒนา การร่วมกันวางแผนการนิเทศแบบครูช่วยครู โดยนำเรื่องที่ต้องการพัฒนามาเป็นประเด็นหลักของการวางแผนพัฒนาครู และกำหนดปฏิทินการนิเทศ การร่วมกันเตรียมเครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ดำเนินการนิเทศตามแผนที่วางไว้ด้วยกิจกรรมการนิเทศที่หลากหลาย การร่วมกันประเมิน สรุปผลการนิเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดจุดพัฒนาแจ้งข้อมูล เพื่อให้ครูพัฒนาให้เกิดความต่อเนื่องนำผลมาในการนิเทศแบบครูช่วยครู กำหนดให้ครูช่วยกันในหลายลักษณะ เช่น การนิเทศโดยครูสายชั้นเดียวกัน

วิธีที่ 2 การประชุมปฏิบัติการครูช่วยครู กำหนดวิธีการ ดังนี้

1. ครูร่วมกันสำรวจความต้องการ และความจำเป็นของการพัฒนาครู
2. ครูร่วมกันกำหนดเรื่องที่ต้องการพัฒนาด้วยการประชุมปฏิบัติการ
3. ครูร่วมกันวางแผน จัดลำดับการจัดประชุมปฏิบัติการ
4. ครูร่วมกันจัดการประชุมปฏิบัติการโดยครูช่วยครู ให้ครูเลือกครูที่มีความสามารถรับผิดชอบเป็นวิทยากรตามความถนัด ความสามารถเป็นผู้นำการประชุมปฏิบัติการ ครูผลัดเปลี่ยนกันเป็นวิทยากรเปลี่ยนกันนำอภิปรายนำการพัฒนาครู
5. ครูร่วมกันประเมินผลการประชุมปฏิบัติการ เพื่อนำผลไปปรับปรุง
6. ครูร่วมกันนำความรู้จากการประชุมไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และนำผลงานมาแสดงแลกเปลี่ยนเรียนรู้เสนอแนะวิธีการซึ่งกันและกัน

7. ครูนำผลความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพัฒนางานต่อไป

วิธีที่ 3 การจัดกลุ่มครูช่วยครูตามความเหมาะสมที่หลากหลาย

เนื่องจากครูทุกคนมีความสามารถแตกต่างกัน การทำงานเป็นกลุ่มช่วยให้ครูทุกคนแสดงความสามารถหลากหลาย ช่วยให้งานสำเร็จด้วยดี เป็นการทำงาน และพัฒนาตนเองพร้อมกับการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยจัดเป็นกลุ่มครูช่วยครู ได้แก่

1. กลุ่มสายชั้นเดียวกันต้องมีครูทุกกลุ่มประสานการร่วมกันทำงานเพื่อพัฒนางานตนเอง

2. กลุ่มประสบการณ์เดียวกัน ทำงานร่วมกัน
3. คณะครูของโรงเรียนพัฒนาคุณภาพร่วมกัน พัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกัน
4. กลุ่มชมรมครูพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

วิธีที่ 4 การพัฒนาครูโดยจัดคลินิกครู

โรงเรียนได้ส่งเสริมการพัฒนาครูโดยจัดคลินิกครูเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะครูที่มีปัญหาในการจัดการเรียนการสอน การสำรวจความรู้ความสามารถทักษะด้านต่าง ๆ ที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญพิเศษ เพื่อนำมาจัดกลุ่มครูที่มีความสามารถให้คำปรึกษาหารือแก่ครูที่มีปัญหาด้านต่าง ๆ

1. เตรียมการเตรียมความพร้อมแก่ครูผู้ให้คำปรึกษา เพื่อให้มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง
2. แต่งตั้งมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติด้วยการประชาสัมพันธ์คณะครูที่รับผิดชอบ ซึ่งมีคลินิกครูครบทุกกลุ่มประสบการณ์ให้คำปรึกษาแก่คณะครูได้
3. ดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ครูผู้มารับคำปรึกษาซึ่งครูส่วนใหญ่มาขอรับคำปรึกษาทั้งครูในโรงเรียน และต่างโรงเรียนอย่างครบวงจร
4. ดำเนินการพัฒนา ทั้งในส่วนผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาต่าง ๆ ได้รับความรู้จากการปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ผู้รับได้ความรู้ไปพัฒนาตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาได้ประสบการณ์ ได้เรียนรู้หลากหลายขึ้น จากผู้มาปรึกษาได้นำความรู้ไปพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ทั้ง 2 ฝ่าย

วิธีที่ 5 การพัฒนาครูด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในยุคการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สิ่งที่สำคัญสู่ความสำเร็จคือ การพัฒนาครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นวิธีการพัฒนาครูเพื่อให้ครูเกิดความตระหนักในการพัฒนาตนเอง ให้ครูมีทักษะความรู้ความเข้าใจ และร่วมกันดำเนินการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการขยายเครือข่ายการทำงาน ด้วยการปลูกจิตสำนึกฝึกปฏิบัติการประสานเครือข่าย ขยายคุณภาพด้วยครูช่วยครูหลักในการพัฒนาครูด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีดังนี้

1. คำนึงถึงศักยภาพของทุกคน
2. ทำงานเป็นทีม พึ่งพิงอิงกัน
3. พัฒนาจากพื้นฐานความเป็นจริง
4. เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ขั้นตอนการพัฒนาครูด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีดังนี้

1. วางแผนการทำงานร่วมกัน
2. ทำตามแผนที่วางไว้อย่างจริงจัง การปฏิบัติจริงจะทำให้ได้รับทราบความรู้

จากการปฏิบัติจนตามศักยภาพของแต่ละคน

3. สรุป และสร้างความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ของแต่ละบุคคล

4. นำผลการปฏิบัติพัฒนางานที่เป็นองค์ความรู้และนำมาแสดง โดยผลการเปลี่ยนกันเรียนรู้ของกันและกัน โดยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งอย่างเป็นทางการ โดยการประชุมสัมมนา และอย่างไม่เป็นทางการ พบปะพูดคุย และสนทนาวิชาการ

5. ปรับเปลี่ยนความคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นการพัฒนาความรู้ ความคิดครูโดยครู

วิธีที่ 6 การพัฒนาครูโดยสร้างเครือข่ายครูช่วยครู

การสร้างเครือข่ายครูช่วยครู เกิดจากการความต้องการเรียนรู้ของครู จึงรวมตัวกันตามความสมัครใจ โดยมีครูแกนนำทำหน้าที่เชิญชวนตั้งกลุ่มพนักำลัดกันเพื่อพัฒนาครูสู่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

ลักษณะของเครือข่าย

1. มีครูแกนนำ 1 คน
2. มีสมาชิกเครือข่าย 3 – 5 คน
3. มีการช่วยเหลือกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
4. มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือกัน

วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อคุณภาพครู

1. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การช่วยเหลือกันในการพัฒนาการเรียนการสอน แสวงหาและพัฒนาซึ่งกันและกันโดยมีครูแกนนำเป็นผู้นำ

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการมองเห็นภาพอนาคตร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม รับรู้เข้าใจทิศทาง เป็นการมองเห็นภาพอนาคตร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม รับรู้เข้าใจทิศทางมีเป้าหมายที่จะทำกิจกรรมด้วยกัน

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่าย เนื่องจากสมาชิกมีความสมัครใจร่วมกันเป็นเครือข่าย จึงก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมกันรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำ ในสถานะของสมาชิกเครือข่ายที่มีความเท่าเทียมกัน เป็นความสัมพันธ์กันระหว่างครูกับครู การมีส่วนร่วมทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็ง

4. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน สมาชิกเครือข่ายมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งซึ่งกันและกัน โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. การพึ่งพิงกัน การสร้างเครือข่ายสมาชิกได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์ และส่งผลให้สมาชิกมีการปฏิสัมพันธ์กัน และเกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพันช่วยเหลือกันมากขึ้น

6. การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและระหว่างกันมากขึ้น ช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็ง และมีกิจกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยการพบปะพูดคุย การประชุม สัมมนา ร่วมกัน

การจัดให้มีเครือข่ายครูเพื่อครูช่วยครู ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตามความสนใจ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นผลดีต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอน เพราะเครือข่ายมีความมุ่งมั่นช่วยเหลือกัน พัฒนาตามเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน คือการพัฒนาแผนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาการวัดผลตามสภาพที่แท้จริง และการแสวงหาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้เป้าหมายจะช่วยพัฒนาครูแล้วยังส่งผลไปถึงการพัฒนาวิทยากรอีกด้วย

วิธีที่ 7 การพัฒนาครูโดยช่วยให้ครูพัฒนาตนเอง

การพัฒนาครูโดยช่วยกันพัฒนาตนเอง มีกระบวนการในการพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหาร และเพื่อนครูมีส่วนช่วยเหลือครูให้พัฒนาตนเอง ดังนี้

1. การส่งเสริมให้ครูสำรวจวิเคราะห์ตนเอง (Self - analysis)
2. การส่งเสริมให้ครูปรับปรุงตนเอง (Self - improvement)
3. การฝึกฝนตนเอง (Self - discipline)
4. การประเมินตนเอง (Self - evaluation)

วิธีที่ 8 กลยุทธ์การเสริมสร้างค่านิยมการพัฒนาตนเองของครู

การเปลี่ยนแปลงของสังคมสภาพแวดล้อมย่อมดำเนินอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด ฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูต้องได้รับการพัฒนาให้มีค่านิยมในการพัฒนาตนเอง

1. บอกให้ครู คือ การบอกให้ครูรู้เรื่องค่านิยมการพัฒนาตนเอง ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดที่ใจของครู ให้ครูมีความตระหนักที่จะได้รับปลูกฝังค่านิยมพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการบอกลักษณะพฤติกรรม จัดกิจกรรม จัดป้ายนิเทศ จัดหาเอกสารให้ครูศึกษา ให้ความกระตือรือร้น

2. ให้ดูแบบอย่าง คือ ให้ครูดูแบบที่ดี แบบอย่างที่ครูพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จ ในการครองตน ครองงาน และผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้ครูเห็นหรือพาครูไปดูแบบอย่าง ไปศึกษาดูงานของครูต้นแบบหรือครูแห่งชาติ เพื่อเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเอง

3. ให้สร้างค่านิยม คือ ให้ครูมีความพึงพอใจที่จะรับค่านิยมและปฏิบัติตามเพื่อค่านิยม ในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งรับค่านิยมอื่น ๆ ไปปฏิบัติพัฒนาตนเอง ได้แก่ ค่านิยมความรับผิดชอบ เสียสละ สามัคคี มีวินัย และใฝ่หาความรู้

4. กระบวนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ

คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ทุกคนมีกระบวนการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน คือ ยึดหลักการประชาธิปไตย มีอิสระในการคิด ในการปฏิบัติงาน สร้างผลงานยึดหลักการทำงานได้ กระบวนการกลุ่ม เป็นทีมงานร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมช่วยเหลือ ร่วมรับผิดชอบ โดยมีผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นที่ปรึกษา ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัญหาทั้งปวงและความต้องการ โดยประชุมปรึกษาหารือกัน อย่างสม่ำเสมอ โดย

1.1 ศึกษาผลการดำเนินงานโครงการของปีการศึกษาที่ผ่านมา

1.2 นำผลการดำเนินงาน ข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 แสวงหาจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไข และพัฒนาจุดเด่น

1.4 ร่วมกันกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายระดับปฏิบัติการให้มีความสอดคล้อง กับธรรมนูญโรงเรียน

1.5 กำหนดภาระงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. จัดทำแผนพัฒนา แผนการปฏิบัติประจำปี โครงการ และกิจกรรมเพื่อดำเนินการ ปรับปรุงข้อบกพร่อง มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบงานโครงการด้วยวิธีการสอบถามความต้องการ มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและเขียนโครงการวางแผนปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทิน ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ที่มีความเป็นไปได้สูง

3. เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร

4. จัดประชุมประสานแผนงานและโครงการฝ่าย เป็นการประสานงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ แสวงหาความร่วมมือกันสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และดำเนินการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการอีกส่วนหนึ่ง

5. ดำเนินการปฏิบัติงานตามโครงการและกิจกรรมที่กำหนดตามที่ทุกคนได้รับ มอบหมาย

6. การกำกับ ติดตาม และนิเทศซึ่งมีหลายส่วนได้แก่ กำกับติดตามโดยคณะกรรมการ
ในคณะเดียวกัน และกำกับ ติดตามโดยฝ่ายบริหาร

7. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

7.1 ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง

7.2 การประเมินผลจากฝ่ายบริหารโดยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล

8. การสรุปผล และรายงานผลการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการนำข้อมูลจาก
การประเมินผลมาวิเคราะห์ผล จัดทำข้อมูลสารสนเทศและสรุปผล และนำผลไปใช้

5. กระบวนการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน มีการคัดเลือกจากบุคคลกลุ่ม บุคคล
กลุ่มบุคคลต่าง ๆ จากผู้ปกครองนักเรียน สนิทเก่า ผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคคลสำคัญในชุมชน
และผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เอื้อต่อการจัดสนับสนุนการจัดการศึกษา
นอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการกำหนด โรงเรียนได้ดำเนินการ
ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ช่วยเหลือสนับสนุน และร่วมรับผิดชอบ ดังนี้

5.1 การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ วางแผนพัฒนาโรงเรียน ได้แก่

5.1.1 ร่วมคิดจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน

5.1.2 ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

5.2 การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานและช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน โดยมีส่วน
ร่วมทำงานร่วมกับผู้บริหารและคณะครูทุกด้านช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

5.3 การมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ปัญหาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทั่วไปมีมาก และ
หลากหลายสาเหตุ

5.4 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบการ
บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนี้

5.4.1 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการบริหารจัดการด้านการเงิน

5.4.2 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหารพัฒนาบุคลากร

5.4.3 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการพัฒนางานการเรียนการสอน

5.4.4 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนางานด้านการปกครองนักเรียน

5.4.5 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหารอาคารสถานที่

5.4.6 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนางานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน

กับชุมชน

5.5 การมีส่วนร่วม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล

5.6 การมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ หรือมีส่วนรับผลประโยชน์ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับรู้ มีความภาคภูมิใจในผลการกระทำและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น และรับผลประโยชน์ในฐานะ ที่เป็นผู้ส่งบุตรหลานนักเรียนมาเข้าเรียน

6. กระบวนการบริหารโดยผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วม

โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ได้แก่

6.1 มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นในการประชุมผู้ปกครองนักเรียน แสดงความคิดเห็นผ่านการตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นผ่านการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อนำข้อมูลไปประกอบการพิจารณา กำหนด เป้าหมายการพัฒนา การเสนอแนะจากกรรมการมาให้คำปรึกษาหารือพูดคุยกับผู้บริหาร คณะครู

6.2 มีส่วนร่วมปฏิบัติงาน อันได้แก่ การให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน เช่น ร่วมช่วยจัดการแสดงของนักเรียน ร่วมจัดนิทรรศการผลงานนักเรียน ร่วมเป็นคณะกรรมการสมาคมผู้ปกครองนักเรียน และครู เป็นต้น

6.3 มีส่วนร่วมตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคณะครู ได้แก่ การตรวจสอบผลการจัดการเรียนการสอนที่ครูรายงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ ร่วมประเมินผลคุณภาพ ภายในโรงเรียน ร่วมเป็นคณะกรรมการ และเป็นผู้ประเมินโดยตอบแบบสอบถาม เป็นต้น

6.4 มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ช่วยเหลือสนับสนุน ปรับปรุงงานทุก ๆ ด้านของโรงเรียน เช่น ร่วมจัดกิจกรรมนักเรียน ด้านสุขภาพอนามัยนักเรียนสนับสนุนทรัพยากร วัสดุ และเงิน เป็นต้น

7. เทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ทุกฝ่ายมีการทำงานกันทุกขั้นตอนตั้งแต่วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลและตรวจสอบ และการปรับปรุงงาน งานที่ทำย่อมมีความซับซ้อน มีปัญหาบ้าง เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น ประสบความสำเร็จ ผู้รายงานจึงใช้เทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังในการมีส่วนร่วม ดังนี้

7.1 การใช้เทคนิคการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องคือ กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความรอบคอบเป็นการสร้าง

การยอมรับ เป็นการเสริมสร้างพลังที่เข้มแข็ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เพราะการบริหารแบบองค์คณะบุคคลช่วยให้เกิดพลังความคิดร่วมกันทำงานร่วมกันพัฒนา

7.2 การใช้กระบวนการประชาธิปไตยเสริมสร้างพลังของการมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเน้นวิถีชีวิตประชาธิปไตย ส่งเสริมใช้คุณธรรม ใญ่คุณธรรม สามัคคีธรรม ในการทำงานร่วมกัน และการใช้รูปแบบประชาธิปไตย ในการดำเนินการ เช่น รูปแบบคณะกรรมการ และการประชุม ส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นร่วมพลังสร้างสรรค์ตามสำเร็จของงานได้เป็นอย่างดี

7.3 การใช้เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Works) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น จึงเสริมสร้างพลังงานทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งมีทีมหลากหลาย ทำงานร่วมกัน ทีมจะพาสมาชิกให้ร่วมมือกันสู่ความสำเร็จตามความรับผิดชอบ

7.4 การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ (Quality Control Circle) กลุ่มสร้างคุณภาพ ที่นำมาใช้เสริมสร้างหลักการมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากร หรือสมาชิกได้ร่วมกลุ่มขนาดเล็ก โดยรวมแบบอิสระตามความรู้ความสามารถได้ร่วมกันทำกิจกรรมเดียวกัน การแก้ปัญหา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกัน เพื่อเริ่มขีดความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตน

7.5 การใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) โดยนำหลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้เกิดพลังร่วมกันบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ให้สมาชิกมุ่งมั่นต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งโรงเรียนให้เกิดการรับรู้เข้าใจลึกซึ้ง และเกิดจิตสำนึกทั่วทุกคน ให้ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพคือผลสำเร็จของการศึกษา ร่วมกันวางแผน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผล ชื่นชมความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ ปรับปรุงระบบพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

