รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

THE MODEL OF COMPETENCY FOR PRIVATE SCHOOL LEADER TOWARDS THE INTERNATIONAL STANDARD

นริศ มหาพรหมวัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พ.ศ. 2561

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล
ผู้วิจัย : นริศ มหาพรหมวัน
สาขาวิชา : ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน ฟูแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
: รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
: อาจารย์ ดร. เรืองวิทย์ นนทภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำ สร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำ และประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก จำนวน 14 โรงเรียน ได้แก่ ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียน ประเภทละ 42 คน รวม 168 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำโรงเรียนเอกชน ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน จากโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสนทนากลุ่ม แบบสังเกต แบบสอบถาม และการประชุมเชิงปฏิบัติการการวิทยาวิพากษ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 6) การบริหารแบบวางเฉย

2. รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล ที่เหมาะสมมีดังนี้ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ด้านการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ด้านการนำองค์กรสู่การจัดการ

ความรู้ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย ด้านการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ด้านการสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงาน และการส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย ด้านการทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้ ด้านการพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม 4) ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย ด้านการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกัน ด้านการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม ด้านการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้านการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน 6) การบริหารแบบวางเฉย ประกอบด้วย ด้านการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ด้านการดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน ด้านการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

3. ประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล ในภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบ, สมรรถนะ, ผู้นำโรงเรียนเอกชน, มาตรฐานสากล

Title : The Model of Competency for Private School Leader Towards the International Standard

Author : Mr. Naris Mahaphromwan

Program : Educational Leadership and Human Resource Development

Department : Doctor of Philosophy

Thesis Advisors : Assistant Professor Dr. Sman Foosang Chairman

: Associate Professor Suthep Pongsriwat Member

: Instructor Dr. Ruangwit Nontapa Member

ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the components of leader competency, to construct a leader competency model, and to assess the competency model of private schools toward the international standard. The sample group consisted of the individuals in 14 general education private schools with a very high level of international standard quality according to the 2015 Announcement of the Office of the Private Education Commission. The individuals included 168 representatives of school administration board, teachers, parents and students, each with 42 representatives. The sample group was derived by applying the purposive sampling method. Additionally, three school administrators were selected as key informants for the in-depth interview on competencies of private school leaders. The research instruments were an in-depth interview, a focus group discussion, an observation, a questionnaire, and a critique workshop. The content analysis was used to analyze the qualitative data and the quantitative data were analyzed for mean, standard deviation, and percentage. The research results are as follows.

1. There were six components of private school leader competencies toward the international standard. They included ideological influence, inspiration, intellectual motivation, individual care, situational rewarding, and noncommittal administration.

2. An appropriate private school leader model was proposed as follows. Ideological influence consisted of defining school directions toward desirable results, participating in

establishing school vision and mission, and leading an organization to knowledge management. Inspiration consisted of motivating personnel to achieve vision and mission, encouraging productive and creative personnel, and promoting students' inquisitiveness. Intellectual motivation was composed of knowledge-based working of personnel, knowledge-oriented student development, and learner-centeredness through innovative design and creation. Individual care consisted of creating mutual bond and relationship, self-development for personal growth, and learning by doing of students. Situational rewarding included performance of personnel by means of planning, projects and activities to achieve school vision and goals, rewarding personnel contributing to improved school performances, and management for value addition of students. Noncommittal administration consisted of defining the standards for an organization to achieve its goals, school operations leading to rules and regulations of students, and acceptable school administration in terms of honesty, trust, reliability, and justice.

3. The assessment of the model revealed that, in general, the model's appropriateness, feasibility and utility were at the high to highest levels.

Keyword : Model, Competency, Private School Leader, The International Standard

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจตราและแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจ ถามไถ่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมอีก 2 ท่าน คือ รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ อาจารย์ ดร. เรืองวิทย์ นนทภา ที่ให้ความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถาม และประชุมเชิงปฏิบัติการการวิทยาวิพากษ์ ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสามารถดำเนินการให้เสร็จเรียบร้อยและมีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร. ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย ภราดา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย วิริยวิทยาวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล เซอร์มารีโน แอล สายอรุณ ผิวเกลี้ยง ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีคุณค่าและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียน ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก จำนวน 14 โรงเรียน ที่อนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ นางสาววิชาดา มหาพรหมวัน น้าสาวที่เป็นเสมือนแม่คนที่สอง ผู้ให้ทุนการเรียนทั้งหมด ให้กำลังใจ ให้ข้อคิด ให้ความช่วยเหลือและคอยกระตุ้นตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายขอขอบพระคุณกำลังใจที่เข้มแข็ง อาหารอร่อย จากคุณแม่ธิดา มหาพรหมวัน ภรรยา และลูกสาว ที่มีให้อย่างสม่ำเสมอ

นริศ มหาพรหมวัน

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		**ข**
ABSTRACT		**ง**
กิตติกรรมประกาศ		**ฉ**
สารบัญ		**ช**
สารบัญตาราง		**ฌ**
สารบัญภาพ		**ญ**
บทที่		
1	**บทนำ**	**1**
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	คำถามในการวิจัย	4
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**8**
	แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	31
	การบริหารการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
	โรงเรียนมาตรฐานสากล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	77
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**78**
	รูปแบบการวิจัย	78
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	80
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	84
	กรอบการดำเนินการวิจัย	88
	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	101

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**94**
	ตอนที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล	94
	ตอนที่ 2 รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล	98
	ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล	111
5	**สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**119**
	สรุปผลการวิจัย	119
	อภิปรายผล	128
	ข้อเสนอแนะ	136
บรรณานุกรม		137
ประวัติผู้วิจัย		142
ภาคผนวก		143
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	144
	ภาคผนวก ข ประมวลภาพการเก็บข้อมูล	188
	ภาคผนวก ค สภาพบริบทและองค์ประกอบข้อมูลฐานรากสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	192
	ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	234