7.6 การใช้หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based Management) เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจสู่หน่วยย่อย หลักการมีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษา หลักการคืนอำนาจให้ชุมชน ในบางส่วน เช่น การให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจบริหารจัดการเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เป็นต้น หลักการบริการตนเองของหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน เช่น การบริหารงานอาหารกลางวันนักเรียน และหลัก การตรวจสอบ และถ่วงดุลควบคุมดูแลกันเอง จากหลักการนี้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียน

ผลของการดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความร่วมมือรวมพลังความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่ม ทำให้มีการสนับสนุนการทำงาน สร้างผลงานได้มากขึ้นในเวลาจำกัด
2. บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ได้มีส่วนร่วมได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้นทำงานอย่างเต็มความสามารถช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น
3. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้านจากฝ่ายปฏิบัติ ได้มีโอกาสร่วมทำงาน ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ทำให้ลดปัญหาในการทำงาน งานสำเร็จได้รวดเร็วเพราะความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย
4. ทำให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตย เป็นกระบวนการที่ร่วมมือกันแบ่งงานกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน การร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการทำงานควบคุมงานกันเอง เป็นการแบ่งเบาภาระของฝ่ายบริหาร ให้ลดลง ทำให้ฝ่ายบริหารทำหน้าที่บริหารงานได้อย่างเต็มที่ทำให้ผลงานดีขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น แสดงถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

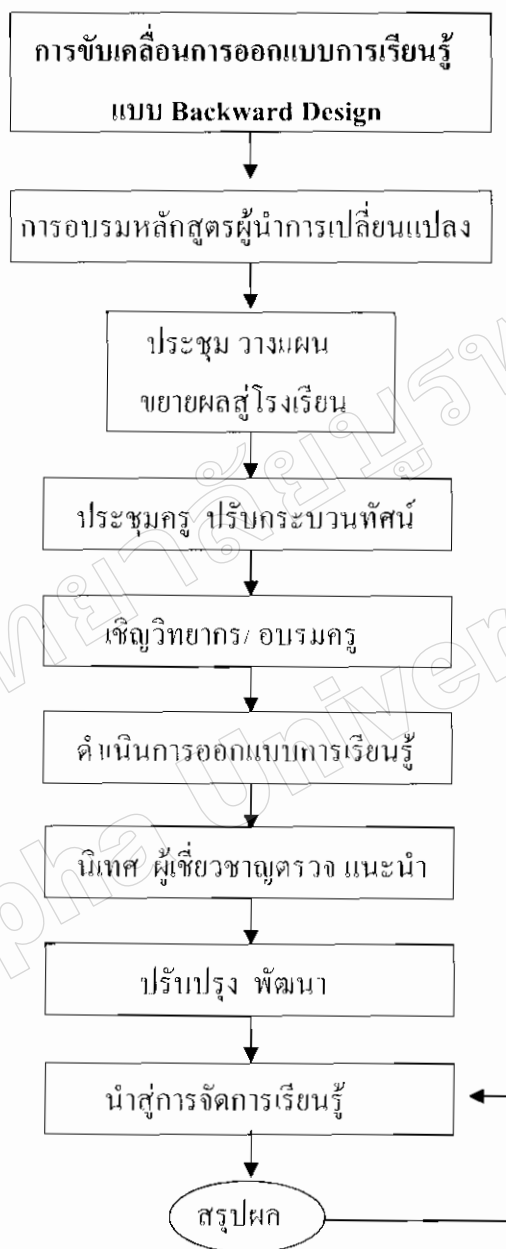
สำเริง กุจิรพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม ได้นำเสนอการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลนครปฐม โดยมีการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ดังภาพที่ 17 (สำเริง กุจิรพันธุ์ อ้างถึงใน วินัย คีตสงค์ และคณะ, 2553, หน้า 56)

รูปแบบการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จของสำเร็จ กุจิรพันธุ์ ดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 17 กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

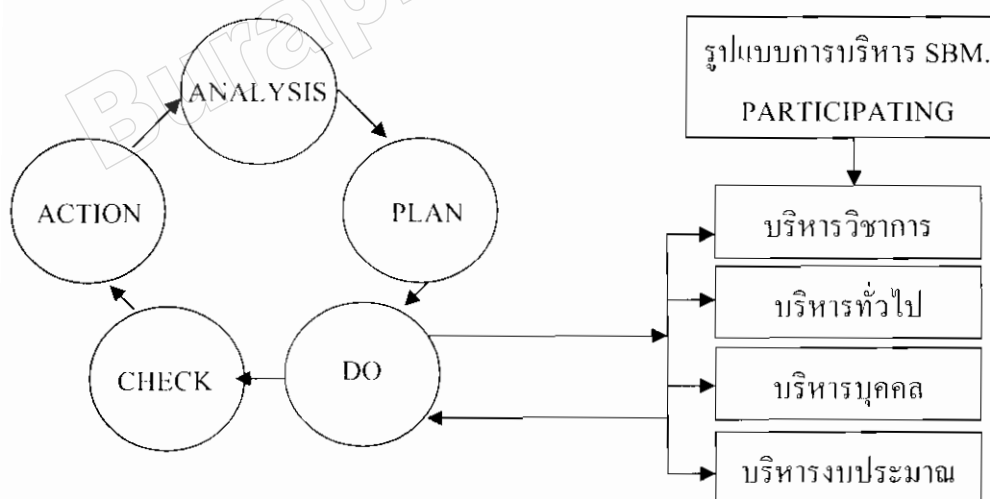
ตัวอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของสำเร็จ กุจิรพันธุ์



ภาพที่ 18 ตัวอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) (สำเร็จ กุจิรพันธุ์ อ้างถึงใน วินัย ดิสงส์ และคณะ, 2553 หน้า 158)

จำเนียร คชประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยคตพิทยาคม จังหวัดชัยนาท ได้นำเสนอวิธีการบริหารแบบร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงานโรงเรียนว่า เมื่อโรงเรียนจัดทำโครงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ จึงปรับเปลี่ยนการบริหารเป็น “ร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ” ในช่วงของเวลาการปฏิบัติงานการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (Learning on the job) ในการปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานแบบร่วมคิด – ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ คณะผู้บริหารโรงเรียนได้มอบนโยบายการร่วมคิด – ร่วมทำ ให้คณะครูทราบทุกคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ตามความต้องการพัฒนาทุกภาคส่วนจึงเกิดการร่วมกันคิดขึ้นมาก่อน แล้วร่วมปรึกษาหารือในแนวทางการดำเนินงานร่วมกันปฏิบัติงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศ ในการร่วมคิด-ร่วมทำ คณะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียนมีความจริงใจ มุ่งมั่นในการพัฒนา มีหลักธรรมาภิบาล มีพรหมวิหาร 4 เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยให้การร่วมคิด – ร่วมทำ มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีตามความคาดหวัง คณะผู้บริหารจะใช้วิธีการร่วมคิด-ร่วมทำในการพัฒนาโรงเรียนห้วยคตพิทยาคมต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียน คณะครู ชุมชน และประเทศชาติสืบไป ดังภาพที่ 19 (จำเนียร คชประเสริฐ อ้างถึงใน วินัย-ดิศสงค์ และคณะ, 2550, หน้า 71)

กระบวนการบริหารโรงเรียนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของจำเนียร คชประเสริฐ ดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 19 กระบวนการบริหารโรงเรียนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

กำหนดรูปแบบวิธีการบริหารโดยยึดหลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM คิด และตัดสินใจที่ฐานโรงเรียน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participating Management) โดยกำหนดให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม และดำเนินการในหลักการการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนตามกลยุทธ์ร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนห้วยคาพิทยาคมมีกระบวนการดำเนินโดยสรุปดังนี้

ขั้นวิเคราะห์งาน (A) เมื่อกำหนดงานที่ต้องการดำเนินการแล้ววิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลักษณะงาน บุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

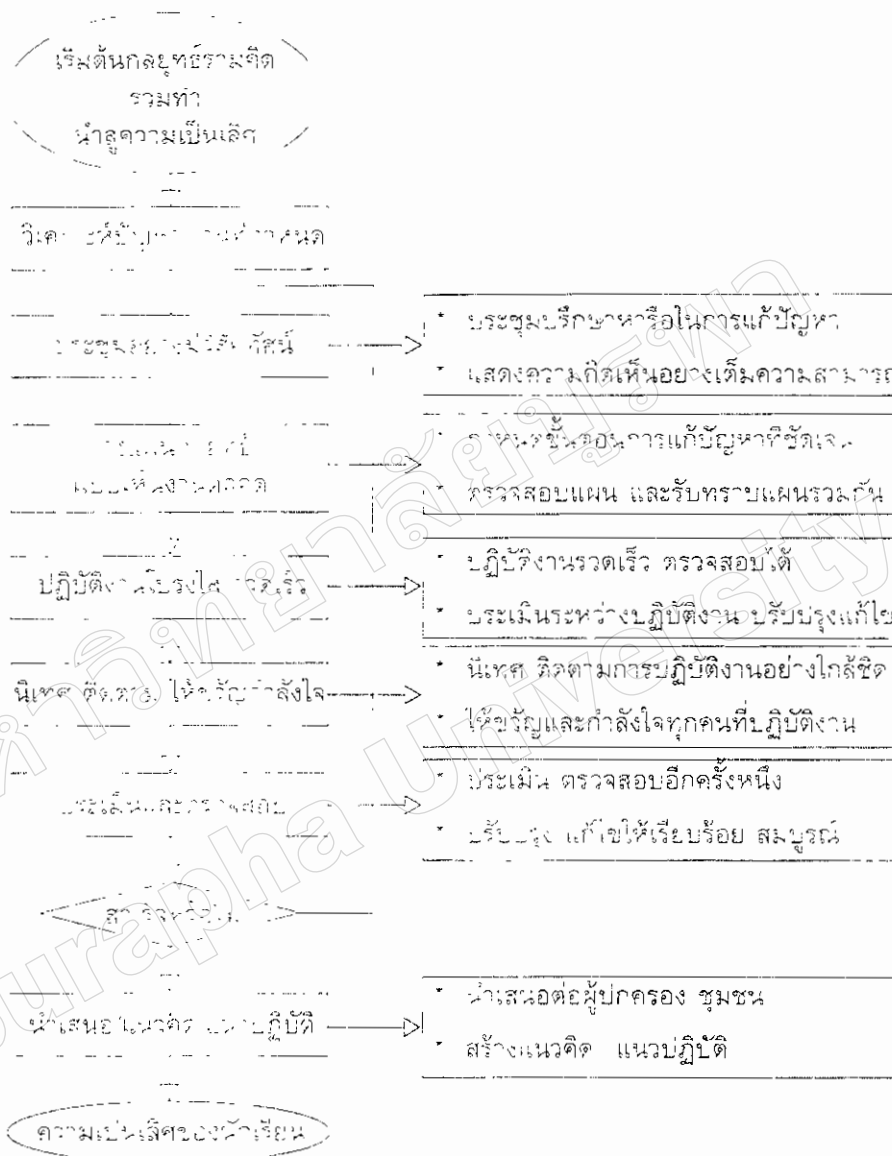
ขั้นวางแผน (P) เป็นการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงาน จนเสร็จงาน การวางแผนที่ดีโดยยึดกระบวนการมีส่วนร่วม

ขั้นดำเนินงาน (D) กลุ่มบริหารงานทั้ง 4 กลุ่ม ปฏิบัติการงานตามแผนที่วางไว้ตั้งแต่เริ่มงานจนได้ผลงาน โดยครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประเมิน ปรับปรุงงาน มีการนิเทศ ติดตามให้ขวัญ และกำลังใจในการทำงานของครูตลอดงาน

ขั้นประเมินผลและตรวจสอบ (C) เป็นขั้นตอนที่ประเมินผลรวม และตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจมีข้อบกพร่องเล็กน้อยให้ปรับปรุงแก้ไขให้เรียบร้อยเสร็จสมบูรณ์

ขั้นศึกษาหาทวนสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (A) เป็นขั้นศึกษาทวนวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล โดยการนำเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานครั้งต่อไป ดังภาพที่ 20 (จำเนียร คชประเสริฐ อ้างถึงใน วินัย ดิสงส์ และคณะ, 2553 หน้า 73)

นวัตกรรม และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของ จำเนียร กษประเสริฐ



ภาพที่ 20 นวัตกรรม และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ผลการดำเนินการ

จากการเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจที่มีทิศทางเน้นอนจับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารรูปแบบ “ร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ” พบว่างานทุกกลุ่มบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นงานที่ประสบความสำเร็จอย่างคึกคัก และเป็นความภาคภูมิใจของบุคลากรทุกคน ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ คณะทำงานกลุ่มบริหารวิชาการจึงยึดหลักร่วมคิดร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ จึงมีโครงการ “การเรียนรู้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น” ผลปรากฏว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อัตราการคิด 0 และ ร. หรือ มส ลดลงอย่างชัดเจน มีผลงานนักเรียนที่เป็นเลิศ เช่น รางวัลเหรียญทองโครงการวิทยาศาสตร์เหรียญทองกิจกรรมลูกเสือ
2. ด้านบริหารการเงิน งบประมาณ คณะทำงานกลุ่มงบประมาณแบ่งงานเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกเป็นการบริหารงบประมาณ จากกระบวนการร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ ทำให้มีระบบการพัฒนาระบบให้บริการด้านงบประมาณและงานต่างๆ ตามโครงการ คือ One Stop Service พิชิตความล่าช้า ทำให้เกิดความคล่องตัว ผลการดำเนินงานเป็นที่พึงพอใจกับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเข้ามารับบริการ ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งนอกระบบ และในระบบ สนับสนุนสู่ความเป็นเลิศอย่างหลากหลาย
3. ด้านบุคลากร มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยมุ่งเน้นความเป็นครูมืออาชีพ โรงเรียนมีครูที่พัฒนาตนเอง และได้รับการเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น ครูมีผลงานดีเด่น ด้านการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเรียนรู้หลายรายการ เป็นนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลดีเด่นนำสู่การพัฒนาผู้เรียน
4. ด้านบริหารทั่วไป คณะทำงานของกลุ่มบริหารทั่วไปใช้หลักการบริหารตามหลักการ “ร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ” มาดำเนินการบริหารจัดการโดยมีโครงการ “สวนสวย โรงเรียนงาม แหล่งความรู้ชุมชน” ภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และการเรียนการสอน โรงเรียนพัฒนาให้ภูมิทัศน์ทุกส่วนของโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่นักเรียนและชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ

1. สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนหันคาพิทยาคมให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างดียิ่ง ได้เสียสละมาร่วมคิด – ร่วมทำ พัฒนาการศึกษารองโรงเรียนทำให้นำสู่ความเป็นเลิศ

2. องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เทศบาล อบจ. ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา ให้การสนับสนุนทั้งความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และงบประมาณดำเนินการ

3. ครูซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่มีพลังขับเคลื่อน ได้ร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศได้มาก ให้การสนับสนุน และปฏิบัติงานด้วยความเสียสละอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จของทุกคน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและทีมงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้มีทักษะมนุษยสัมพันธ์สูงเป็นผู้ที่เปิดใจกว้าง ประกอบกับเป็นผู้ที่ศรัทธาเพื่อวงการศึกษที่ทำงานตั้งแต่ระดับพื้นที่ จังหวัด จนถึงคณะกรรมการระดับชาติ จึงสามารถเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่หลากหลายเข้ามาร่วมพัฒนา แบบร่วมคิด-ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ จึงประสบความสำเร็จได้

চারঞ্জ নূরুন্নাহার, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์ ได้เสนอหลักการบริหารของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจว่า โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการตามหลักการของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานการศึกษาเป็นหลักสำคัญ และเพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีความเป็นอิสระ คล่องตัวที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่มุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จอยู่ที่โรงเรียนมีความเข้มแข็งบริหารจัดการตนเอง เมื่อได้รับการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน โรงเรียนจะต้องมีการบริหารโดยยึดตัดสินใจบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชน ตามหลักการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดหลักคือ การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเพิ่มคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องเปลี่ยนกรอบเพื่อเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เกิดวิธีการที่หลากหลาย และต้องจัดให้มีสิ่งสนับสนุนอย่างเพียงพอ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงต้องบูรณาการ และหลากหลาย ได้แก่

1. ต้องให้ครูเป็นผู้นำ ใช้ครูผู้นำในโรงเรียน พร้อมกับสร้างความคิดรวบยอดที่ชัดเจน และผลักดันไปในทิศทางที่เชื่อมโยงกัน
2. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน และแผ่ขยายไปยังสมาชิก ในองค์กรทุกคน
3. สร้างและใช้พลังขับเคลื่อนที่ถูกต้องสำหรับการเดินทางร่วมกันหมายถึง การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมโดยร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. สร้างภาวะผู้นำ และขีดความสามารถแบบเนากว้าง
5. สร้างแนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและอย่างลึกซึ้ง
6. ให้ถือว่าความต่อต้าน หรือความขัดแย้งเป็นโอกาสการสร้างสรรค
7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีความทะเยอทะยานสูง

8. สร้างเครือข่ายแบบเป็นหุ้นส่วนกับภายนอก

9. เพิ่มการลงทุนการศึกษาให้มาก และอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการหลักการบริหารของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของ อารังค์ น่วมศิริ

1. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างกลยุทธ์ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ การวางแผนขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจึงกำหนด 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการยกระดับผลการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ลดช่องว่างผลการเรียนรู้ให้ลดลงด้วยการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพเครือข่ายด้วยวิธีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เพิ่มการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพเครือข่ายด้วยวิธีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เพิ่มการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างเครือข่ายนักเรียน สร้างเครือข่ายครู สร้างเครือข่ายภายในประเทศ นอกประเทศ

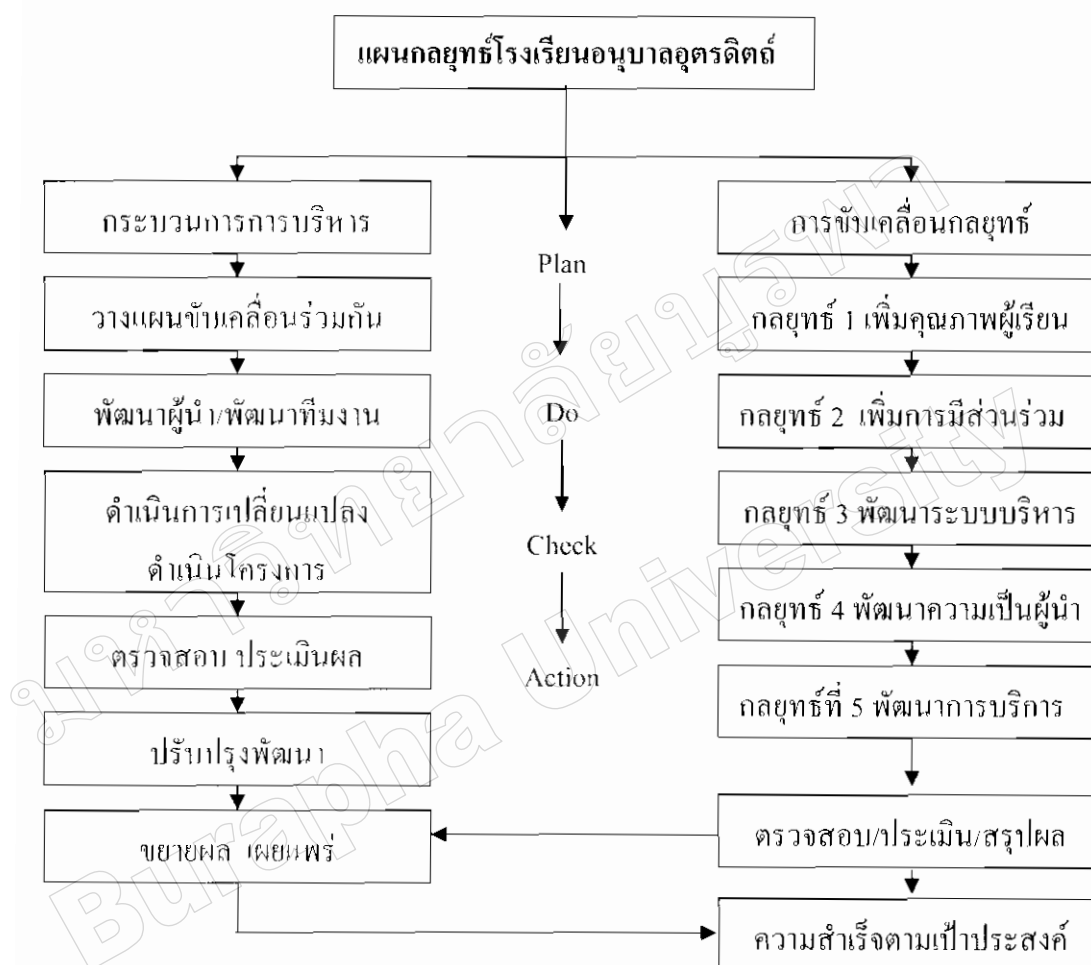
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารด้วยสร้างระบบเมตริก ด้วยวิธีการสร้างระบบบริหารที่กำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของบุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน และมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการ เป็นที่รองรับการกระจายอำนาจให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเป็นผู้นำ ด้วยวิธีการพัฒนากรอบหมายตำแหน่งหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ จัดให้มีหัวหน้ากลุ่มบริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หัวหน้างาน และหัวหน้าโครงการ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริการ ด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตเป็นนักบริการ และเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพการบริการแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชน

หลักการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จของ ชำรงค์ น่วมศิริ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)



ภาพที่ 21 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของ ชำรงค์ น่วมศิริ อ้างถึงใน วินัย ดิสงส์
และคณะ, 2553, หน้า 62

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้ ต้องสร้างภาวะผู้นำให้กับทีมงานทุกคนเพื่อร่วมกันเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อทุกคนเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนวิธีการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ คุณภาพผู้เรียนจะเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นเรื่องที่ต้องเปลี่ยน ได้แก่ หลักสูตร และแผนจัดการเรียนรู้ต้องเข้าถึงมาตรฐานผู้บริหาร และครูต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพ ต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วยวินัยเชิงบวก และครูต้องวิจัยชั้นเรียนแก้ปัญหาให้นักเรียนรายคน ผลสำเร็จเกิดขึ้นได้แน่นอน

ผลการดำเนินการ

ภาพความสำเร็จตามนโยบายการเปลี่ยนแปลง

โรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์ ได้ดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงรองรับการกระจายอำนาจ และประสบความสำเร็จอย่างมากตามแนวคิด โครงการที่ประสบความสำเร็จโดยสังเขป ดังนี้

1. โครงการส่งเสริมให้เด็กเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง
2. โครงการพัฒนาหลักสูตรจัดการเรียนรู้ที่อิงมาตรฐาน
3. โครงการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ด้วย E Learning
4. โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. โครงการนักเรียนดารา (Star Pupils)
6. โครงการพัฒนาครูและบุคลากร
7. โครงการสภานักเรียน
8. โครงการครูหนึ่งคนหนึ่งนวัตกรรม
9. โครงการจุดเดียวเกี่ยาทุกเรื่อง
10. โครงการบริการทุกระดับประทับใจ

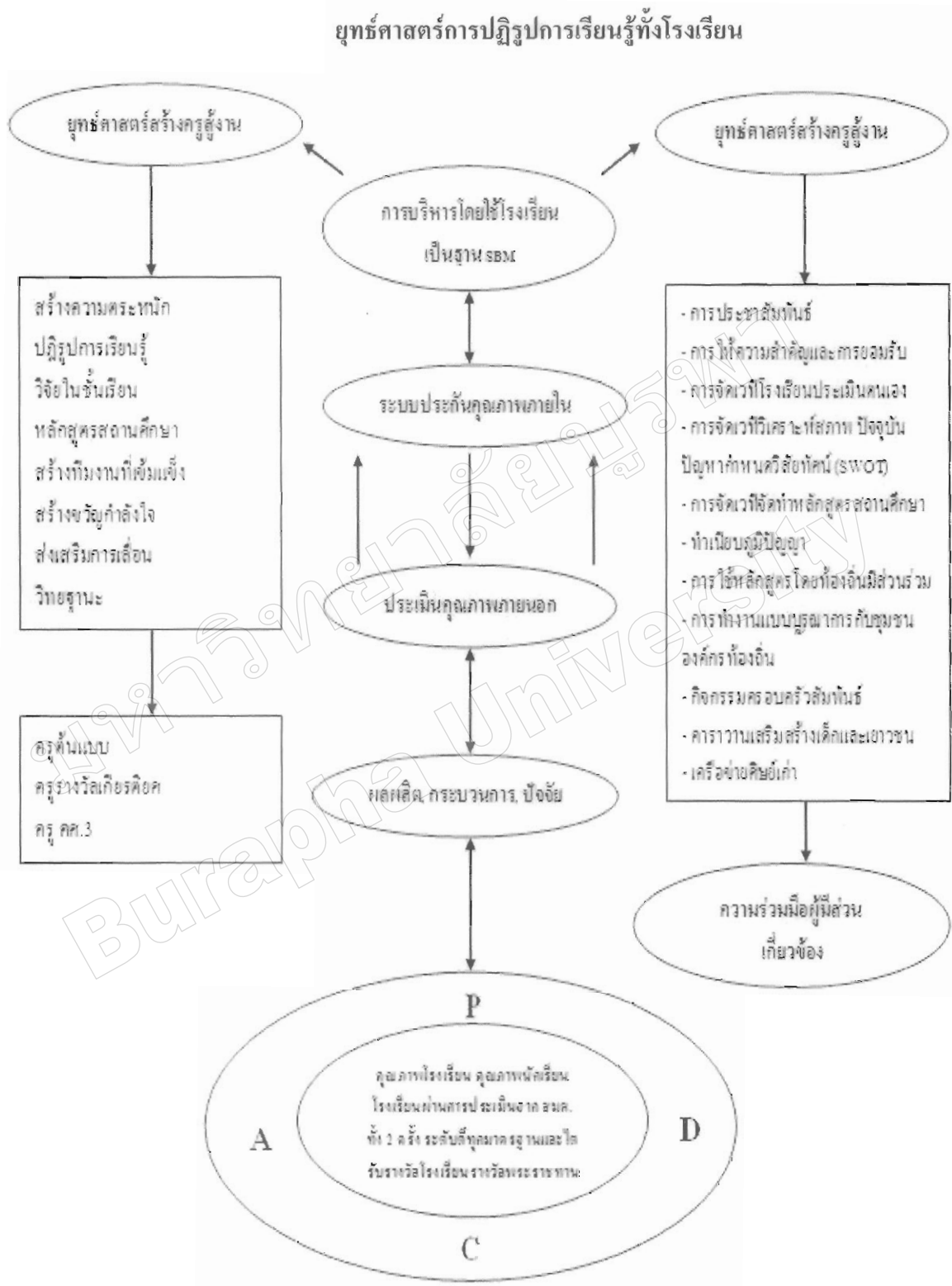
จากรูปแบบการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จโดยกลยุทธ์หรือการวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนในด้านการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพว่า จะต้องบริหารงานอย่างมีกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาครู และบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นกระบวนการที่สำคัญของความสำเร้งที่เกิดขึ้น

กระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ มงคล สุภามณี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย (สันทรายราษฎร์ดรุณานุเคราะห์)

โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย (สันทรายราษฎร์ดรุณานุเคราะห์) ตำบลสันทราย อำเภอเมืองเชียงราย จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 - 2 การที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ไกลจากตัวเมืองมากนักทำให้สังคมเกือบจะเป็นสังคมเมืองทำให้เกิดปัญหาในการจัดการศึกษาหลายประการคือ ผู้เรียนได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากพ่อแม่ ผู้ปกครองน้อยมาก ผู้ปกครองที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีนิยมส่งบุตรหลานเข้าไปเรียนในตัวเมือง และไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน นักเรียนที่เรียนจบมีสถิติสอบเข้าโรงเรียนที่มีชื่อเสียงได้น้อย ทำให้ไม่เป็นที่ศรัทธาของประชาชน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

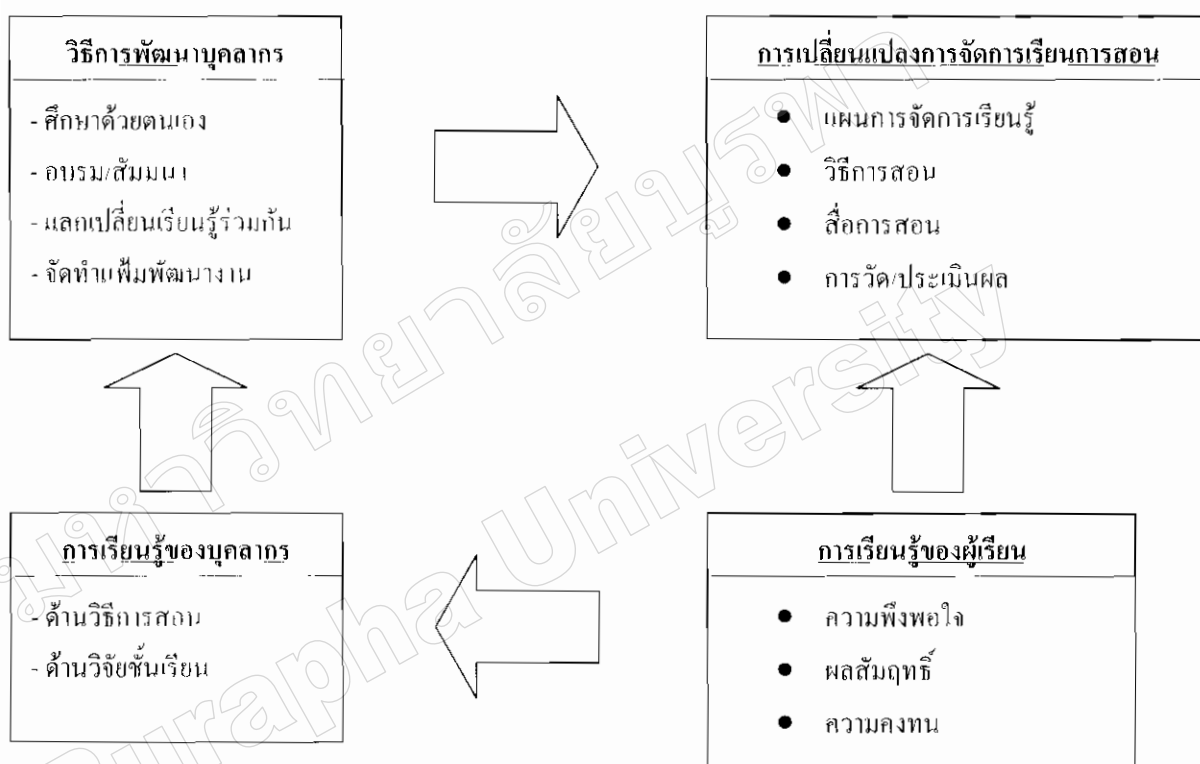
ในเวลาต่อมาก็คือ แนวคิดใหม่ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศรีทธาของประชาชนในชุมชน และสิ่งที่จะทำให้ศรีทธาของชุมชนกลับมาก็คือ โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นประจักษ์ต่อสังคม ด้วยเหตุนี้เอง ผู้บริหาร คณะครู และผู้แทนชุมชน จึงเริ่มต้นอนาคตใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยการจัดทำวัตรกรรม “กระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา” ขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551, หน้า 145) ได้สรุปไว้ ดังภาพที่ 22 (มงคล สุภามณี)

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University



ภาพที่ 22 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาทั้งโรงเรียน

เมื่อออกแบบนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาแล้วก็เริ่มส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยสร้างครูเก่งทุกสาระการเรียนรู้ สร้างทีมงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับช่วงชั้นและทีมงานนิเทศภายในกลุ่มสาระเปิดโอกาสให้ผู้สอนมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ผู้เรียนด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551, หน้า 146) ได้สรุปไว้ดังภาพที่ 23 (มงคล สุภานัน)



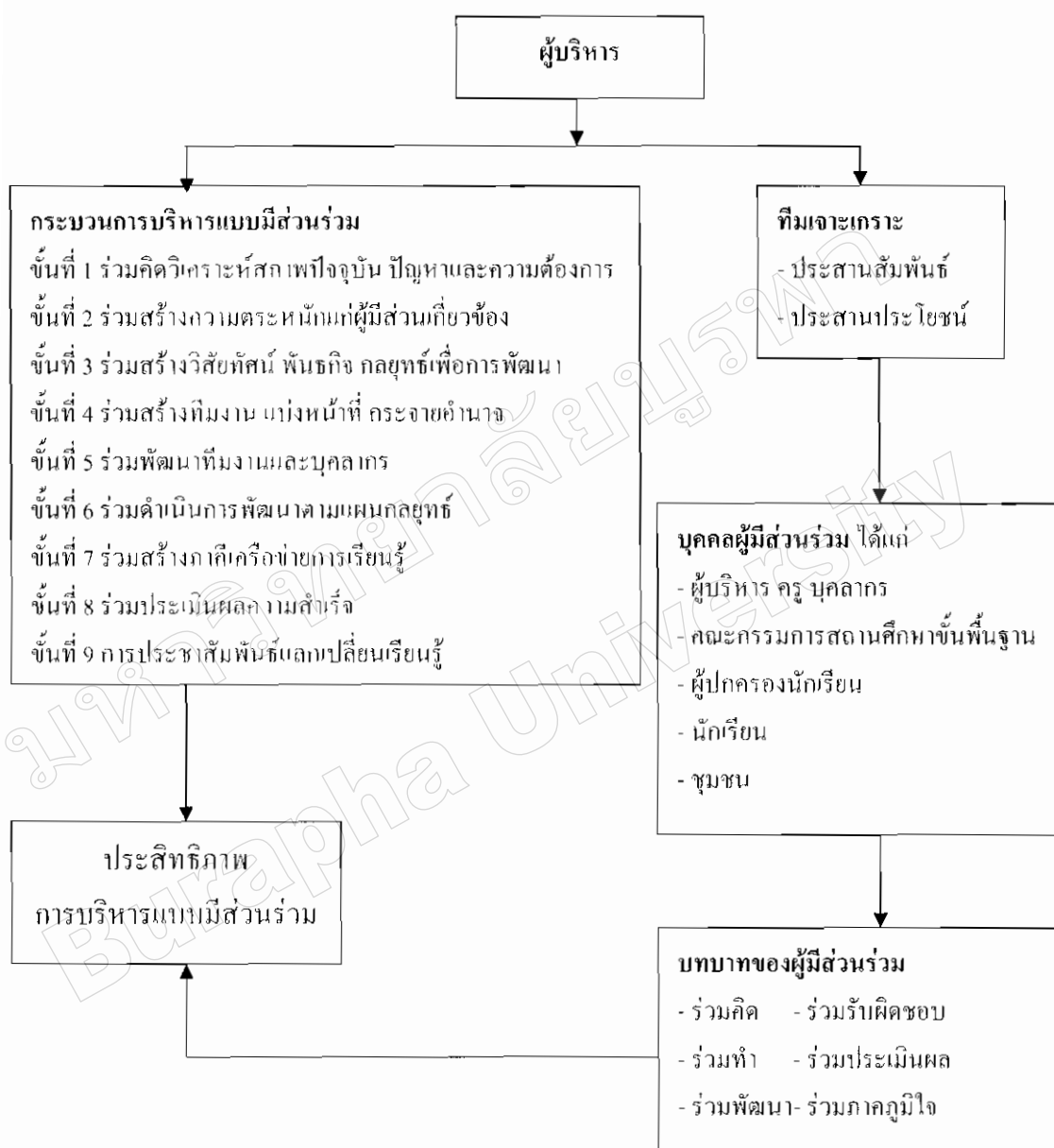
ภาพที่ 23 วิธีการพัฒนาครู

การดำเนินงานภายใต้สองยุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์สร้างครูผู้สูง และยุทธศาสตร์ร้อยดวงใจสายใยสัมพันธ์ ส่งผลให้เกิดการรวมพลังทั้งของครูและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาให้มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการอย่างเด่นชัดเป็นประจักษ์และเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานการดำเนินงานก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติโดยส่วนรวม

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนต้นแบบในพื้นที่ของ ศักรินทร์ สายัณห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองกันเกรา จังหวัดระยอง