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนประชากรเพื่อศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ……..	81
3.2	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม……..……..	82
3.3	จำนวนประชากรการตรวจสอบองค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะผู้นำ..….	85
3.4	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล…….....……	89
3.5	ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล……..……..	91
3.6	ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล…..…	93
4.1	การวิเคราะห์ผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม…..…..……	99
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนโดยรวม……..……..	101
4.3	สมรรถนะหลัก 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์……..……..	105
4.4	สมรรถนะหลัก 2 การสร้างแรงบันดาลใจ…….....	106
4.5	สมรรถนะหลัก 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา …….....	107
4.6	สมรรถนะหลัก 4 ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล…….....…..……	108
4.7	สมรรถนะหลัก 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์…….....….....	109
4.8	สมรรถนะหลัก 6 การบริหารแบบวางเฉย…….….....	110

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการภาวะผู้นำ.....	13
2.2	แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum) ของ 3 Ts' Leadership……..…….	17
2.3	รูปแบบภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model	20
2.4	ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)…….....……	33
2.5	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	34
2.6	การกำหนดสมรรถนะ.....	37
2.7	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน...	53
2.8	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	77
3.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	88

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่การบริหารและจัดการการศึกษาของรัฐ การบริหาร รวมถึงการบริหาร และจัดการศึกษาของเอกชน และในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) มีกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีระบบบริหารการจัดการที่ดีในสถานศึกษา สมรรถนะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกระดับ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับโลก ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับภูมิปัญญาและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้นำองค์กรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติอันจะส่งผลต่อผู้เรียน ครู สถานศึกษาและชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, 1) ผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษายังได้กำหนดผู้นำเป็นหนึ่งในมาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้นำจึงเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษารวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549, 7) สมรรถนะผู้นำกล่าวได้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบสมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

ที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ กำหนดหรือสูงกว่า (David McClelland,1975, 57-83)

ความพยายามพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยนวัตกรรมการบริหารจัดการหลากหลาย โดยเฉพาะการบริหารองค์กรการศึกษาในบริบทสังคมโลกในรูปแบบของโลกไร้พรมแดน (Borderless World) โลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเป็นสากล (Internationalization) ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพการศึกษาที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา เป็นผู้แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ คือ มีและใช้ความรู้ ความสามารถทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีคุณภาพ หมายถึงการที่ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะ องค์ประกอบสมรรถนะเป็นคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมีผลการบริหารงานโรงเรียนที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน หากผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้เป็นพื้นฐานแห่งตนแล้ว สามารถพัฒนา ปรับประยุกต์และนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้เกิดความสำเร็จระดับสูงหรือได้มาตรฐานสากลแน่นอน จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลกับความสำเร็จขององค์การ ผลการสังเคราะห์พบชัดเจนว่าสมรรถนะกับความสำเร็จขององค์การสัมพันธ์กัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีสมรรถนะผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจชัดเจน มีทักษะและความสามารถในการประยุกต์ศาสตร์อย่างมีศิลป์จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในระดับตนและส่งผลช่วยสร้างความสำเร็จในระดับองค์กรของตน (นุชนรา รัตนศิระประภา, 2557, 509-510)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) เสนอแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพไว้ว่า การประเมินการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ให้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้โดยกำหนดลักษณะการตั้งคำถามเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับแนวทางการดำเนินการที่นำเสนอเป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ ทั้งนี้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน โดยที่แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพในด้านการนำองค์กร (Leadership) การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนชี้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้นำระดับสูงรวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้

เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี ผู้บริหารควรนำองค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความศรัทธามีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงาน จัดโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียน

จากการพัฒนาการศึกษาเอกชนที่ผ่านมาในด้านเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แม้จะได้มีการออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร ในการจัดการศึกษาแล้ว แต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานการจัดการศึกษาของเอกชนยังไม่มีการขยายตัวเท่าที่ควร เนื่องจากนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐมีผลกระทบต่อการรับนักเรียนนักศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ส่วนสถานประกอบการและสถาบันต่าง ๆ มีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ยังมีสัดส่วนน้อยมาก อีกทั้งขาดแรงจูงใจให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชนให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2558)

จากเหตุผลดังกล่าวการพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพการศึกษาที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา คือ “ผู้บริหาร” เพราะผู้บริหารเป็นผู้แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนในการบริหารจัดการการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมีผลการบริหารงานโรงเรียนที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติโรงเรียนเอกชนในการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับของทั้งระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับสากลต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลควรเป็นอย่างไร

2. รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลมีองค์ประกอบอย่างไร

3. ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

2. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

3. เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ได้รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลในการบริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ในการวางแผน กลยุทธ์ นโยบาย และแนวทางในการปฏิบัติงานบริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก จำนวน 17 โรงเรียน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลโดยวิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลเป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลซึ่งได้จากการศึกษาเชิงลึกบริบทของผู้บริหารและสถานศึกษา เป็นการศึกษา

องค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก สนทนากลุ่ม และสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการการศึกษาโดยผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Bruce, et al, 1999 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) องค์ประกอบสมรรถนะของ David McClelland 6 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) เจตคติ (Attitude) 4) ค่านิยม (Values) 5) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) 6) แรงขับ (Motives) (David McClelland,1973 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) และแนวคิดโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล 7 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการและ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, 8)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลเป็นการตรวจสอบองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำเพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้ให้ข้อมูลหลักในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมากตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล เป็นการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบสมรรถนะผู้นำการวิทยาวิพากษ์ยืนยันรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนในการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน โดยมีคุณสมบัติคือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการการศึกษา และ 2) เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและมีประสบการณ์การบริหาร เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ความเหมาะสมและความมีประโยชน์นำไปใช้ได้จริงของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยได้มีนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