โรงเรียนวัดหนองกันเกรา เปิดสอนนักเรียนระดับอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน 851 คน เป็นโรงเรียนต้นแบบตามโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งต้องเน้นให้มีความเป็นเอกลักษณ์คือจัดการศึกษาได้มาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ เป็นที่ยอมรับ และศรัทธาของผู้ปกครอง และชุมชน มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจแก่หน้าที่ และทำงานเป็นทีม มีความเข้มแข็งทางวิชาการเป็นแหล่งเรียนรู้ และช่วยเหลือพัฒนาชุมชน และองค์กรต่าง ๆ มีเครือข่ายสนับสนุนตกลงร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียน มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ และเป็นต้นแบบแก่โรงเรียนอื่น ๆ ในการนำนวัตกรรมการศึกษาที่ทันสมัยไปใช้ และลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐานเหมาะสมกับพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการผลิตผลงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานการใช้หลักทฤษฎีในการสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ดำเนินการโดยศึกษาค้นหาแบบการบริหารด้วยการสังเคราะห์จากเอกสาร หลังการทฤษฎี งานวิจัยเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วม จากนั้นศึกษาผลอมรวมกับประสบการณ์ของตัวผู้รายงานจากการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่อาศัยทฤษฎีระบบ (System Analysis) องค์ประกอบที่นำองค์ความรู้ความเป็นเลิศของ สมิต Smith) ได้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับที่ 1 แล้วนำไปทดลองใช้วิเคราะห์ผลข้อบกพร่องต่าง ๆ จึงได้ศึกษาถอดประสบการณ์ องค์ความรู้จากผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบ นำข้อมูลสารสนเทศมาจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำนวน 8 ท่าน แล้วสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับที่ 2 นำไปทดลองใช้ทำการประเมินผล จึงได้เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับสมบูรณ์ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554, หน้า 54) ได้สรุปรูปแบบการบริหารของ ศักรินทร์ สายัณห์ไว้ ดังภาพที่ 24

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ศักรินทร์ สายจันทร์



ภาพที่ 24 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากภาพที่ 24 แสดงรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วย ตัวผู้บริหาร ทีมเจาะเกาะทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ ประสานประโยชน์ ผู้มีส่วนร่วม บทบาทของผู้มีส่วนร่วม กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นผลของการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ คุณภาพนักเรียน คุณภาพครูบุคลากร คุณภาพโรงเรียน

ปัจจัยความสำเร็จ

1. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหาร ในการบริหารจัดการในแนวคิดเชิงก้าวหน้ามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนด้วยการหลอมรวม ครู บุคลากร ชุมชน เพื่อความร่วมมือที่สร้างสรรค์ ด้วยการมีภาวะผู้นำ และการประสานสัมพันธ์ ประสานประโยชน์จากกระบวนทรัพยากรที่มีค่าเพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการต่าง ๆ สืบส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อโรงเรียน

2. ศักยภาพของครู และบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น เสียสละ มานะ อดทน ที่มีต่อการพัฒนา ผู้เรียนอันเป็นแรงบันดาลใจให้มีความเป็นหนึ่งเดียวสำหรับการพัฒนาตนเองให้เป็นครุมืออาชีพ ที่จะนำความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ มาถ่ายทอดต่อผู้เรียนด้วยกระบวนการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

3. ความเข้มแข็งของชุมชนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็นผู้มีส่วนร่วมที่ดี ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา และร่วมแสดงความคิดเห็นให้การสนับสนุนทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ ทรัพย์สิน ที่ดิน แรงงาน และการให้คำปรึกษาหารือข้อเสนอแนะต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมของโรงเรียนเป็นอย่างดี

4. การมีสื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เป็นหัวใจของการเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี เป็นตัวกลางที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ง่าย ใช้เวลาน้อย ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. ทีมเจาะกระแะ ผู้ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์และประสานประโยชน์กับผู้มีส่วนร่วม ในโอกาสต่างๆ

นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนในฝัน MODERN School ; รูปแบบการบริหารคุณภาพ สถานศึกษามีคุณภาพทั้งองค์กรของมนต์ชัย ปาณรูป ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์ ตระหนักถึงความสำคัญของการยกระดับ คุณภาพขององค์กร ซึ่งจะเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติราชการ ส่งเสริม และสนับสนุน ให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนนำไปใช้ในการยกระดับการปฏิบัติงาน และใช้ในการประเมิน การปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้นำเทคนิค และเครื่องมือบริหารจัดการ สมัยใหม่ตามแนวคิดประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige) และรูปแบบการบริหารจัดการ อย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร (TQA) ของประเทศไทยมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้าอุดรดิตถ์ โดยบริหารจัดการบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบูรณาการ ในการดำเนินการมีกระบวนการทำงานตามวงจร PDCA เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการทำงาน นอกจากนี้ ยังบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล มองเห็นความสำคัญกับการปฏิบัติราชการ ที่มุ่งเน้นให้นำนองศาการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญ กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริม ให้ครู และบุคลากรของโรงเรียนพัฒนาตนเองมีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ อย่างแท้จริง และทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ และสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554, หน้า 164) ได้สรุปไว้ ดังภาพที่ 25 (มนต์ชัย ปาณรูป)



ภาพที่ 25 กระบวนการผลิตผลงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานการออกแบบผลงาน/ นวัตกรรม

การดำเนินงานตามกิจกรรม

ส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีบทบาทในด้านต่าง ๆ ดังเอกลักษณ์ที่ปรากฏ “MODERN School” โดยมีการดำเนินการเพื่อบ่มงู่เอกลักษณ์ MODERN School

M - Moral การพัฒนา และส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมผ่านกิจกรรมหลากหลายได้โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การสอดแทรกในกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอน และการฝึกปฏิบัติในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นลูกที่ดีของพ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นนักเรียนที่ดีของโรงเรียนและเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและสังคม

O - Out standing การสร้างความโดดเด่นและชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน การสร้างผลงานในการแข่งขันทักษะวิชาการ ผลงานด้าน ICT ของนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการเรียนรู้ E - Learning ของครูผู้สอน และเป็นแหล่งศึกษาดูงานด้านการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี มีบรรยากาศทางวิชาการ

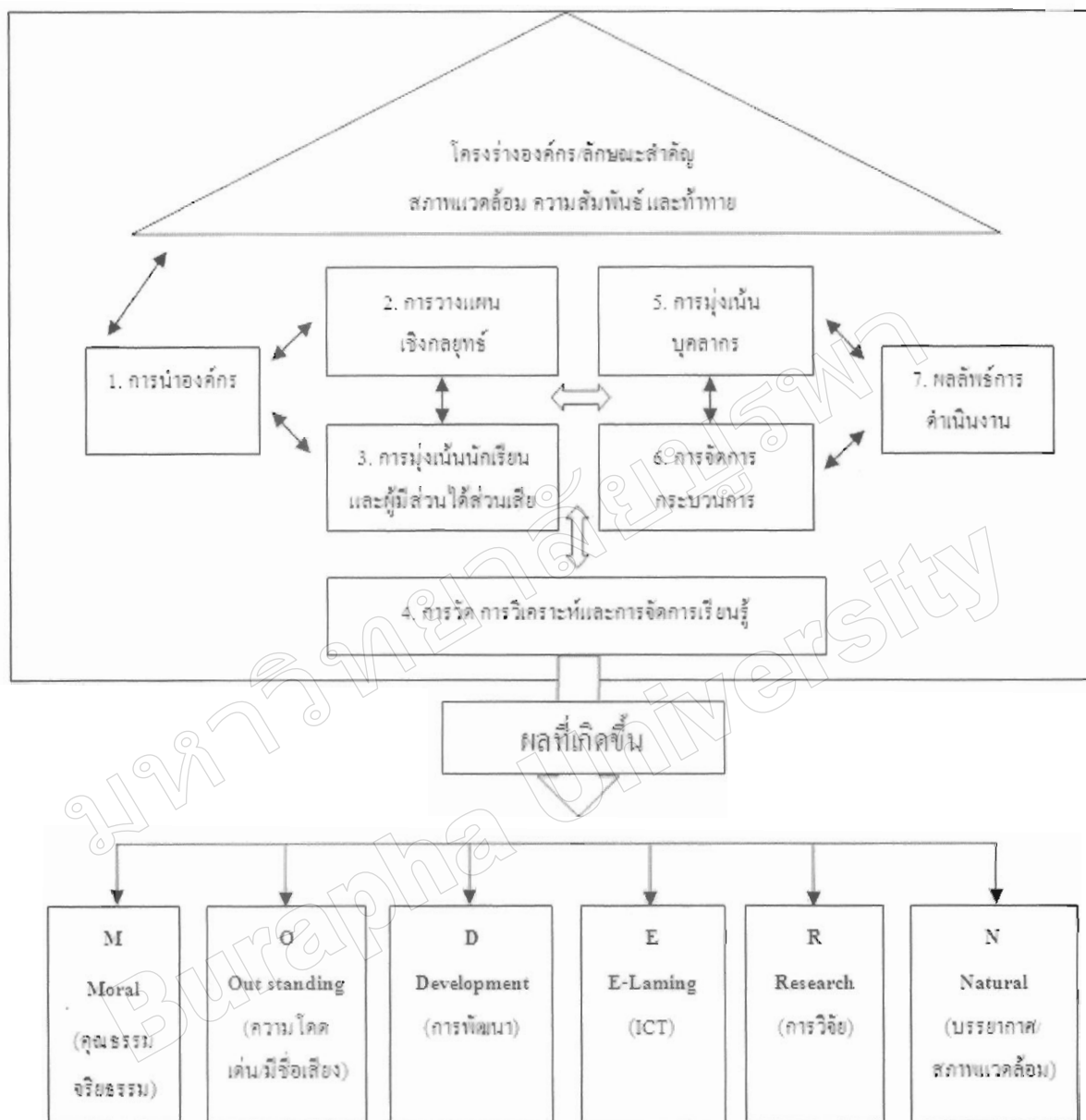
D - Development การปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามหลักการบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร (TQA) โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพ ส่งเสริมประสิทธิภาพของครูและบุคลากร และเสริมสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน

E - E - Learning การพัฒนาให้ทุกห้องเรียนเป็นห้องเรียน E-Classroom พัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ ICT ในการจัดการเรียนรู้

R - Research การพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์ผู้เรียน การดำเนินการด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การทำวิจัยและส่งเสริมให้ครูนำปัญหาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มาศึกษาเพิ่มเติม หาวิธีแก้ปัญหา และจัดทำเป็นวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเรียนการสอน และปัญหาเชิงพฤติกรรมของนักเรียน

N - Natural การพัฒนาด้านอาคาร สถานที่เพื่อให้มีบรรยากาศที่เหมาะสม และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ และสร้างภูมิทัศน์ที่ดีให้กับโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554. หน้า 166) ได้สรุปรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร กรณีศึกษาโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์ของ มนต์ชัย ปาณรูป ไว้ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีคุณภาพทั้งองค์กร

ผลการดำเนินการ/ผลสัมฤทธิ์/ ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลที่เกิดตามวัตถุประสงค์

1. โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการ/ กระบวนการทำงานด้วยระบบคุณภาพทั้งองค์กร
2. โรงเรียนมีผลมาตรฐานการจัดการเรียนรู้แบบมาตรฐานสากล

3. ครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนได้รับความร่วมมือพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้ทันต่อการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ในปี พ.ศ. 2558 และความร่วมมือของ ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community)

ผลสัมฤทธิ์เรื่องงาน

1. นักเรียนจบการศึกษา เป็นคนดี มีปัญญา มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ เพื่อบูรณาการในการใช้ชีวิตในสังคมไทยอย่างมีคุณภาพ
2. นักเรียนมีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และมีความสามารถในด้านกีฬา ศิลปะ และดนตรี รวมทั้งมีทักษะการทำงานเพื่อใช้ประกอบอาชีพในอนาคตได้
3. ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. โรงเรียนมีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ สื่ออุปกรณ์ และเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
5. นักเรียนเป็นคนดี มีความเป็นไทย และใช้ชีวิตร่วมกันในโรงเรียน และสังคมอย่างสุข นักเรียนมีความสามารถทางด้านวิชาการ และงานอาชีพ โดยมีผลงาน เป็นที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. โรงเรียนระดมการเรียนการสอนแบบ E - learning (มีคลังสื่อ E - learning) ตาม 8 กลุ่มสาระ ที่ครูผู้สอนสามารถดึงข้อมูลไปสอนได้
2. การสร้างเครือข่ายทั้งในระดับองค์กร และกลุ่มสาระวิชา
3. มีแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริม และพัฒนานักเรียนด้านวิชาการ

ปัจจัยความสำเร็จ

1. คุณภาพครู และบุคลากร มีความรู้ความสามารถ หุ่นเทในการดูแลนักเรียนในด้านการสอน และเอาใจใส่เรื่องความประพฤติของนักเรียน พยายามเปิดโอกาสในการเรียนรู้ และเวที แสดงความสามารถให้กับเด็กสามารถใช้ ICT ดีกว่า ทันสมัยกว่า และมีทีมบริหาร (รองผู้อำนวยการ ทั้ง 4 ฝ่าย) ที่มีความสามารถในการบริหาร ทำให้ผู้อำนวยการมีเวลาไปหรือติดต่อทำงานร่วมกับภายนอก
2. มีการจัดแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เน้นการสอนที่เน้นผู้เรียน มีบรรยากาศทางวิชาการ ที่เอื้อการเรียนรู้
3. มีสมาคมผู้ปกครองที่เข้มแข็งที่สามารถสนับสนุนค่าใช้จ่ายโครงการใหม่เพิ่มเติม จากงบประมาณเดิมที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับการประชุมแบบมีส่วนร่วม และสร้างสรรค์โดยใช้เทคนิค A - I - C

การประชุมแบบมีส่วนร่วม หรือ AIC ย่อมาจาก Appreciation - Influence - Control เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาที่คงไม่ผิด เทคนิคการระดมความคิดโดยกระบวนการ AIC ที่นำมาใช้อย่างแพร่หลาย และได้ผลดีมีผลให้เห็นอย่างชัดเจนใน 2 ด้าน ด้านที่หนึ่ง ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของคน ด้านที่สอง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุม ผู้เข้าประชุมจะเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับคนอื่น ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง รู้จักอดกลั้นใช้หลักประนีประนอม ด้วยเหตุผล และผลจากการตัดสินใจร่วมกัน กระบวนการ AIC หรือการประชุมอย่างมีส่วนร่วม ได้มีนักพัฒนาหลายท่านเช่น ศ.นพ.ประเวศ วะสี, อรพินท์ สฟโชคชัย, น.พ.วีระ นิยมวัน และ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม ให้แนวคิดไว้ และศักดิ์ชัย สิกขา (2544, หน้า 5 - 8) ได้สรุปไว้ ดังนี้

แนวคิดของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี ที่กล่าวว่า กระบวนการ A - I - C มีการใช้สมอง ทั้งซีกซ้าย และซีกขวา มีการใช้ธรรมชาติ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ กล่าวคือ ใช้วิธีการ อันเป็นองค์รวม (Holistic Method) สำหรับสิ่งที่เป็นองค์รวม (Holism) การรับฟังคนอื่น และ เห็นคุณค่าของคนอื่นต้องการธรรมะอย่างยิ่งคือ ต้องใช้ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ขันติ โสรัจจะ มุทิตาก็คือ Appreciation นั่นเอง เมื่อใช้มากก็ทำให้เกิดความสุข และพลังสร้างสรรค์ในองค์กร วิธี AIC จึงเป็นการปฏิบัติธรรมไปด้วย ถ้ามีการเจริญสติเจริญสมาธิ (Meditation) เป็นเนืองนิตย์ ยิ่งทำให้กระบวนการ AIC ได้ผลยิ่งขึ้น และยังมีคุณสมบัติในธรรมะ และผลของการปฏิบัติธรรม ยิ่งๆ ขึ้นไปเรื่อยๆ

แนวคิด อรพินท์ สฟโชคชัย จากสถาบันเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ที่กล่าวว่า A - I - C คือ การประชุมที่มีวิธีการ และขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสสื่อสาร แลกเปลี่ยน ความรู้ และประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นกระบวนการประชุมที่ระดมพลังสมอง เพื่อแก้ไขปัญหา และหาแนวทางในการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

แนวคิดของ น.พ.วีระ นิยมวัน ได้ให้แนวคิดว่า

A = ความพอใจ เป็นลักษณะการเตรียมการประชุมโดยมีกรอบงานหรือกำหนดงานที่จะทำ

I = อิทธิพล เป็นลักษณะการประชุมการปฏิบัติกร โดยพิจารณาเลือกทำส่วนที่สำคัญ ร่วมกัน

C = การควบคุมเป็นลักษณะหลังการประชุมแล้วลงมือทำ และประเมินผลเพื่อตอบสนอง กรอบงานที่ตั้ง ๆ ไว้

แนวคิดของ ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม เป็น 1 ใน 6 คนแรกที่ไปศึกษาโดยตรงจาก ดร.บิลล์ สมิท และทูริต ซาโต้ ผู้เขียน และคิดค้นหลักการ AIC เมื่อปี พ.ศ. 2533 กล่าวว่า AIC เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ของคน กลุ่มคน และองค์กรในสังคมนั้น มีสนามพลังซ้อนกันอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

1. สนามพลังควบคุม เป็นสนามพลังที่ตัวเราสามารถควบคุมจัดการได้
2. สนามพลังกระทบ เป็นการส่งพลังกระทบระหว่างตัวเรากับผู้อื่น
3. สนามพลังเข้าใจ เป็นการที่ตัวเราสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์รวมซึ่งยิ่งใหญ่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2550, หน้า 91 - 92) ได้กล่าวถึงการสร้างพลังสร้างสรรค์ของชุมชน (Appreciation Influence Control: AIC) เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นกระบวนการสร้าง และรวมพลังในทางสันติเพื่อสร้างสรรค์ เทคนิค AIC คือ การประชุมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้สื่อสาร และเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารทุกขั้นตอน ทำให้สมาชิกเข้าใจสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประชุมระดมพลังสมอง เพื่อแก้ปัญหา และหาแนวทางพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เทคนิคนี้จึงเป็นกระบวนการประชุมเพื่อระดมความคิด รวมพลัง และพลังสร้างสรรค์ของแต่ละคนเข้ามาเป็นพลังพัฒนา โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม อย่างประชาธิปไตย