สมรรถนะผู้นำหมายถึง ความรู้ทักษะ เจตคติ ค่านิยม บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงขับของผู้นำโรงเรียนเอกชนที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานที่รับผิดชอบและในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน หมายถึง องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่โรงเรียนเอกชน ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลไปสู่การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หมายถึง การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และมีการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจการสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงานและการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่และการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม

4. ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามและการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงานโครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน

6. การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียนและการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม

7. โรงเรียนเอกชนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมากตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

8. ความเหมาะสม หมายถึง การประเมินดูว่ารูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้

9. ความเป็นไปได้ หมายถึง การประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลมีโอกาสเป็นไปได้กับบริบทของการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้

10. ความเป็นประโยชน์ หมายถึง การประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ สร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
3. กระบวนการภาวะผู้นำ
4. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ
2. องค์ประกอบของสมรรถนะ
3. ประเภทของสมรรถนะ
4. การกำหนดสมรรถนะ
5. การประเมินสมรรถนะ

ตอนที่ 3 การบริหารการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา
2. หลักการบริหารการศึกษา
3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
4. การบริหารและจัดการศึกษาของเอกชน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 โรงเรียนมาตรฐานสากล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการและกรอบความคิด
2. แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพ
3. โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากล

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความสนใจใคร่รู้มาโดยตลอด ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ 1920 นักวิชาการมีมุมมองของความปรารถนาของผู้นำอยากให้คนอื่นยอมตาม เคารพซื่อสัตย์และให้ความร่วมมือ ส่วนในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นช่วงที่ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดระเบียบเพื่อนำไปสู่ทิศทางเฉพาะเจาะจง จนถึงในช่วงทศวรรษที่ 1940 ภาวะผู้นำได้กลายเป็นความสามารถที่จะชักจูงและชี้นำที่เหนือกว่าอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่และสถานการณ์และในช่วงทศวรรษที่ 1950 ภาวะผู้นำได้ถูกมองเป็นสิ่งที่ผู้นำใช้ในกลุ่มและอำนาจที่ผู้นำมีนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกุ่ม ในทศวรรษที่ 1960 ภาวะผู้นำได้ถูกนิยมว่าเป็นการสร้างอิทธิพลเพื่อให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเกี่ยวกันได้และในทศวรรษที่ 1970 อิทธิพลของภาวะผู้นำจะถูกมองว่าเป็นหรือมีการใช้ความสามารถในการไตร่ตรองหรือการตัดสินใจและจะแตกต่างกันไปในสมาชิกแต่ละคน ในทศวรรษที่ 1980 ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้อื่นให้สามารถทำงานตามเป้าหมายได้และในทศวรรษที่ 1990 ก็มีการนิยามคำว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน (รัตติกรณ์จงวิศาล, 2556, 12)

คำว่าภาวะผู้นำมีการนิยามความหมายไว้ตามแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, 15) จนถึงปัจจุบัน จึงมีนิยามความหมายที่นำเสนอไว้อย่างหลากหลาย ในที่นี้จึงขอนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำเพียงบางส่วนพอสังเขป ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุผล ในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่

ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามจูงใจสมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากภายนอกองค์กร ในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงสมาชิกด้วย (Rounaq Jahan, 2007, 2) เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา ความไว้วางใจ และเกิดแรงสนับสนุนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน และเป็นกระบวนการในการจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่ได้วางไว้ร่วมกัน (Lussier, 1996, 212 ; ร็อปบินและจัส Robbin and Judge, 2009, 419) (Dubrin, 1998, 2) เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยการ หรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, 2)

บรรดานักคิด นักปรัชญานักวิชาการต่าง ๆ ศึกษาและให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย โดย ยูกิ (Yukl, 2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์จงวิศาล, 2556, 13) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ส่วนใหญ่ภาวะผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการนำในโครงสร้างและการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรม และการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence)กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, 2) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่ได้วางไว้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

จากนิยามของคำว่าภาวะผู้นำที่ทำให้เห็นความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศ ผู้นำจึงควรมีองค์ประกอบสำคัญเพื่อความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำอันประกอบไปด้วย การแนะนำ (Guide) การชี้นำ (Direct) การมีอิทธิพลเหนือ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงเป็นการมีพลังอำนาจ (Power) หรือการมีอำนาจหน้าที่เท่านั้น แต่หากหมายรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีเป้าประสงค์ (Sense of Purposed) (Jahan, 2007 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, 121) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของคนที่เป็นผู้นำว่ามีบุคลิกภาพอยู่ 6 ประการ เช่นกัน ได้แก่

1. ความมีพลังสูง (High Energy Level)
2. ความทนทานต่อความเครียดสูง (High Stress Tolerance)
3. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)
4. เชื่ออำนาจภายในตนเอง (Internal Locus of Control Orientation)
5. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity)
6. มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ (Personal Integrity)

นอกจากผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติและองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้นำควรมีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลายทัศนะในที่นี้จะนำเสนอบางส่วนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาทักษะของภาวะผู้นำ แยน (Yan, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, 143) ให้ทัศนะว่าทักษะเทคนิค (Technical Skills) อาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่หากให้ก้าวหน้าไปกว่านั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะเชิงมนุษย์ (Soft Skills) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี ดังนั้น การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) จึงหมายถึงการให้ความสำคัญไปที่คุณลักษณะสำคัญ (Important Traits) ที่จะทำให้ก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำได้ ทั้งนี้ เพราะมีคนเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีภาวะผู้นำมาแต่เกิด แต่คนส่วนใหญ่ต้องการฝึกปฏิบัติเพื่อความเป็นผู้นำที่ดี โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การมีวินัย (Discipline) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะมีวิสัยทัศน์หรือความคิดที่ดีก็ไร้ประโยชน์หากขาดวินัย