แนวคิดของ AIC อาจสรุปได้ 3 ประการ คือ

1. กลุ่มคนหรือชุมชนมีพลังที่จะเอาชนะปัญหา
 2. พลังที่อยู่ใดคนเดียวอาจจะใช้ไปในทางลบ
 3. การจัดการพัฒนาให้เป็นพลังเชิงบวกเป็นพลังแห่งความรัก และสร้างสรรค์
- หลักการของ AIC ในมิติของการวางแผนสรุปได้ 5 ประการ

1. การระดมความคิดของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การแก้ปัญหาความยุ่งยากในองค์กร
3. การปฏิบัติตามแผน
4. การระดมพลังสร้างสรรค์
5. ทุกขั้นตอนเป็นการหลอมรวมความคิด การยอมรับซึ่งกันและกัน

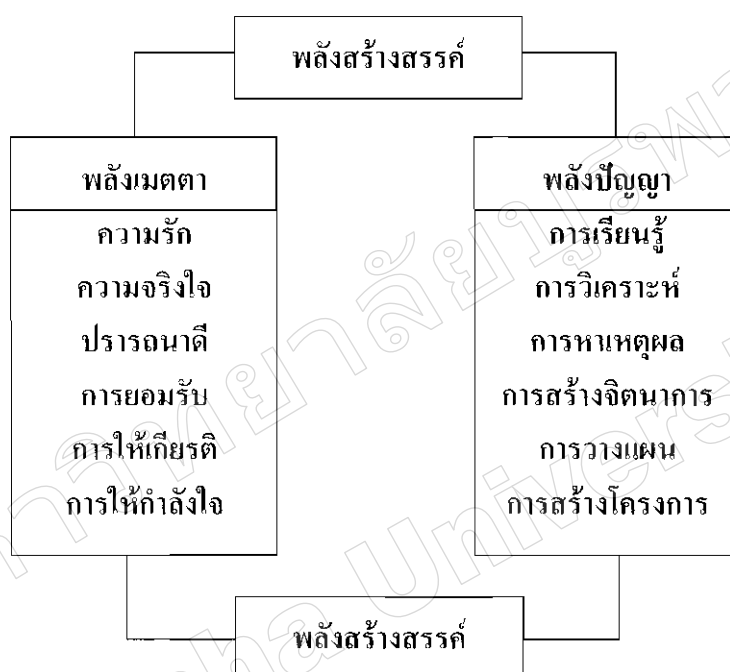
กระบวนการ AIC ในการพัฒนาการศึกษา แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการสร้างความรู้ (Appreciation) คือ ขั้นการพัฒนาพลังเมตตา และพลังปัญญา
2. ขั้นสร้างพลังพัฒนา (Influence) คือ ขั้นการพัฒนาพลังสร้างสรรค์
3. ขั้นสร้างแนวปฏิบัติ (Control) คือ ขั้นการสร้างพลังพัฒนางาน

โดยสรุปกระบวนการ AIC เป็นเทคนิควิธีการระดมแนวความคิดที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหามุ่งการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม โดยมีจุดเริ่มต้นที่สร้างธรรมชาติ

ให้กับผู้เข้าประชุมก่อน โดยปรับพื้นฐานให้มองเห็นปัญหาร่วมกัน จากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน โดยทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเสนอแนวคิด บทสรุปจะจบด้วยการยอมรับโดยอาศัยหลักเหตุผลการประนีประนอม ความพร้อมใจที่จะพัฒนาตามแผนงาน และโครงการที่วางไว้

ดังภาพที่ 27 (ศักดิ์ชาย สิกขา, 2544, หน้า 8)



ภาพที่ 27 แสดงก่อเกิดแห่งพลังสร้างสรรค์

เทคนิค AIC หรือ Appreciation Influence Control ซึ่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการมีส่วนร่วม วิธี และกระบวนการคิด การตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การวางแผน การวางโครงการ การดำเนินงาน การติดตาม และประเมินผลอันจะก่อให้เกิดความยั่งยืนของโครงการ และคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเจ้าของโครงการ และกิจกรรมนั้น ๆ โดยตรงแนวคิด AIC ได้รับการยอมรับทั่วไปในกลุ่มนักวิชาการภาคสนามว่าค่อนข้างเหมาะสมในการใช้แก้ปัญหาการขาดความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมาย เพราะสามารถช่วยผู้เกี่ยวข้องในการสรรหาข้อมูลในทุกระดับของการจัดการ การสำรวจ วางแผน และดำเนินการอันจะนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายในระดับปัจเจกบุคคล และมวลชนได้

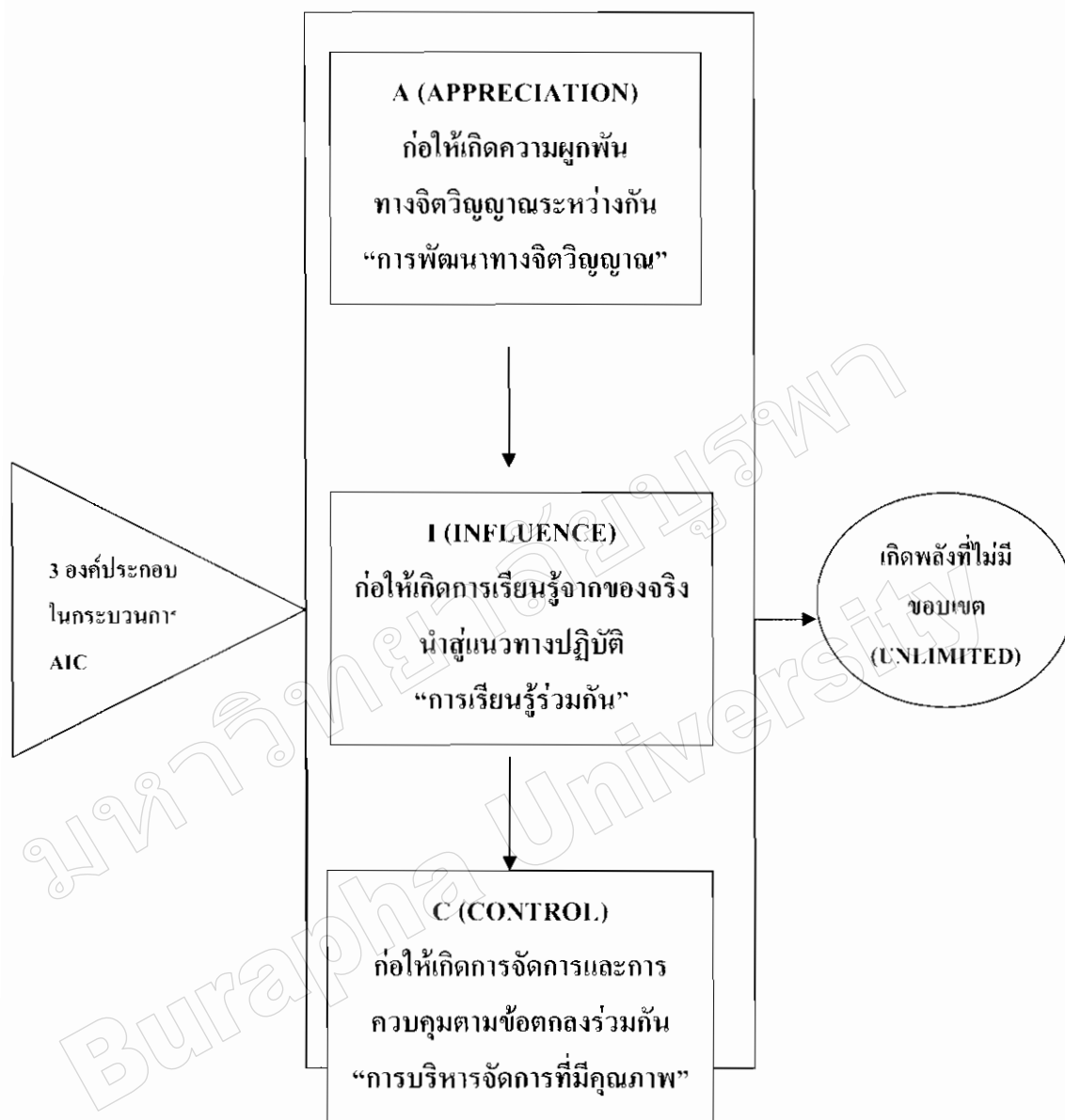
A - Appreciation คือ การยอมรับชื่นชม (Appreciate) ความคิดเห็นความรู้สึกของเพื่อนสมาชิกในกลุ่มด้วยความเข้าใจในประสบการณ์ สภาพ และขีดจำกัดของเพื่อนสมาชิกแต่ละคน จึงไม่รู้สึกต่อต้าน หรือวิจารณ์เชิงลบในความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีโอกาสที่จะให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง เหตุผล ความรู้สึก และการแสดงออกตามที่เป็นจริง เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีมีเมตตาต่อกัน เกิดพลังร่วมกันและความรู้สึกเป็นเครือข่ายเป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

I - Influence คือ การใช้ประสบการณ์/ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนที่มีอยู่มาช่วยกันกำหนดวิธีการ/ ยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์/ อุดมการณ์ร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการถกเถียงด้วยเหตุผลทั้งในประเด็นที่เห็นด้วย และขัดแย้งจนได้วิธีการที่กลุ่มเห็นร่วมกัน

C - Control คือ การนำยุทธศาสตร์/ วิธีสำคัญ มากำหนดแผนปฏิบัติการโดยละเอียด สมาชิกจะเลือกว่า ตนเองสามารถรับผิดชอบในเรื่องใดด้วยความสมัครใจ ทำให้เกิดพันธะสัญญาข้อผูกพัน (Commitment) แก่ตนเองเพื่อควบคุมตน (Control) ให้ปฏิบัติตามบรรลุผลตามเป้าหมายร่วมของกลุ่ม (อนรรักษ์ โปญญานุวัฒน์, ม.ป.ป. หน้า 1 - 2)

การดำเนินการประชุมแบบมีส่วนร่วม A - I - C

AIC เป็นเครื่องมือที่มีคนได้พยายามค้นคว้าวิธีการ โดยพัฒนาและวิจัยมากกว่า 50 ปี มีการทดลองใช้ และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มุ่งที่จะส่งเสริมให้คนมีความรักกัน และเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำ จุดประสงค์เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ เสริมสร้างพลังงานคน (ทุกระดับ) และสนับสนุนให้เป็นไปได้เมื่อแต่ละคนตั้งใจทำ มีกระบวนการในการดำเนินการ 3 องค์ประกอบ 7 ขั้นตอน โดยทุกองค์ประกอบจะมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องและเป็นไปโดยธรรมชาติ มีความสอดคล้องกัน ทำให้ผู้เข้าประชุมเกิดความกระตือรือร้นในกิจกรรมตลอดเวลา วิทยากรเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ทุกขั้นตอนของกิจกรรมมีความหมาย ดังภาพแผนผังกระบวนการ AIC ต่อไปนี้ (ศักดิ์ชาย สิกขา, 2544, หน้า 33 - 42)



ภาพที่ 28 แผนผังกระบวนการ A - I - C

3 องค์ประกอบในกระบวนการ AIC เป็นความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โดยยึดทุกคนที่เข้าประชุมเป็นศูนย์กลาง ความคิดของทุกคนมีความหมายสำคัญ และมีความหมายต่อการพัฒนา ซึ่งจะทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดการพัฒนาตามที่ทุกคนปรารถนา การดำเนินการประชุมในแต่ละองค์ประกอบมีขั้นตอน และแนวปฏิบัติ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คือ A - Appreciation เป็นการใช้วิจารณญาณทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ให้การยอมรับ และชื่นชมคนอื่น

ขั้นตอนที่ 1 (A 1) สภาพปัจจุบันที่รับรู้

สำรวจสภาพที่เป็นจริง(ในปัจจุบัน) (The Reality)

1. แต่ละคนวาดภาพสะท้อนความเป็นจริงตามที่ตนเองเห็น (ในกระดาษแผ่นเล็ก)
2. แลกเปลี่ยนความเห็น (อธิบายภาพ) ในกลุ่มเล็ก
 - 2.1 ให้เกียรติ ความรัก ความเป็นมิตร เห็นคุณค่า (Appreciation)
 - 2.2 เข้าใจ เห็นใจ กรุณา
 - 2.3 ถามได้ แต่ไม่วิจารณ์
 - 2.4 ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ครอบงำ
 - 2.5 สร้างให้เป็นภาพเดียว (ในกระดาษแผ่นใหญ่)
 - 2.6 มีประธาน เลขานุการ ผู้เสนอตามที่เห็นควร
3. นำเสนอในกลุ่มใหญ่ (ยังคงถามได้ แต่ไม่วิจารณ์)
 - 3.1 การยอมรับ ให้เกียรติ
 - 3.2 ความพอใจ เห็นคุณค่า

ขั้นตอนที่ 2 (A2) สภาพที่ปรารถนาในอนาคต

กำหนดสภาพที่มุ่งหวัง (ในอนาคต) (The Ideal/ Vision)

1. แต่ละคนวาดภาพแสดงความมุ่งหวัง อนุโลมให้มีตัวหนังสือประกอบได้ แต่ควรเป็นรูปธรรมเป็นไปได้

- 1.1 แลกเปลี่ยนความคิด (อธิบาย) ในกลุ่มเล็ก
 - 1.2 ยังคงใช้ความรัก ความเป็นมิตร ให้เกียรติ เห็นคุณค่า (Appreciate)
 - 1.3 ยังคงชวนการวิจารณ์ ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ครอบงำ
2. สร้างให้เป็น"ภาพแห่งความหวัง"ภาพเดียว (ในกระดาษแผ่นใหญ่) นำเสนอในกลุ่มใหญ่ เมื่อได้ข้อสรุป ที่ประชุมกลุ่มใหญ่อาจตั้งคณะทำงานจากตัวแทนกลุ่ม
 - 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)/ พันธกิจ (Mission)
 - 2.2 คำขวัญ/ คำประพันธ์
 - 2.3 สัญลักษณ์/ โลโก้

และนำเสนอผลสรุปต่อกลุ่มใหญ่ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

องค์ประกอบที่ 2 คือ I = Influence เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ กำหนดยุทธศาสตร์ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 (11) กำหนดแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามสภาพที่ปรารถนา
คิดค้นวิธีการสำคัญ (ยุทธศาสตร์) ซึ่งจะทำได้สภาพที่มุ่งหวัง

1. แต่ละคนคิดยุทธศาสตร์(Strategies)ตามคำพังให้ได้ประมาณ 1-3 ข้อ

1.1 เขียน “ยุทธศาสตร์” ลงบนกระดาษย่อยแผ่นละ 1 ข้อ

1.2 อธิบายแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มเล็ก

1.3 คัดเลือก “ยุทธศาสตร์” ที่กลุ่มเห็นว่าดีที่สุดประมาณ 3 - 5 ข้อ

1.4 แต่ละ “ยุทธศาสตร์” อาจมี “ยุทธศาสตร์ย่อย” (มาตรการ) พ่วงไปด้วยได้มากกว่า

1 ข้อ

1.5 อภิปรายแลกเปลี่ยนกันได้ เพื่อหาข้อยุติที่มีเหตุผลกลุ่มพอใจมากที่สุด

ยอมรับมากที่สุด

2. กลุ่มเล็กนำข้อสรุป (ยุทธศาสตร์ 3 - 5 ข้อ พร้อมมาตรการพ่วง) เสนอในกลุ่มใหญ่

2.1 ยังคงอภิปรายแลกเปลี่ยนกันได้หรืออาจใช้วิธีอื่นใดเพื่อหาข้อยุติที่สมเหตุผล และ

กลุ่มพอใจมากที่สุด

2.2 แต่ไม่ลืมเรื่องความรัก ความเป็นมิตร และความคิดเห็นเชิงบวก (Positive

Thinking) เพื่อสร้างสรรค์ยุทธศาสตร์ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 (12) การวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามสภาพที่ปรารถนา

กลุ่มศึกษาผลกระทบและความเป็นไปได้ในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติจริง

1. มีความสัมพันธ์เชิงสมดุล

2. ปฏิบัติได้โดยกลุ่มผู้เข้าสัมมนา

3. ส่งผลต่อสภาพแห่งความมุ่งหวัง/ ปรารถนา

4. ปฏิบัติโดยไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก

องค์ประกอบที่ 3 คือ C - Control ยอมรับ และร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยนำยุทธศาสตร์

มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการอย่างละเอียด

ขั้นตอนที่ 5 (C1) เขียนแผนปฏิบัติการ

แผนดำเนินการ (แผนปฏิบัติการ)

1. นำยุทธศาสตร์แต่ละข้อพร้อมด้วย “มาตรการพ่วง” มาทำ “แผนดำเนินการ”

(Action Plan)

2. แสวงหาผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งกลุ่ม และลงชื่อตามความสมัครใจจะร่วมจัดทำ

แผนงานในมาตรการใด

3. นำเสนอ"แผนดำเนินการ "ในที่ประชุมกลุ่มใหญ่" ตัวอย่างหัวข้อสำหรับการเขียนแผนดำเนินการ

- 3.1 ชื่อยุทธศาสตร์ หรือมาตรการ หรือโครงการ (ทำอะไร)
- 3.2 หลักการ และเหตุผล (ทำไมต้องทำ)
- 3.3 เป้าหมาย หรือผลที่มุ่งหวัง (ทำเพื่อให้ได้ผลอะไร)
- 3.4 วิธีดำเนินการ (ทำอย่างไร)
- 3.5 กำหนดเวลา (ทำเมื่อใด)
- 3.6 ค่าใช้จ่าย และแหล่งเงิน (จะใช้เงินเท่าไร เามาจากไหน)
- 3.7 ประเมินการรารับ (ถ้ามี) (จะมีรายรับ หรือไม่ คาดว่าจะได้เท่าไร)
- 3.8 ผู้รับผิดชอบที่สำคัญ (ใครเป็นคนสำคัญที่ดูแลเรื่องนี้)
- 3.9 ผู้ให้ความร่วมมือ (ใครจะต้องเข้ามาให้ความร่วมมือ)
- 3.10 อื่น ๆ (มีอะไรที่ควรจะต้องพูดถึงอีกบ้าง เช่น วิธีติดตามผล วิธีประเมินผล อุปสรรค