2. การเรียนรู้ตลอดเวลา (Content Learning) เพราะภาวะผู้นำและการเรียนรู้จะขาดซึ่งกันและกันไม่ได้

3. รู้วิธีการมอบหมายงาน (Know How Todelegate) และให้ความเป็นอิสระในการทำงานในขณะที่ผู้นำยังคงสามารถดูแลเป้าหมายของงาน

4. การจัดการความขัดแย้ง (Handling Conflicts) ด้วยความซื่อตรงและให้ตรงประเด็น

5. เป็นผู้ตาม (Be a Follower) ยอมรับในคุณค่าของสมาชิกกลุ่ม เรียนรู้จากพวกเขาและกระตุ้นให้พวกเขาเรียนรู้จากกันและกัน

6. การตระหนักว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ไม่ใช่การใช้อำนาจหน้าที่ต่อคนอื่น

ในทัศนะของแยน (Yan) กล่าวถึง ทักษะเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำโดยเฉพาะทักษะเชิงมนุษย์ ที่ประกอบไปด้วยทักษะ 6 ทักษะ ได้แก่

1. มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง

2. จิตวิญญาณของความเป็นทีม คือ การทำงานเป็นทีม ทำไปอย่างพร้อมเพรียงกัน

3. มารยาททางสังคม คือ การสร้างความประทับใจในเบื้องต้น มีมารยาทในการเข้าสังคม รู้วิธีการพูดสิ่งไหนควรพูดสิ่งไหนไม่ควรพูด

4. ธรรมเนียมทางธุรกิจ คือ ธรรมเนียมการปฏิบัติตัวขององค์กรนั้น ๆ เช่น ไม่ทะเลาะกันในเวลางาน เป็นต้น

5. ทักษะการต่อรอง คือ การต่อรองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของทั้งสองฝ่าย

6. คุณสมบัติด้านพฤติกรรม คือ ทัศนคติแรงจูงใจ การบริหารเวลา

ผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติและองค์ประกอบในหลายด้าน รวมไปถึงมีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องมีพลังสูง มีความทนทานต่อความเครียดสูง ความมั่นใจในตนเอง เชื่ออำนาจภายในตนเองมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์และมีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการและต้องหมั่นพัฒนาภาวะผู้นำตลอดเวลา มีวินัย มีวิสัยทัศน์หรือความคิดที่ดี การเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะภาวะผู้นำและการเรียนรู้จะขาดซึ่งกันและกันไม่ได้รู้วิธีการมอบหมายงาน มอบหมายงานและให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การจัดการความขัดแย้ง เป็นผู้ตามและตระหนักว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ไม่ใช่การใช้อำนาจหน้าที่ต่อคนอื่น

กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำจากแง่มุมที่เป็นแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ แล้วจะเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัต

อยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ขึ้นดังกล่าวมี 4 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทที่เป็นสถานการณ์ และผลที่เกิดขึ้น องค์ประกอบทั้งสี่ของกระบวนการภาวะผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงด้วยภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1 กระบวนการภาวะผู้นำ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, 1

1. ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ

2. ผู้ตาม (Follower) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การชี้นำและชี้แนะของผู้นำ

3. บริบท (Context) หมายถึง สถานการณ์ อันได้แก่ ลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นด้านสังคมหรือด้านเกี่ยวกับงาน มีลักษณะเป็นพลวัตหรือไม่คงที่ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นงานประจำ มีความยุ่งยากซับซ้อนหรือง่ายแบบธรรมดาและอื่น ๆ ตลอดจนสภาวะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

4. ผลที่เกิดขึ้น (By-Products) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับสถานการณ์อันได้แก่ผลที่เกิดจากความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำ การบรรลุเป้าหมายการได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง ความพึงพอใจของลูกค้าและ ผู้ใช้บริการ รวมทั้ง

ผลด้านลบ เช่น การเป็นปฏิปักษ์ แสดงความจงเกลียดจงชังอันเป็นผลมาจากการถูกลงโทษโดยผู้นำเป็นต้น

กระบวนการภาวะผู้นำ จึงเป็นทั้งกระบวนการโต้ตอบสองทาง (Interactive) และมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) โดยผู้นำแสดงอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ตามแสดงอิทธิพลต่อผู้นำและบริบทจะมีอิทธิผลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการแลกเปลี่ยนดังกล่าวและในทางกลับกันผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สามารถเป็นตัวการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตามมาในอนาคต เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทด้านผู้ตาม หรือด้านผู้นำได้อีกด้วย

ภาวะผู้นำและกระบวนการภาวะผู้นำนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์กระบวนการอิทธิพลและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัตเป็นความสัมพันธ์ของอิทธิพลทางสังคมเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันมีการรวมตัวผูกพันเป็นกลุ่ม ความสัมพันธ์ในงานที่เกิดขึ้นมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยมีภาวะผู้นำเปรียบเสมือนแหล่งทรัพยากรที่ฝังรากลึกอยู่ในสถานการณ์ที่คอยช่วยเหลือชี้นำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (Pierce and Newstrom, 2000, 5)

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลง มาจากคำว่า “การเปลี่ยนแปลงหรือ Transformation” และคำว่า “ภาวะผู้นำ หรือ Leadership” การเปลี่ยนแปลง (Transformation) คือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Fundamental Change) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Changing) รูปแบบ (Form) สภาพ (Condition) ลักษณะนิสัย (Character) หรือหน้าที่ (Function) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความหมายว่า เป็นกระบวนการซึ่งก่อให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานขององค์การและมุ่งให้บรรลุอุดมการณ์และคุณค่าของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะทำให้เกิดความไว้วางใจมีความหมายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะ (Competencies) ความซื่อสัตย์ (Constancy) ความเอาใจใส่ความยุติธรรม ความปราศจากอคติ ซึ่งส่วนมากเชื่อถือได้อย่างแท้จริง (Authenticity) (Clowdbury, 2000, 280)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและกระทำตามในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ด้วย

การกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ทุกคนสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจะต้องเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ผู้นำแบบนี้จะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตนเอง โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, 373) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเสน่หา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตาม

ต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น The Transcendental Leadership ภาวะผู้นำที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า The Transcendental Leadership นั้น เป็นกระแสแนวโน้มทางด้านภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 นี้ ซึ่งยังคงเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ยังไม่ค่อยชัดเจนนักและยังไม่มีชื่อเฉพาะในภาษาไทย จุดเด่นด้านแนวคิดก็คือ เป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณเป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำเพื่อความดีงามเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นภาวะผู้นำแบบเลิศคุณธรรม ส่วนมิติที่เกี่ยวกับด้านบทบาท สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้นำแบบ Transcendental ที่ระบุโดยบุคคลและตามเอกสารต่าง ๆ ชี้ชัด อยู่ในระดับที่สูงเป็นพิเศษกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นใด จึงอาจเรียกผู้นำแบบ Transcendental ในภาษาไทยได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ ภาวะผู้นำแบบเยี่ยมยอด หรืออย่างอื่นใดในทำนองนี้ก็ได้ และด้วยความมีระดับที่สูงส่งทั้งมิติด้านคุณธรรมและมิติด้านคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นในบทความนี้จึงขออนุโลมเรียกภาวะผู้นำแบบ Transcendental นี้ว่า “ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น” (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นได้รับการพัฒนาต่อยอดจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบเกี่ยวพันต่อกันในลักษณะที่เป็นแถบภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง ดังนั้นกรอบความคิดที่ใช้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental Leadership ในประเด็นต่าง ๆ ของบทความนี้ จึงจำเป็นต้องอธิบายครอบคลุมตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นไปด้วยกัน โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบ (อาจเรียกรวมกันว่า 3 Ts’ Leadership ก็ได้) ดังกล่าวมีความเกี่ยวพันต่อกันบนแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum) ดังแสดงได้ด้วยภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้

ภาพที่ 2.2 : แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum) ของ 3 Ts' Leadership

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550

ผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leaders) แตกต่างกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ตรงที่ยึดแรงจูงใจเชิงคุณธรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ (Altruistic Love) ความรู้สึกยึดภาพรวม (A sense of Wholeness) ความรู้สึกที่กลมกลืนกัน (Harmony) และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้โดยแสดงออกให้เห็นถึงความใส่ใจ ความห่วงใย การนับถือทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น จากการแสดงออกเช่นนี้ของผู้นำ ช่วยทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถทำให้งานสำเร็จและสามารถที่จะเป็นผู้นำตนเองได้ (Fairholm, 1996 and Fry, 2003 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental Leadership ยังถือว่าเป็นกระบวนการวิสัยทัศน์ (Visioning Process) และเป็นกระบวนการเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่ทั้งผู้นำและผู้ตามยึดค่านิยมที่สอดคล้องกัน

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นภาวะผู้นำยึดหลักองค์รวม (Holistic Leadership) กล่าวคือ ศึกษามนุษย์ในภาพองค์รวมทั้งคน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านทางกาย (Physical/Body) สองคือด้านทางสมอง (Mind) ซึ่งประกอบด้วยการคิดเชิงตรรกะและเหตุผล สามคือด้านหัวใจ (Heart) ซึ่งประกอบด้วยอารมณ์และความรู้สึกและสี่คือด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual) ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นต้น ในขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีเพียง 3 องค์ประกอบแรกเท่านั้น แต่ขาดองค์ประกอบด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณไป

มิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental Leadership ดังกล่าวมาแล้วว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental Leadership เหนือกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นตรงที่เน้นการพัฒนาด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spirituality) ของมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายในยุคโลกาภิวัตน์ มิติด้านจิตใจของผู้นำตามทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ขั้นตอนที่เกื้อกูลยึดโยงต่อเนื่องกันตามลำดับ ได้แก่

1. การมี Consciousness ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับภาวะจิตของความมีสติ ความตระหนักรู้ ความรู้ตัวและตระหนักในสิ่งที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ในทางพุทธศาสนามีคำว่า สติสัมปชัญญะ ซึ่งอธิบายว่า หากคนเรามีสติสัมปชัญญะก็จะเป็นสิ่งที่นำตนไม่ให้ประพฤติไปในทางที่ผิด หรือสามารถครองตนอย่างมีสติอยู่ตลอดเวลา