ที่อาจเกิดขึ้น และวิธีป้องกัน ฯลฯ)

ขั้นตอนที่ 6 (C2) หาข้อมูล และสัญญาใจ

ที่ประชุมกลุ่มใหญ่อภิปรายให้ได้ข้อมูลของแผนการดำเนินการ

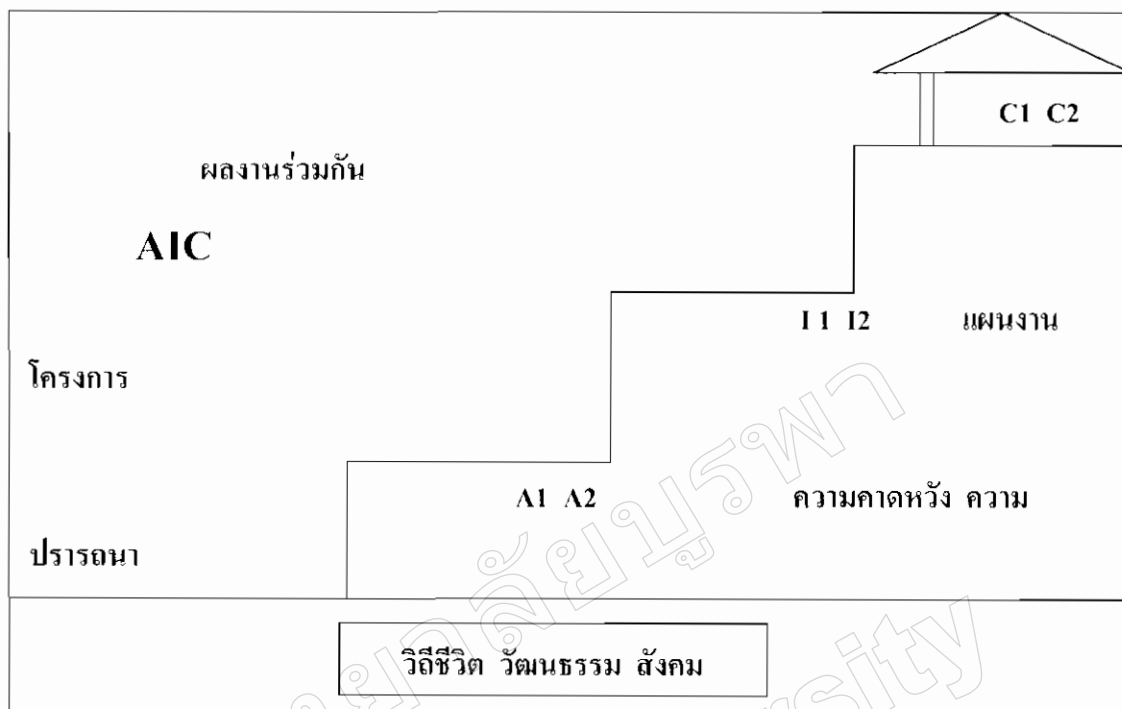
1. ร่วมพันธสัญญา

2. สรุปผลการสัมมนา

3. คววจาปณิธาน

ขั้นตอนที่ 7 (C3) ติดตามผล และให้การสนับสนุน

การจัดประชุมเพื่อให้การชมเชย เผยแพร่กิจกรรม และการให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาที่ต้องร่วมแก้ไข ทั้งนี้อาจมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ



ภาพที่ 29 บันไดสู่ความสำเร็จของกระบวนการ A - I - C (ศักดิ์ชาย สึกษา, 2544, หน้า 41)

ความสำเร็จในการพัฒนางานพื้นฐานสำคัญของ “คน” ก็คือ ความเหมือน และ ความแตกต่างทางวิถีชีวิต วัฒนธรรม สังคม และอื่น ๆ อีกหลายประการที่วิทยากร/ ผู้นำการประชุม จะต้องคำนึงถึงดังที่กล่าวไว้ในตอนต้น การนำกระบวนการ AIC ไปใช้จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และบรรยากาศของการประชุมที่มีความแตกต่างกัน

หลักสำคัญในการดำเนินการประชุมตามกระบวนการ AIC

1. กระบวนการ AIC เป็นการระดมพลังสร้างสรรค์ มีเป้าหมายสำคัญอยู่ 3 ประการคือ
 - 1.1 ความรู้สึกสามัคคีของคนในสังคม เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามในการอยู่ร่วมกัน
 - 1.2 สถานการณ์ที่ทำให้ทุกคนได้มาอยู่ร่วมกันเป็นแกนกลางของการพัฒนาทุกคน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะพัฒนาสถาบันนั้น ๆ ให้ทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความผาสุก
 - 1.3 การพัฒนาเป็นการพัฒนาองค์กรรวม ไม่ได้มุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่ง มองเป้าหมายของการพัฒนาอย่างมีความสัมพันธ์กัน
2. กระบวนการ AIC มีแนวคิดที่ว่า พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในบุคคล กลุ่มคน มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม พลังนี้ก็คือ
 - 2.1 พลังความรัก ความซาบซึ้งและเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คนเกิดความเมตตา ปรารถนาดีต่อกัน เป็นมิตร เห็นคุณค่า

2.2 พลังความคิด ความคาดหวัง เป็นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ โดยใช้
ปัญหาแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์กัน เห็นร่วมกัน

2.3 พลังความพยายาม การจัดการที่มีการควบคุม ทำให้ทุกคนเกิดความมุ่งมั่น
ที่จะพัฒนา แสดงความรับผิดชอบพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่อยูในการดูแลรับผิดชอบของตนเอง

ข้อดีของ AIC มีดังนี้

1. ให้โอกาสแก่ผู้คนในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยมีบทบาทในการกำหนดประเด็น
ปัญหา เรียงลำดับความสำคัญ และจำแนกแนวทางที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบด้วยความเข้าใจอันดี
2. สามารถจัดการกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และบริบทของชุมชน
3. ไม่เป็นการแสวงหาโอกาส และเป็นการเอาเปรียบชุมชน เพราะว่าชุมชนจะคิด
อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม
4. คุ่มค่า ต่อการเสียเวลาที่ใช้ในการทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัย
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การทำความเข้าใจประเด็น ปัญหา และ
สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการคิด ริเริ่ม วางแผน ดำเนินการ ตัดสินใจ แบ่งปันความรู้
ความเข้าใจ และผลประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ และการติดตามประเมินผล

ข้อควรระวังของ AIC อาจมีหลายมุมมอง เช่น

1. เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลาในการเตรียมประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับ
บริบทที่ทำการศึกษา
2. ผู้ศึกษาต้องทำความเข้าใจกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ
ที่จำเป็น
3. กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะมาร่วมกระบวนการ AIC ให้ถูกต้อง สามารถร่วม
กิจกรรมในฐานะผู้แทนของผู้ที่ผู้ศึกษาคาดว่าจะให้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นทั้งลึกและกว้างได้
4. ต้องบันทึกข้อมูลระหว่างทำกิจกรรมที่เป็นธรรมชาติที่สุด และอาจจะต้องมี
การวิเคราะห์ข้อมูล แล้วชักถามให้กระจ่างที่สุด
5. ไม่ควรโต้แย้งกับผู้ให้ข้อมูลหลักเด็ดขาด
6. การให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม เช่น การวาดรูป การเขียนภาพ
ของสถานการณ์แทนตัวอักษร การใช้วัสดุธรรมชาติที่หาได้ในท้องถิ่น เป็นต้น
7. การประหยัดเวลา แรงงาน และให้เกียรติแก่ผู้ให้ข้อมูลหลัก เพราะเราไปเรียนรู้
กับเขา มิใช่เป็นผู้รู้เหนือกว่าเขา (อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์, ม.ป.ป. หน้า 2 - 3)

ประโยชน์ของกระบวนการ A - I - C ในการพัฒนาองค์กร

1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในทุกขั้นตอน
2. สามารถกระตุ้นให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงออกอย่างเต็มที่ ทั้งการคิด พูด วาดภาพ เขียน และฟัง
3. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกได้ดี ฝึกให้รู้จักฟัง ยอมรับ เคารพสิทธิของผู้อื่น ช่วยกันหาทางประนีประนอม หาทางออก จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
4. เกิดทักษะการคิดเป็นระบบ และมองรอบด้าน
5. สร้างความโปร่งใสในการทำงานตั้งแต่ต้น
6. ฝึกฝนการกระจายอำนาจ และบริหารอำนาจ
7. ฝึกฝนความเป็นประชาธิปไตย
8. ช่วยให้คนมีความกระตือรือร้น มีพลังสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาระบบงาน
9. ส่งเสริมให้คนมีความรักกัน เรียนรู้ร่วมกัน
10. ระดมความคิดได้ในทุกระดับ ลดปัญหาความแตกต่างระหว่างบุคคล (ศักดิ์ชาย สิกขา, 2544, หน้า 28)

จากแนวคิดดังกล่าวมาสรุปได้ว่า การประชุมตามกระบวนการ AIC เป็นแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับการประชุมของทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการระดมสมองที่จะเอาชนะปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นพัฒนาผู้เมตตา และพลังปัญญา ขั้นพัฒนาพลังสร้างสรรค์ และขั้นการสร้างพลังการพัฒนางานในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา องค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR)

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็น โรงเรียนคุณภาพ โดยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) การวิจัยเชิงคุณภาพคือ การศึกษาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น เป็นการแสวงหาความรู้โดยเน้นความสำคัญของข้อมูลด้านความรู้สึนึกคิด การให้ความหมายหรือการให้นิยามสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดค่านิยม และอุดมการณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น ๆ การวิจัยชนิดนี้มักเป็นการศึกษาติดตามระยะยาว และใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบการตีความสร้างข้อสรุป

แบบอุปนัยเป็นหลัก(สุภางค์ จันทวานิช, 2552, หน้า 2) ส่วนวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ชีรวดี เอกะกุล (2551, หน้า67) ได้อธิบายว่า การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) เป็นรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการอีกประเภทหนึ่ง ที่ใช้กระบวนการความร่วมมือของนักวิจัยกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยร่วมมือในการทำวิจัยร่วมกันตามหลักประชาธิปไตย เพื่อทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ต้องทำวิจัยด้วยกัน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นผู้ร่วมทำการวิจัยกับนักวิจัย การมีส่วนร่วมนี้จะต้องมีตลอดกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอนของการวิจัย ทำให้กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเกิดการเรียนรู้การทำวิจัยได้ด้วยตัวเอง ทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความน่าเชื่อถือและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น การวิจัยปฏิบัติการมีส่วนร่วม จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้แบบสหวิทยาการด้วยการสร้างความรู้ใหม่ที่เกิดจากการผสมผสานความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเข้าด้วยกันใช้ความรู้ใหม่นั้นไปเปลี่ยนแปลง หรือปฏิรูปความเป็นจริงสิ่งที่ดำเนินการวิจัย

แนวคิด และปรัชญาเกี่ยวกับวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR)

การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) คือ การวิจัยค้นคว้าแสวงหาความรู้ตามหลักการของการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์แบบเดิม ๆ ต่างกัน แต่เพียงว่า PAR นั้นมีวัตถุประสงค์ไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนา มันเป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชนผู้ร่วมงานทั้งในกระบวนการวิจัย และในการมีหุ้นส่วนใช้ประโยชน์ของการวิจัย PAR เป็นกระบวนการวิจัยที่มีการปฏิบัติพลิกผลง นำเอาการปฏิบัติกับการพิจารณาไตร่ตรองเพื่อการสะท้อนกลับเข้าด้วยกันเพื่อไปสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างมีเหตุผล โดยวิธีการทำให้การวิจัยเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม และเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ และการพิจารณาไตร่ตรองเป็นผลสะท้อนต่อไป ยิ่งกว่านั้นยังทำให้เกิดเป็นมาตรฐานตามความต้องการด้านเมือง การปกครอง การวัฒนธรรม สภาวะทางสังคม และสภาพเศรษฐกิจของชุมชน PAR อาศัยการยอมรับของประชาชนในสิ่งที่ประชาชนมีอยู่และมีจริง อาศัยภูมิปัญญาที่ถูกต้องตามที่ประชาชนได้สืบทอดต่อเนื่อง เป็นประสบการณ์อย่างหลากหลาย ดังนั้น PAR จึงให้น้ำหนักต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นอย่างมาก PAR เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกัน อันต้องอาศัยการสืบสวนค้นคว้าหาปัญหา และข้อโต้แย้งร่วมกันเป็นกลุ่มวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา (ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ท้องวัฒนธรรม ทางส่วนบุคคล) รวมกันเป็นกลุ่ม และเหนือสิ่งอื่นใดต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกลุ่มในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น

PAR ยังเป็นกระบวนการวิจัยที่ค่อนข้างลำเอียงไปในด้านกระบวนการประชาธิปไตย (กมล สุคประเสริฐ, 2540, หน้า 8 - 9)

ความหมายการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

การศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้น มีนักวิชาการ และนักวิจัยได้ให้ความหมายไว้อย่างชัดเจนหลายท่านเช่น สุภางค์ จันทวานิช อุทัย ดุลยเกษม นิตยา เงินประเสริฐศรี และสมโภชน์ อเนกสุข ซึ่งเตือนใจ รัชชพงศ์ (2551, หน้า 52 - 53) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

สุภางค์ จันทวานิช กล่าวไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง วิธี การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกิจกรรม วิจัย นับตั้งแต่การระบุปัญหา การดำเนินการ การติดตามผล จนกระทั่งถึงการประเมินผล

อุทัย ดุลยเกษม กล่าวว่า การทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม หรือ PAR นั้น เน้นที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ กระบวนการนี้ชาวบ้านจะเรียนรู้โดยไม่ต้องเขียน ขึ้นอยู่กับจุดยืนของเรา และช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับคนธรรมดาทั่ว ๆ ไป เพื่อจะนำไปต่อรองกับบุคคลอื่น ๆ มากขึ้น

นิตยา เงินประเสริฐศรี กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเดินทางไปสู่การพัฒนา (Journey of Development) โดยมีการเปลี่ยนแปลง จากสิ่งที่เป็นอย่างไปสู่สิ่งที่สามารถเป็นไปได้ ทั้งในระดับปัจเจกชน และระดับสังคม โดยหัวใจสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่กระบวนการวิจัย ซึ่งใช้แนวทางการร่วมมือ (Collaborative Approach) ระหว่างนักวิจัย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้กระบวนการวิจัยจะต้องเป็นประชาธิปไตย ยุติธรรม มีอิสระ และส่งเสริมคุณค่าของชีวิต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเข้าร่วมสังเกต และ ตรวจสอบสถานการณ์ต่าง ๆ สะท้อนความคิดเห็น และความต้องการของตน ทริพยากรที่มีอยู่ อุปสรรค และปัญหาที่ปรากฏอยู่ ตรวจสอบทางเลือกที่เป็นไปได้ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมี จิตสำนึกไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่

สมโภชน์ อเนกสุข กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบ ของการวิจัยที่นักวิจัยมีความเกี่ยวข้องในฐานะผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนหนึ่งขององค์การ และ เป็นนักวิจัย เป็นการนำแนวคิดและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาศึกษา โดยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ วิจัยช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนา หรือหาวิธีการแก้ปัญหา มีการพัฒนาความสำนึก ในการวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงสภาวะความเป็นอยู่และวิถีชีวิต ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงสภาพโครงสร้างความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคมตนเอง

นอกจากนี้ ชีรวุฒิ เอกะกุล (2551, หน้า 67) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อพัฒนาส่งเสริมสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น ด้วยการให้นักวิจัยและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ร่วมมือร่วมใจดำเนินการวิจัยร่วมกันทุกขั้นตอนของการทำวิจัย โดยใช้หลักความประชาธิปไตยในการดำเนินงานและนำผลการปฏิบัติการมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดในพื้นที่การวิจัยให้ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

พิสนุ พองศรี (2551, หน้า 33) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ที่มุ่งศึกษาชุมชน โดยเน้นการวิเคราะห์และแก้ปัญหา รวมทั้งติดตามผลการแก้ปัญหาของชุมชน โดยให้สมาชิกของชุมชนเข้าร่วมปฏิบัติการและทำวิจัยด้วย เป็นการผสมผสานวิธีการวิจัยแบบปฏิบัติการกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ทีมนักวิจัยจะเป็นบุคคลภายนอกมาร่วมกับสมาชิกในชุมชนที่มีความรู้เข้าใจชุมชนเป็นอย่างดี และได้รับประโยชน์จากผลการวิจัยโดยตรง

องอาจ นัยวัฒน์ (2551, หน้า 339) ได้กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) หรือที่รู้จักกันในชื่อสั้น ๆ ว่า PAR เป็นรูปแบบการวิจัยที่เกิดจากการบูรณาการผสมผสานแนวคิดระหว่างการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) หรือ PR กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือ AR เข้าด้วยกัน การวิจัยเชิงปฏิบัติการรูปแบบนี้ถือว่าเป็นแนวทาง หรือกลยุทธ์ในการสืบค้นหาความรู้ความจริงทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์แบบใหม่ โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยในฐานะผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชน ในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับปัญหาการวิจัยที่เกิดขึ้นจริงในสถานที่ดังกล่าว ผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบหรือสรรค์สร้างขึ้นในรูปของความรู้เชิงปฏิบัติการ ที่ได้จากการสืบค้นแบบมีส่วนร่วมระหว่างมุมมองของคนใน (Emic View) และคนนอก (Etic View) จะถูกนำไปใช้สำหรับปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่าที ตามความหมายโดยนัยนี้จะพบว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (AR) มีความหมายใกล้เคียงกันค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีองค์ประกอบหลักร่วมกัน 3 ประการ ได้แก่ การสืบค้นหาความรู้ความจริงหรือการวิจัย (Inquiry or Research) การมีส่วนร่วม (Participation) และการลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ (Action) องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ มีความสำคัญยิ่ง ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งขาดไปกระบวนการวิจัยจะไม่เรียกว่าเป็น PAR หรือ AR (Greenwood & Levin, 1998; Kemmis & McTaggart, 1988)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้นักวิชาการ และนักวิทยาการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้แก่ Kemmis & McTaggart (2000, p. 567) หันมานิยมใช้คำว่า PAR แทนคำว่า AR หรือ PR เพราะมีความหมายเฉพาะเจาะจงมากกว่า