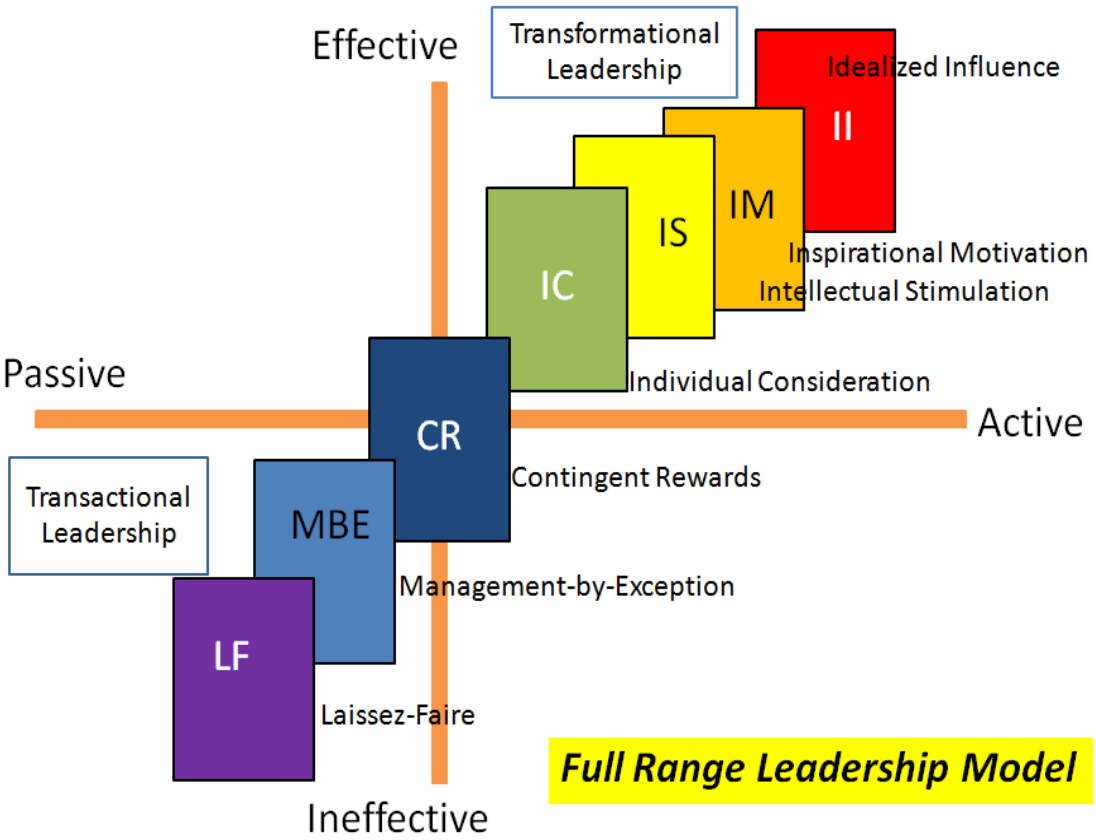
2. การมี Moral Character ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องยึดหลักธรรมประจำใจในการประพฤติตนและการดำเนินชีวิตตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม ซึ่งมีอยู่มากมายตามศาสนาต่าง ๆ ที่แต่ละคนนับถือ ตัวอย่างเช่น หลักธรรมของผู้นำในมุมมองทางพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงหลักธรรมของพระราชา หรือผู้ปกครอง หรือผู้นำ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ จักรวรรดิวัตร 12 ประการ ราชวสดีธรรม 3 ประการใหญ่ และราชสังคหวัตถุและยังพบหลักธรรมแนวเดียวกันนี้ในศาสนาอื่น นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอีกมากมายสำหรับผู้นำที่ปรากฏอยู่ในพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นต้น

3. การมี Faith หมายถึง มีความศรัทธา ความเลื่อมใส หรือความเชื่ออย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพจิตใจที่ดีงามของผู้นำที่ยึดมั่น ผูกพันให้ความเคารพนับถืออย่างแนบแน่นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือต่อหลักการความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ เช่น ศรัทธาในเพื่อนมนุษย์ เลื่อมใสศรัทธาต่อบุคคลที่เสียสละเพื่อมนุษยชาติศรัทธาต่อการทำความดีเพื่อความดีหรือศรัทธาในพระผู้เป็นเจ้า เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือแบบ Transcendental เน้นการใช้เรื่อง ค่านิยม (Values) เจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) (เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์หรือ Altruistic Love ความหวัง/ความศรัทธาหรือ Hope/Faith วิสัยทัศน์หรือ Vision) เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจภายใน

ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้นจึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ (Spiritual Development) ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิตที่สอดคล้องกัน (Cardona, 2000; Fry, 2003 and Sander, Hopkins & Geroy, 2003 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

3. ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Full Range Leadership) จากภาพจะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันเป็นอิสสระได้ โดยในทางปฏิบัติภาวะผู้นำทั้งสองต่างช่วยเสริมและเกื้อกูลซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะอยู่ตรงกันข้ามคนละขั้ว กล่าวคือ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและในทางกลับกัน ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสที่จะไร้ประสิทธิผลถ้าใช้ตามลำพังโดยปราศจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass & Avolio,1990; Goodwin, Wofford & Whittington, 2001 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ข้อแตกต่างกันก็คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเป็นกลไกควบคุมในการสร้างการแลกเปลี่ยนด้านความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยภายนอก (External Motivation) อย่างชัดเจน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงใช้การให้รางวัลเป็นเพียงปัจจัยเสริมของระบบเพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ตาม (Followers' Commitment) และเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ของผู้ตามให้สูงขึ้นเท่านั้น รายละเอียดแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำทั้งสองแบบในลักษณะที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์หรือ Full Range Leadership Model แสดงในภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 : รูปแบบภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model

ที่มา : Avolio,B.J., et.al., 1999 อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550

จากรูปแบบภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model ซึ่งแสดงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในภาพที่ 2.3 ดังกล่าว สรุปโดยย่อได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

LF: ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามยะถากรรม (Laissez-Faire: LF)

1. การไร้ภาวะผู้นำ
2. การหลีกเลี่ยงแสดงจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ
3. การไม่เน้นการหวังผล
4. การหนีปัญหาทุกครั้งที่เกิดขึ้น
5. ความไม่ตระหนักถึงการปฏิบัติงานของผู้ตาม
6. การไม่สนใจว่าใครจะทำหรือใครจะไม่ทำ

MBE: การบริหารแบบวางเฉย (Management-By-Exception: MBE)

1. การเข้าไปทำการแก้ไข
2. การกำหนดมาตรฐานรอคอยจนปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงเข้าทำการแก้ไข
3. การตอกย้ำข้อบกพร่องให้ผู้ปฏิบัติทราบ
4. การบังคับใช้กฎระเบียบ แต่ไม่ชอบผลกระทบต่อสถานภาพเดิม
5. ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นให้ฟังจากผู้นำ