สรุปได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่งที่มุ่งศึกษาค้นคว้าความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ด้วยความร่วมมือระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการดำเนินงานคือการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน

หลักการของการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม มีหลักการสำคัญ ดังนี้ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2551, หน้า 67 - 68)

1. หลักความเสมอภาค กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยกับนักวิจัยมีความเท่าเทียมกันของแต่ละฝ่าย นักวิจัยไม่ใช่ผู้นำ หรือผู้ชี้นำให้กับกลุ่มเป้าหมาย ขณะเดียวกันกลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ผู้ตามปฏิบัติตามนักวิจัยทุกประเด็นเสมอไป ทั้งสองฝ่ายต่างมีความเท่าเทียมกันเสมอภาคกัน
2. หลักการเรียนรู้ นักวิจัยควรเปิดใจให้รับข้อเสนอแนะ และความรู้ความสามารถของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยต้องพร้อมที่จะรับการปรับเปลี่ยนตนเอง มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งนักวิจัยไม่ใช่เป็นฝ่ายให้เท่านั้น แต่ต้องพร้อมที่จะเป็นฝ่ายรับด้วย
3. หลักอิสระทางความคิด การเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเต็มที่ที่เป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งสามารถใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์วิจารณ์ได้
4. หลักการเคารพภูมิความรู้ ความรู้ของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยที่เป็นพื้นฐานความรู้ หรือประสบการณ์ของกลุ่มดังกล่าวที่แตกต่างจากนักวิจัย เป็นสิ่งสำคัญที่นักวิจัยต้องให้ความเคารพให้เกียรติ
5. หลักความเป็นประชาธิปไตย การดำเนินกรวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนการวิจัย ต้องใช้แสดงความคิดเห็น และเคารพมติของเสียส่วนใหญ่ ดังนั้น การประชุมปรึกษาหารือ พหุคุยระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาที่ทำการวิจัย

ลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (พันธุ์ทิพย์ รามสูต, 2540 อ้างถึงใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2551, หน้า67 - 68)

1. เป็นการสร้างความรู้ (Produce Knowledge) ด้วยการผสมผสานระหว่างความรู้จากนักวิชาการกับความรู้พื้นบ้าน เปรียบเสมือนแม่น้ำจาก 2 สาย ไหลมาบรรจบกันเป็นสายเดียว ตรงที่บรรจบกันจะเกิดฟอง ซึ่งเป็นเสมือนความรู้ใหม่ เป็นการเรียนรู้ร่วม (Co - generative Learning) ซึ่งค่อย ๆ ขยายจากการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วนจนหลายเป็นการมีส่วนร่วมเต็มรูปแบบระหว่างกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยกับนักวิจัย และสร้างความรู้สึกร่วมกัน ผสมผสานทฤษฎีกับการปฏิบัติให้เกิดความรู้ใหม่
2. เป็นลักษณะสัมพันธ์ (Interactive) และสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่รวมเอาความรู้จากเห็นเข้ากับการเปิดใจกว้างความผจญภัยเข้ากับการค้นพบสิ่งใหม่ เป็นความต้องการที่จะเสริมความรู้แก่ตนเองโดยผ่านวิธีการใหม่ เป็นความมุ่งมั่นการค้นพบสิ่งใหม่ หมายถึง การเปิดหนทางใหม่ การเป็นสหวิทยาการไม่ใช่จากการเรียน แต่จากการปฏิบัติเป็นผลของการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง และทำงานอย่างเป็นระบบ ที่นำไปเป็นรูปแบบความคิดที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ดังนั้น สหวิทยาการจึงเป็นการฝึกปฏิบัติทั้งโดยส่วนตัวและร่วมกับผู้อื่น เป็นวิธีการที่ฝึกฝนให้เกิดทักษะที่จะพัฒนาจิตมากกว่าการจดจำทฤษฎี ยิ่งไปกว่านั้นการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมไม่เน้นเพียงแค่สหวิทยาการเท่านั้น แต่ยังเป็นการเรียนรู้ข้ามสาขาวิชา (Transdisciplinary) คือ เป็นความพยายามที่สร้างความเข้าใจ ที่ข้ามพื่นเขตแดนของวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะจะลงไปสู่ความหลากหลายที่กว้างขวาง เป็นการขยายขอบเขตความรู้จากเฉพาะสาขามาเป็นสหวิทยาการ
3. เป็นการลงมือกระทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เ็นรูปธรรม เป็นความจริง (Act to Transform Reality) เป็นการสะท้อนความคิดลงสู่การปฏิบัติ แล้วสะท้อนความคิดลงมือปฏิบัติอีกครั้งทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จึงเท่ากับเป็นการทบทวนความคิด หรือสะท้อนความคิดของตนเอง แล้วนำไปลงมือปฏิบัติ
4. เป็นการใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ (Practical) เป็นวิธีการที่ไม่เน้นความรู้ที่เป็นทฤษฎี และไม่เน้นการวิเคราะห์วิจารณ์ซึ่งเป็นลักษณะที่แบ่งแยกคน หรือแยกความแตกต่างของเพศ การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมจะมีลักษณะของการคิดค้นและลงมือปฏิบัติได้จริงกว่า
5. เป็นกระบวนการเปิดเสรี (Inclusive) ที่ให้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยการสร้างความรู้จากวิถีการ และความรู้ที่มีอยู่ โดยไม่พยายามแยก หรือจำกัดขอบเขตสิ่งใด ทุกคามคิดเห็นจะได้รับเกรฟังและการยอมรับ เป็นการให้โอกาสทุกคนได้เรียนรู้

6. เป็นสิ่งที่มีตัวตน มีชีวิต มีรูปร่าง (Organic) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่มีเวลาจำกัด เป็นรูปแบบเปิดที่ไม่สามารถกำหนดแผนการล่วงหน้า ไม่สามารถทำนายผลล่วงหน้าได้อย่างเป็น วิทยาศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งนักวิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการชุมชน และ เลื่อนไหลไปตามความขึ้นลงของสถานการณ์โดยไม่มีทฤษฎีตายตัว ไม่มีกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ หรืออุดมการณ์เป็นกรอบกำหนด การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเป็นการเน้นที่กระบวนการ และบริบท มากกว่าการเน้นข้อสรุปและผลการวิจัย

7. เป็นตัวของตัวเอง (Self-awareness) การสร้างความตระหนักในตนให้เกิดขึ้นกับ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย จะต้องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการวิจัยอย่างมีส่วนร่วมโดยการที่ การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง พัฒนาองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นเองของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย โดยให้สามารถรู้จักตนเอง สะท้อน ตัวเองออกมาด้วยการยอมรับการวิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาเพราะการค้นหาตัวเองพบ จะทำให้ สามารถยอมรับผู้อื่นได้

8. เป็นสังคมนิเวศน์ (Ecological Society) ชุมชนเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญการวิจัย ปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างสังคมนิเวศน์ที่คนในชุมชนมีการพึ่งพาอาศัยกัน มีความสัมพันธ์กันของสมาชิกสังคมในลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยที่เท่าเทียมกัน

9. เป็นการมองอนาคต (Future Oriented) นักวิจัยแบบ PAR จะต้องรู้วิธีการสร้างฉาก สำหรับการเรียนรู้ในชุมชน การจัดการในลักษณะที่ไม่มีการจัดทำโปรแกรมล่วงหน้าสำเร็จรูป การสร้างแนวทางสำหรับการกระทำแนวทางปฏิบัติที่ไม่เคยมีมาก่อน

10. เป็นการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเป็นวิธีการ ที่ส่งเสริมศักยภาพในการแสวงหาอิสรภาพด้วยการปลดปล่อยตนเอง โดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ที่จะร่วมกันคิด หรือกระทำในทางที่ดีที่สร้างสรรค์

ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม มีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2551, หน้า 70 - 72)

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย นักวิจัยทำการศึกษาประเด็นปัญหาการวิจัยที่เหมาะสม กับการทำการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งควรเป็นปัญหาที่กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยสามารถ มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยได้อย่างเต็มที่ทุกขั้นตอน และควรเป็นปัญหาการวิจัยที่เป็นปัญหา ในชุมชนอยู่แล้ว นักวิจัยเพียงเป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเกิดความตระหนัก และ สนใจในการทำวิจัยเท่านั้น

2. การกำหนดพื้นที่ในการวิจัย นักวิจัยแบบ PAR ควรทำการเรียนรู้ลักษณะพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ถ้าเป็นบุคคลภายนอกพื้นที่ในการวิจัย ควรมีผู้ช่วยนักวิจัยที่เป็นบุคคลในท้องถิ่น แต่ถ้าหากนักวิจัยเป็นบุคคลในพื้นที่ จะทำให้มีความเข้าใจบริบทของพื้นที่ในการวิจัยได้ถูกต้อง แต่ถ้าหากนักวิจัยเป็นบุคคลในพื้นที่ในการวิจัยเป็นขอบเขตในการวิจัยที่นักวิจัยแบบ PAR ควรทำการศึกษาและเรียนรู้สร้างความเข้าใจให้ชัดเจนก่อน

3. การกำหนดตัวแปรในการวิจัย ตัวแปรสิ่งที่เป็นข้อความที่ต้องการคำตอบด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่นักวิจัยแบบ PAR ต้องกำหนดให้ชัดเจนก่อนเริ่มกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นฐานความคิดช่วงแรกที่จะช่วยให้นักวิจัยปฏิบัติการวิจัยได้อย่างถูกต้อง แต่สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ เมื่อตัวแปรในการวิจัยนั้น ได้ลงมือปฏิบัติการแล้ว อาจจะไม่สอดคล้อง หรือไม่เกินไปตามลักษณะของการมีส่วนร่วม

4. การเตรียมกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย เป็นการเตรียมความพร้อมของกลุ่มบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติการวิจัย ซึ่งในการคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่มีความมุ่งมั่น สนใจ และตั้งใจที่จะทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยแบบ PAR จึงใช้การเลือกแบบเจาะจงกับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะเป็นไปตามความต้องการของนักวิจัยทุกคน เพื่อกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย แต่จะไม่ใช้การสุ่มกลุ่มบุคคลเพื่อทำการวิจัยเหมือนกับการวิจัยทางการศึกษาทั่วไป

5. การออกแบบการวิจัย นักวิจัยแบบ PAR ร่วมกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยร่วมกันคิดปรึกษาหารือร่วมกันในการออกแบบการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมร่วมกัน โดยร่วมกันเลือกใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการที่ลงมือมีความเหมาะสม และเป็นไปได้มากที่สุดในการปฏิบัติตามหลักความเสมอภาค และความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นต้นไปนักวิจัยแบบ PAR ควรเปลี่ยนบทบาทตนเองให้เป็นผู้กระตุ้น หรือผู้อำนวยการความสะดวกให้กับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

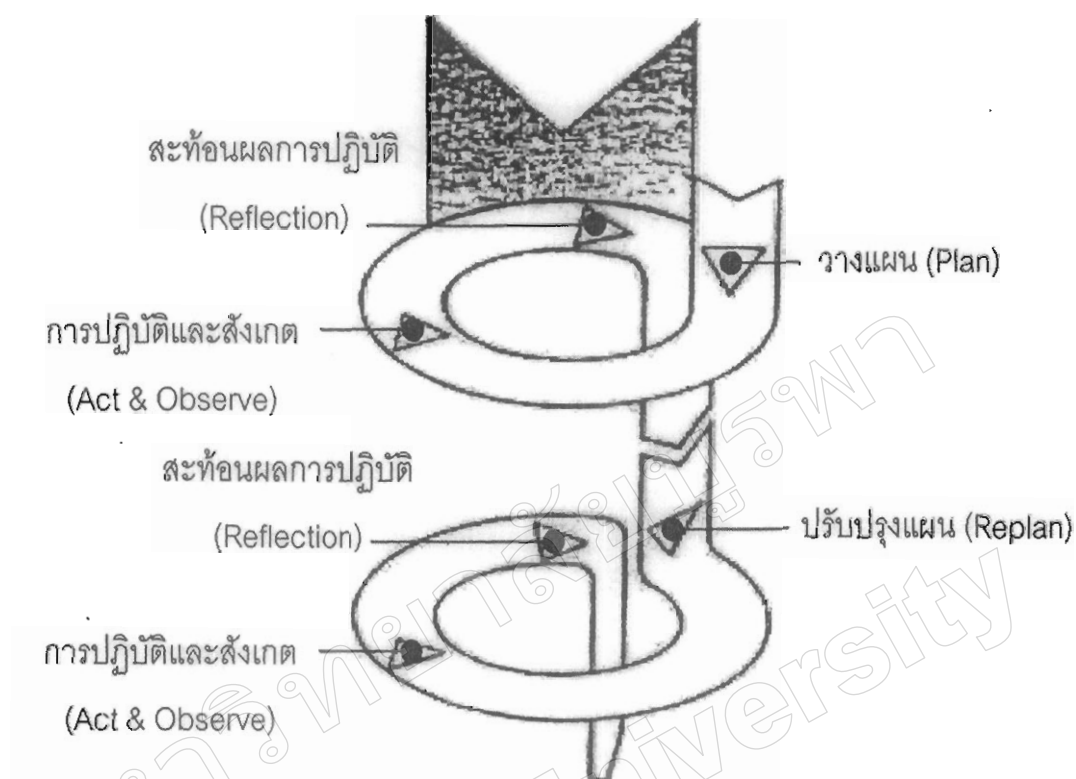
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล นักวิจัยแบบ PAR ร่วมกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่ร่วมกันคิด ร่วมกันตกลงแบ่งหน้าที่ซึ่งกันและกันทำให้กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเกิดการเรียนรู้การเก็บรวบรวมข้อมูลไปด้วย

7. การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยแบบ PAR และทีมผู้ช่วยนักวิจัยจะร่วมกันทำการประมวลผล และสรุปผลข้อมูล ให้ข้อสังเกต หรือข้อวิจารณ์สิ่งที่พบวิเคราะห์หาเหตุใดจึงได้ข้อมูลเช่นนั้น แล้วเขียนสรุปสิ่งที่พบอย่างกว้าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะประกอบ แล้วนำเข้าหารือร่วมกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ร่วมกันคิดพิจารณาตัดสินใจร่วมกันอีกครั้งถึงข้อค้นพบที่ได้ รวมทั้งแนวทางการปรับปรุงแก้ไขที่ควรจะเป็น

8. การนำผลไปสู่การปฏิบัติจริง ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมควรให้กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยนำข้อค้นพบไปสู่การปฏิบัติจริง ในสภาพที่เป็นจริงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในพื้นที่การวิจัยนั้นต่อไป

กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพโดยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้กระบวนการดำเนินงานการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart, 1988 อ้างถึงใน งามนัยพัฒน์, 2551, หน้า 342) ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในบรรดานักวิชาการ หรือผู้สนใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างแพร่หลาย ภายหลังจากที่ Steven Kemmis ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยมีรากฐานมาจากแนวคิดของ Kurt Lewin ขึ้นเป็นครั้งแรกในที่ประชุมทางวิชาการของสมาคมการวิจัยทางการศึกษาแห่งประเทศออสเตรเลีย ณ เมืองซิดนีย์ ปี 1980 (Elliott, 1991; Kemmis, 1980 cited in Elliott, 1991) และนับจากนั้นเป็นต้นมา Kemmis และเพื่อนร่วมงานของเขาตีพิมพ์ที่มหาวิทยาลัย Deakin ประเทศออสเตรเลีย (Kemmis & McTaggart, 1988; 2000) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและพัฒนารูปแบบกระบวนการดำเนินงานการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง มีผลงานวิจัยเผยแพร่สู่สาธารณชนเป็นจำนวนมาก กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดดั้งเดิมของ Kemmis & McTaggart ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันมีลักษณะ ดังภาพที่ 30 (Kemmis & McTaggart, 1988, p. 11 อ้างถึงใน งามนัยพัฒน์, 2551, หน้า 343)



ภาพที่ 30 วงจรกิจกรรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิด

จากภาพที่ 31 องอาจ นัยพันธ์ (2551, หน้า 343 – 344) กล่าวว่า กระบวนการดำเนินงาน การวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart (1988) ประกอบด้วยกิจกรรม การวิจัยที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) วางแผนเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Planning) 2) ลงมือ ปฏิบัติการตามแผน (Action) 3) สังเกตการณ์ (Observation) กระบวนการ และผลของการเปลี่ยนแปลง และ 4) สะท้อนกลับ (Reflection) กระบวนการ และผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปรับปรุง แผนการปฏิบัติงาน (Re - planning) และดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ความสัมพันธ์ระหว่าง กิจกรรมการวิจัยหลักที่หมุนเคลื่อนไปเป็นวัฏจักรของกระบวนการวิจัยดังกล่าว ซึ่งเป็นเสมือนแหล่ง ที่ก่อให้เกิดความรู้เชิงปฏิบัติการ และกลไกการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้แก้ไขปัญหายังต่อเนื่อง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการดำเนินงานวิจัยที่ไม่แยกกิจกรรมการสืบค้นหาความรู้ความเข้าใจจาก กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการวิจัยแต่ละขั้นตอนหลักมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติการไว้ก่อนล่วงหน้า โดยอาศัยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยปรับกับการระลึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข

ตามประสบการณ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมของผู้วางแผน ภายใต้การใคร่ครวญไตร่ตรองถึงปัจจัยสนับสนุนขัดขวางความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาคือด้าน รวมทั้งสถานการณ์เงื่อนไขอื่น ๆ ที่แวดล้อมปัญหาอยู่ในเวลานั้น โดยทั่วไปการวางแผนจะต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามเงื่อนไข หรือ ขาดต่อการควบคุมให้เป็นไปในทางที่พึงปรารถนาได้ กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหานั้นในระดับหนึ่งเป็นอย่างดี และ เป็นกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับบริบททางด้านสังคมวัฒนธรรม การเมือง และอื่น ๆ ที่เป็นอยู่ในสถานการณ์เวลานั้น