CR: การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards: CR)

1. การแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์
2. การกำหนดความคาดหวังของผลงานและรางวัลที่ชัดเจน
3. การให้รางวัลและให้การยอมรับ เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงานที่สำเร็จ
4. การกำกับความคืบหน้าในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด พร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับ
5. การให้รางวัลตามที่ตกลงไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

IC: ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC)

1. ความเห็นใจและเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละคน
2. การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
3. การแสดงความเอื้ออาทรอย่างจริงใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อการกระทำ
4. การกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามเพื่อการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามอย่างต่อเนื่อง
5. ความห่วงใยและดูแลให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

IS: การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามสร้างจินตนาการ
2. การมองหาวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม
3. การกระตุ้นผู้ทำงานไม่ให้คิดเหมือนกับผู้นำ
4. ความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้น
5. การเปลี่ยนความเชื่อเดิมเพื่อทำให้ดีขึ้น

IM: แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)

1. การสร้างแรงบันดาลใจให้อยากทำงาน
2. ความชัดเจนต่อองค์การจะเป็นอย่างไรในอนาคต
3. ความรู้สึกยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของผู้ตามอย่างเข้มแข็ง

4. การจัดวางความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม

5. การช่วยสนับสนุนผู้ตามให้สร้างผลงานได้มากกว่าที่คิดว่าจะทำได้

6. การยึดตามจุดยืนขององค์การ

II : อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

1. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์อย่างกว้างขวาง

2. การตอกย้ำให้ทุกคนเห็นพ้องและเข้าร่วมในวิสัยทัศน์

3. การแสดงออกถึงความผูกพันอย่างเข้มแข็งและมั่นคงในการไปสู่วัตถุประสงค์

4. การแสดงออกด้วยความมั่นใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

5. การชูเป้าหมายและพันธกิจขององค์การแทนด้วยสัญลักษณ์ที่น่าสนใจ

6. การสร้างความเชื่อว่าสิ่งที่เราทำอยู่นี้ เป็นเรื่องที่ถูกต้องและเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปจากภาพที่ 2.3 ตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership ได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบตามยะถากรรม (LF) แสดงออกถึงความเฉื่อยชาและผลวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า ไร้ประสิทธิผลมากที่สุด พฤติกรรมการบริหารแบบวางเฉย (MBE) ของผู้นำดีกว่าพฤติกรรมแบบแรกของผู้นำ แต่ก็ยังเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ไร้ประสิทธิผลอยู่ดี เพราะงานวิจัยพบว่า ทำให้การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงานมีน้อยและองค์การในภาพรวมไร้ประสิทธิผลอีกด้วย ส่วนพฤติการณ์ให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) ของผู้นำอาจก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลได้ ถ้าต่อรองแลกเปลี่ยนรางวัลเป็นไปอย่างเหมาะสมแก่กรณี พฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาแล้วเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำอีกสี่ด้านที่เหลือ ได้แก่ ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล (IC) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (II) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่พบว่าสามารถที่จะจูงใจ ต่อผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้สูงกว่าที่คาดหมาย อีกทั้งช่วยยกระดับมุมมองผู้ตามจากการยึดประโยชน์ส่วนตัวไปเป็นเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมทั้งสี่นี้ ผลวิจัยพบว่า สามารถเพิ่มความพยายามของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น มีผลงานสูงขึ้น มีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงขึ้น ความมีประสิทธิผลขององค์การสูงขึ้น ในขณะที่ อัตราการลาออก การขาดงานลดลงและสร้างความสามารถปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดียิ่งขึ้น

4. ภาวะผู้นำใฝ่บริการ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใฝ่บริการที่จะนำเสนอต่อไปนี้ประกอบด้วยความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการกระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำใฝ่บริการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ผู้บริการและผู้นำบทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970 Cited in Northouse, 2009 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่กรีนลีฟให้ความสนใจซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่าผู้บริการ (Servant) และผู้นำ (Leader) มีความหมายตรงข้ามกันเมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้งแต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสองคำผู้รับใช้หรือผู้บริการและผู้นำถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อเกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปไม่ได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริงนั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการนั่นเอง (Spears, 2004 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ซึ่งผู้เขียนได้นำนิยามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มแรกให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจงโดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกันเช่น Page and Wong (2000 cited in Nwogu, 2004 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าหมายถึงการรับใช้ให้บริการผู้อื่นโดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

กลุ่มที่สองให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันเช่น ออทรี (Autry, 2000 Cited In Spears and Noble, 2000) กล่าวว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being Useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a Resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเองผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกันดาฟท์ (Daft, 2002 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) กล่าวว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการคือการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน

กลุ่มที่สามให้นิยามคำว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติโดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศของผู้นำคุณธรรมจริยธรรมการบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement Building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเช่น Greenleaf (1970) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นการปฏิบัติ

ที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การผู้นำใฝ่บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันการมองการณ์ไกล (Foresight) การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วยสเปียรส์ (Spears, n.d. Cited in Nwogu, 2004 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) อธิบายว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึงการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงานยูคล์ (Yukl, 2002 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่าเป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรมคือการให้บริการแก่ผู้ตามทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอมปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตามเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้นฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้นภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) สรุปว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคมเป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือจะต้องเป็นผู้ที่เสียสละมีคุณธรรมสูงประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ๆ ไว้วางใจผู้ตามทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้นบังอร ไชยเผือก (2550 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ได้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การและเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงามคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใดและพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) นิยามของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามเป็นอันดับแรกเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจความไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลนั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึงพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงานโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

แนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจการแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับใต้บังคับบัญชาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่