2. การปฏิบัติการ (Action) เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างระมัดระวัง และควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผนอย่างใดก็ตาม ในความเป็นจริงการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสเกิดการพลิกผันหรือแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไข และข้อจำกัดในสถานการณ์เวลานั้นได้ ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องมีลักษณะ เป็นเพียงแผนทดลอง หรือแผนชั่วคราว ซึ่งเปิดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขปัจจัยที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ดังที่กล่าวมาแล้ว การปฏิบัติการที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตภายใต้การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ สิ่งใดควรกระทำตามแผนที่วางไว้ สิ่งใดควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยเงื่อนไขในขณะนั้น แล้วจึงดำเนินกิจกรรมอื่นต่อไป ผู้ปฏิบัติการ อาจใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนได้บางส่วน แต่ประสบการณ์เหล่านั้นก็เป็นเพียงสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในเวลานั้นก็ได้

3. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ และผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำลงไป (ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจ) รวมทั้ง สังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยขัดขวางการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนประเด็น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติการตามแผนว่ามีสภาพ หรือลักษณะเป็นอย่างไร การสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าว ๆ โดยจะต้องมีขอบเขต ไม่แคบ หรือจำกัดจนเกินไป เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการ และ ผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตามมา นอกจากนี้ จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มองเห็น ได้ด้วยตา และสัมผัสได้ด้วยกายหรือใจ และจะต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเก็บรายละเอียด ของสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในหลายแง่มุมและหลายรูปแบบ ดังนั้น นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาในการสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และไม่เกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้

4. การสะท้อนกลับ (Reflection) เป็นการหวนระลึกถึงการกระทำตามที่บันทึกข้อมูลไว้จากการสังเกตอย่างครุ่นคิดไตร่ตรองในเชิงวิพากษ์กระบวนการและผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนการใคร่ครวญเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการพัฒนา รวมทั้งประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่พึงประสงค์หรือไม่ กลยุทธ์ประการหนึ่งที่ช่วยให้กระบวนการสะท้อนกลับเกิดขึ้นอย่างได้ผล ได้แก่ การอภิปรายซักถามในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิจัยภายใต้การยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก การสะท้อนกลับโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การรื้อถอน (Deconstruction) แนวคิดความเชื่อ และการปฏิบัติงานอย่างเดิมไปสู่การฟื้นฟู หรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางดั้งเดิมเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทบทวน และปรับปรุงวางแผนปฏิบัติการในวงจรกระบวนการวิจัยในรอบหรือเกลียวต่อไป

สรุปได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมหรือ PAR ด้านแนวคิดของ เคมมิสกับแมคแทกการ์ด (Kemmis & McTaggart) จะประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือปฏิบัติตามแผน การสังเกต และการสะท้อนกลับ และดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ เป็นขด หรือเกลียวของขั้นตอนดำเนินงานจนได้ข้อค้นพบหรือข้อมูลตามที่ต้องการ และนำไปสู่การสรุปข้อสรุปนี้ได้จากการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียนเพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพโดยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น

ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงานมีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการ และมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน ตามระเบียบปฏิบัติทางราชการ ด้านการวิเคราะห์ ประเมิน และการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สารของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียน และท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์การภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

นงศัทพ์ เรือนทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล และ 2) รูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย บนพื้นฐานของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางกรบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล 2) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 3) การตรวจสอบและการสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เหมาะสม และ 4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1.1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1.2) ผู้บริหาร และครูเป็นมืออาชีพ 1.3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ 1.4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 1.5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 1.6) เน้นการเรียนการสอน 1.7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 1.8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (TQM) เป็นกรอบแนวคิดในการ ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว ได้แก่

1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) กระบวนการบริหาร และ 5) คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับเป็นรูปแบบทางเลือกมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กระบวนการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการบริหาร และ 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เจตน เมือ่งมุล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก มี 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1.1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 1.2) การจัดองค์การ 1.3) การบริหารงานวิชาการ 1.4) การบริหารงบประมาณ 1.5) การบริหารงานบุคคล และ 1.6) การบริหารทั่วไป ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบย่อย และมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 74 ข้อ 2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ทำให้ได้แนวทางการดำเนินการที่แสดงความสัมพันธ์กันเชิงเหตุ และผลไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 23 องค์ประกอบย่อย และมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 74 ข้อ 3) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เมื่อนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการใช้รูปแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา คือ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมีแนวโน้มสามารถจัดการศึกษาทำให้นักเรียน มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดและสนองต่อความต้องการของชุมชน 4) ผลการประเมินตามรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่พัฒนาขึ้นเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม และมีความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก

พิมพ์ร ไชยต (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และเพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จของการบริหารมากที่สุด คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม รองลงมาเป็นปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ และร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 87 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลโดยตรง และโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรง และโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลโดยอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยบรรยากาศองค์กรส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จโดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยโครงสร้างองค์กรส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จโดยผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับได้

จินดา ศรีบุญลักษณ์ อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ โดยศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบส (Bass) และวิเคราะห์จากผลการวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียน ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปี พ.ศ. 2548 - 2550 ผลการวิจัยพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร คุณภาพผู้เรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน และมีข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิธีการสร้างแรงบันดาลใจไปปรับใช้เป็นเทคนิคหรือเป็นกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ และความเป็นเลิศขององค์กร การโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยใช้วิธีการพูดหรือวิธีการกระตุ้น

จงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการอำนาจ และมิตรสัมพันธ์ แรงบันดาลใจดังกล่าวประกอบด้วย การยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดของผู้อื่น การเป็นตัวอย่างที่ดี และการมองโลกในแง่ดี

เชดส์คีย์ สุกโฮม (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญ และจำเป็นของสถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ ทุกระบบ ไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติ 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom - Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside - In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside - Out) แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่ และบริหารใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการับูชาการมีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก

การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการสร้างความรับผิดชอบทางการศึกษาต่อสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนไทย ผลการวิจัยพบว่าการเพิ่มแรงกดดันโดยการกำหนดให้โรงเรียนต้องเปิดเผยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่อสาธารณะ เพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และผลกระทบจะมีสูงกว่าในกลุ่มโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ การศึกษานี้พบหลักฐานประจักษ์ที่สำคัญว่า ความมีอิสระในการบริหารงบประมาณไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน การกระจายอำนาจจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อโรงเรียนมีความพร้อมในเรื่องกลไกความรับผิดชอบที่เข้มแข็งเสียก่อน ไม่งั้นนั้นการกระจายอำนาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมากกว่าผลดี ในส่วนของการกำหนดหลักสูตร พบว่าการกระจายอำนาจมีผลดีเฉพาะกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในระดับต่ำ และไม่มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในระดับกลาง และระดับสูง สาเหตุของผลกระทบในลักษณะดังกล่าวยังไม่ชัดเจน และจะต้องมีการวิจัยในเรื่องลึกต่อไป นอกจากนี้ยังพบอีกด้วยว่าผลกระทบในทางบวกจะมีมากขึ้นในกรณีที่มีองค์กรส่วนกลางคอยติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเด็นสุดท้าย ซึ่งเป็นประเด็นที่พบว่ามีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน และมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ การปฏิรูประบบการประเมิน และการให้ผลตอบแทนความดีความชอบของครูใหญ่ที่ผูกโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของเด็กนักเรียน พบว่า การปฏิรูประบบแรงจูงใจนี้จะประสบผลสำเร็จมากที่สุดภายใต้กลไกการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่ในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ปกครอง การปฏิรูปต้องเริ่มต้นที่ข้อมูล โดยจะต้องมีระบบการสอบไล่มาตรฐานที่สามารถวัดความสามารถของนักเรียนได้จริงในหลายระดับชั้น ผลการสอบจะต้องมีความหมายทั้งสำหรับนักเรียนและครู และจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่อสาธารณะ โดยมีระบบให้ครูให้โทษต่อครูและผู้บริหารของโรงเรียนที่ผูกกับผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวองค์กรในพื้นที่ และผู้ปกครองจะต้องร่วมกันตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และเมื่อโรงเรียนมีระบบตรวจสอบและกลไกความรับผิดชอบที่ดีแล้ว การปฏิรูปการกระจายอำนาจการบริหารสู่โรงเรียนจึงจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของนักเรียนได้

งานวิจัยต่างประเทศ

สถาบันแห่งชาติที่นำด้วยเด็กกลุ่มเสี่ยง สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ สหรัฐอเมริกาได้ศึกษารูปแบบการปฏิรูปโรงเรียน Tools for Schools :

School Reform Models Supported by the National Institute on the Education of At-Risk Students

แปลและเรียบเรียงโดย สุรศักดิ์ หลาบลามา (2543, บทสรุปสำหรับประเทศไทย) และผู้แปล

ได้สรุปเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการปฏิรูปโรงเรียนที่เป็นบทสรุปสำหรับประเทศไทย ดังนี้

1. การปฏิรูปโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น ต้องการความร่วมมือ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติร่วมกัน ทั้งครู ใหญ่ นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ชุมชน ในวงกว้างและหน่วยงานบริหารการศึกษาของรัฐ และสถาบันการศึกษาทุกระดับทั้งของรัฐ และเอกชน
2. การเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้ความสนใจของนักเรียนเป็นจุดเริ่มต้น มีกิจกรรมเสริมการเรียนการสอน และที่สำคัญที่สุดคือสอนด้วยความรักและเมตตา จึงทำให้นักเรียนเห็นว่าครู และ โรงเรียนเป็นที่พักพิงของตนได้เกิดกำลังใจที่จะเรียน
3. การปฏิรูปโรงเรียนนั้นต้องใช้งบประมาณ ซึ่งโรงเรียน และชุมชนอาจจะมีไม่เพียงพอ หน่วยงานของรัฐ เช่น กระทรวงศึกษาธิการและเขตการศึกษาควรให้การสนับสนุนด้านการเงิน และผู้เชี่ยวชาญตามสมควร
4. การนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียนหรือการปฏิรูปในเรื่องเดียว เช่น การสอนอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ ต้องมีการรับรู้ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ให้สอดคล้อง และเสริมซึ่งกันและกัน นั่นคือ การปฏิรูปทั้งระบบ การปฏิรูปนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาพอสมควร และคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของครู นักเรียน และชุมชนด้วยการปฏิรูปจึงจะบังเกิดผล
5. ปัญหาผลการเรียนต่ำของนักเรียนอาจจะมีสาเหตุมาจากครอบครัว และชุมชนด้วย ดังนั้น การแก้ปัญหาบางครั้งต้องลงลึกไปถึงการแก้ปัญหาที่ครอบครัวของเด็กด้วย ซึ่งวิธีการเช่นนี้ ต้องการความร่วมมือจากผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และหน่วยงานของรัฐเป็นอย่างมาก
6. บริบทของแต่ละโรงเรียนอาจจะแตกต่างกัน ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหามาของแต่ละโรงเรียน อาจจะแตกต่างกัน ที่สำคัญที่สุดคือความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งฝ่าย โรงเรียน ชุมชน และระบบราชการ
7. ในส่วนของโรงเรียนนั้นการที่จะนำนวัตกรรมใดไปปฏิบัติควรได้รับความเห็นชอบ ในโครงการจกครูไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โอกาสที่จะนำโครงการไปสู่ความสำเร็จจึงจะสูง

8. บุคลากรในชุมชน ควรเป็นแหล่งวิทยากรและทรัพยากรให้แก่การเรียนการสอน และโครงการได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนควรจะดี และเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยผ่านทางคณะกรรมการโรงเรียนและคณะกรรมการการศึกษาของเขต

9. หน่วยงานบริหารการศึกษา เช่น กระทรวงศึกษาธิการควรจะเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา โดยกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการเผยแพร่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการของ สหรัฐอเมริกา (2000) ได้ศึกษาวิจัยและจัดทำรายงานเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการกำกับติดตามคุณภาพโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา โดยพบว่า คุณภาพของโรงเรียนที่มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย 1) ทักษะความชำนาญในด้านวิชาการในการจัดการเรียนการสอนของครู 2) การปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมาย 3) ประสิทธิภาพของครูผู้สอน 4) การได้รับการพัฒนาอย่างมืออาชีพ 5) หลักสูตรงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน 6) เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ 7) ขนาดของห้องเรียนที่เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน 8) ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน 9) ความเป็นองค์กรทางวิชาการของโรงเรียน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของเอ็ดมอนต์ สมิท และเพอร์รี่ สเชียร์เรนและบอสเกอร์ ดังนี้ เอ็ดมอนต์ได้ให้ความสำคัญขององค์ประกอบที่จะทำให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในเรื่อง 1) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน 2) เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน 3) ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง 4) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ และ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย สมิท และเพอร์รี่ให้ความสำคัญในเรื่อง 1) ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมาย และได้รับการวางแผนไว้อย่างดี 3) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความคาดหวังสูง 4) มีการทำงานตรงตามเวลา 5) สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ 6) มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 8) มีการพัฒนาบุคลากร 9) ส่งเสริมสวัสดิการ และความมั่นคงกับบุคลากร 10) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 12) ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และ 13) การได้รับสนับสนุนโดยตรง ส่วนสเชียร์เรน และบอสเกอร์ให้ความสำคัญในเรื่อง 1) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 2) ความมีภาวะผู้นำทางการศึกษา 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร 4) หลักสูตรที่มีคุณภาพ และเปิดโอกาสในการเรียนรู้ 5) บรรยากาศโรงเรียน และบรรยากาศห้องเรียน 6) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 7) การประเมินผลที่ดี 8) เวลาเพื่อการเรียนรู้

ที่เหมาะสม 9) การเตรียมการสอน 10) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ 11) รูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนใหม่ และ 12) ข้อมูลย้อนกลับ และการกระตุ้นจิตใจ

ดิมเพก เนเกอร์ (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ดีว่าลักษณะของโรงเรียนที่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนที่ดีต้องจัดประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ที่จะทำให้นักเรียนค้นพบศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้เด็กเห็นคุณค่าในความเป็นมนุษย์ ธรรมชาติและความเป็นตัวของตัวเองแล้วแสดงสติปัญญาของตนออกมาได้ โรงเรียนที่ดีคือที่ที่เด็กสามารถค้นพบความปรารถนาของตน เป็นที่ที่เด็กได้ค้นพบความเป็นตัวเอง ความเชื่อมั่น และสวัสดิภาพของตน เช่นเดียวกับการปลูกฝังความเชื่อที่ว่าพวกเขาสามารถประกอบคุณงามความดีต่อชุมชน สังคมและประเทศชาติได้

2. โรงเรียนที่ดีคือ โรงเรียนที่นำโดยครูผู้มีความวิสัยทัศน์และรู้ซึ่งว่าการศึกษานั้นมีอะไรมากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ครูคือบุคคลที่มีมุมมองที่ดีต่อสังคมและเข้าใจบทบาทของโรงเรียนซึ่งมีอิทธิพลต่อค่านิยมของสังคม

3. โรงเรียนที่ดีดำเนินไปได้ด้วยการทำงานร่วมกัน แล้วเผยแพร่ค่านิยม และมาตรฐานต่อสาธารณชน กล่าวคือ การปลูกฝังแนวคิดที่ก้าวหน้าทั้งในด้านความยุติธรรมในสังคม สิทธิมนุษยชน และความมุ่งหวังในการทำเพื่อชาติบ้านเมือง โรงเรียนคือความหวังของชุมชน โดยสมาชิกของชุมชนเข้าไปเพื่อเข้ารับกรอบรม และค้นพบความเป็นตัวเอง

4. โรงเรียนที่ดีย่อมมีนโยบายที่เป็นรูปธรรม และกลไกการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการกิจของโรงเรียน ซึ่งก็คือ การกำหนดกลไกและโครงสร้างในทางค่านิยมของสถาบันที่เชื่อถือร่วมกัน และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักการซึ่งนำกระบวนการตัดสินใจในแบบวันต่อวัน นอกจากนั้น โรงเรียนที่ดียังรวมไปถึงการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมอีกด้วย

5. โรงเรียนที่ดีย่อมสอนให้เรียนรู้ตลอดชีวิต ให้เด็กสามารถเติบโต และช่วยค้นพบคุณค่าที่จะเป็นเข็มทิศในดำเนินชีวิต และโรงเรียนที่ดีต้องสร้างความตระหนักในการเห็นประโยชน์ของชาติ มีความคิด และมีความชาญฉลาด

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้แปลเอกสารงานวิจัยเรื่อง ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลกขึ้นสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร หรือ How The World's Best-Performing School Syscome Out on Top โดย Sir Michael Barber แห่งบริษัท Mckinsey&Company ซึ่งเป็นการสรุปผลจากการวิจัยระบบของโรงเรียนในประเทศสมาชิก OECD งานวิจัยเรื่องนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า ระบบโรงเรียนคุณภาพมีองค์ประกอบร่วมกันอย่างไร และมีมาตรการใดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้สูงขึ้นได้

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือ ระบบการศึกษาของโรงเรียนในประเทศต่าง ๆ 25 ประเทศ รวมทั้งประเทศที่มีผลการประเมินจากโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA) อยู่ในลำดับแรก สรุปได้ถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของระบบโรงเรียน 3 ประการ ดังนี้ 1) การคัดคนที่เหมาะสมเพื่อเป็นครู 2) การพัฒนาให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และ 3) การประกันระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนทุกคน ผลการศึกษารูปได้ว่า การที่ระบบโรงเรียนซึ่งสอนได้ดีที่สุดสามารถประสบความสำเร็จได้ทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้น ไม่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม โดยพบว่า คุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นสามารถเกิดขึ้นในเวลาไม่นานนัก และหากมีการประยุกต์ใช้นาการสอนที่ดีที่สุดเหล่านี้้อย่างแพร่หลาย จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จได้ไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่แห่งใดก็ตาม