เกิดตามมาก็คือผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใดผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องของหน่วยงานให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับหากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตามผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิดหากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้วดาฟท์ (Daft, 2005 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิดทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้นเฉื่อยชาไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเองแต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือจะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการที่เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดยโรเบิร์ตกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมาซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to The East) พระเอกของเรื่องคือลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไปทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลงผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของ

คณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นประธานบริษัทสถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิดเรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจ คิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง

5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) คำว่า “Ethic” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Ethos” หมายถึง วัฒนธรรม (Custom) การประพฤติปฏิบัติ (Conduct) และคุณลักษณะ (Character) จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณค่า และคุณธรรมเฉพาะตน หรือสังคมที่ปรากฏ ดังนั้นทฤษฎีจริยธรรมจึงเป็นระบบของกฎระเบียบ หรือหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจซึ่งเกี่ยวข้องกับถูกหรือผิด (Right or Wrong) ดีหรือเลว (Good or Bad) ในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของความมีคุณธรรมของมนุษย์ (Northuse, 2003 อ้างถึงใน ปัทมา แคนยุกต์, 2554, 21)

จริยธรรม อาจทำให้เกิดความสับสน เมื่อมีการใช้หลายคำที่ใกล้เคียงกัน คือ ค่านิยม (Values) จริยธรรม (Ethics) และคุณธรรม (Morals) ซึ่งแท้จริงแล้วแต่คำมีความหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยง และแตกต่างกันเล็กน้อย (Walker, 1993, 13 - 14 อ้างถึงใน ปัทมา แคนยุกต์, 2554) ดังนี้

1) ค่านิยม (Values) เป็นความเชื่อหลัก หรือแนวทางและจูงใจให้เกิดทัศนคติ และการกระทำ (Motivate)

2) คุณธรรม (Morals) เป็นความเชื่อเฉพาะตนเองว่าสิ่งนั้นถูกหรือผิด จึงเป็นการประเมินส่วนบุคคลของค่านิยม และการกระทำที่เป็นระบบภายในตัวตน (Inner Compass)

3) จริยธรรม (Ethics) เป็นมาตรฐานขั้นพื้นฐาน (Foundation) ที่ชี้นำว่าบุคคลจะปฏิบัติอย่างไรบนพื้นฐานความเชื่อเฉพาะตน หลักการเบื้องต้นที่ถูกต้อง จริยธรรมจะเป็นความสามารถในการแยกแยะความถูก ออกจากความผิด และสัญญาว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง

จริยธรรมมี 2 องค์ประกอบ คือ ความรอบคอบ (Prudence) และความดี (Virtue)

1) ความรอบคอบ (Prudence) เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี เพราะสิ่งนั้นควรค่าแก่การทำ (Do Something Right Because it is the Smart Thing to Do)

2) ความดี (Virtue) เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีเพราะสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ควรทำ (Do Something Right Because it is the Good Thing to Do)

ลักษณะของผู้มีจริยธรรม คือ

1. ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness)

2. ความเคารพผู้อื่น (Respect)

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

4. ความยุติธรรม (Fairness) และความเที่ยงธรรม (Justice)

5. ความเอื้ออาทร (Caring)

6. คนดีในสังคม (Civic Virtue and Citizenship)

จริยธรรมจะมีประโยชน์ เมื่อมีการนำไปปฏิบัติ ประโยชน์ของจริยธรรมที่ผู้นำไปประพฤติปฏิบัติ (สุกัญญา ศาลบุตร, 2544, 4 - 7) ดังนี้

1. ด้านตนเอง การประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมจะทำให้เป็นคนดี เป็นที่ไว้วางใจที่รักใคร พึงพอใจของผู้เอน ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในชีวิต

2. ด้านสังคม คนมีจริยธรรมย่อมประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ถือเป็นการช่วยให้สังคมมีความเจริญขึ้น และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

3. ด้านการปฏิบัติตามจริยธรรม เป็นการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ดังนั้นผู้มีจริยธรรมย่อมปฏิบัติดี และรักษาจริยธรรมให้คงอยู่ การปฏิบัติดีจะนำมาซึ่งความสุข

4. ด้านการควบคุมมาตรฐาน จริยธรรมเป็นแนวทางในการควบคุมมาตรฐาน ประกันได้ว่าการประพฤติปฏิบัติทุกด้านดีเหมาะสม

5. ด้านการพัฒนาบ้านเมือง การพัฒนาที่จิตใจ โดยการประพฤติปฏิบัติดีเหมาะสมย่อมส่งเสริมสิ่งที่ดีให้เกิดขึ้น ประเทศชาติก็เจริญก้าวหน้า

6. ด้านจรรยาบรรณ ตัวกำหนดจริยธรรมการปฏิบัติ ทำให้ทุกคนตระหนักในความประพฤติปฏิบัติได้ ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคม

กล่าวได้ว่าจริยธรรมมีทฤษฎีจริยธรรมที่ให้ประเด็นหลัก 2 ประเด็น คือ ประเด็นการประพฤติปฏิบัติ (Conduct) และประเด็นคุณลักษณะ (Character) (Northouse, 2003, 302 - 303 อ้างถึงใน ปัทมา แคนยุกต์, 2554) การประพฤติปฏิบัติ (Consequences) คือ ผลที่ตามหรือผลลัพธ์เป็นเหมือนจุดสุดท้าย (end) หรือเป้าประสงค์ (Purpose) เป็นการพยายามตอบคำถามที่ชัดเจนในประเด็น ถูกหรือผิด ดีหรือเลว ต้องพิจารณาจากความคิดเห็นของตนเอง โดยการตั้งคำถามว่าอะไรคือถูก (What is Right?) เพื่อมองหาคำตอบที่เป็นผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมการแสดงออกว่าถูกหรือผิด ซึ่งผลลัพธ์แบ่งเป็น 1) Ethical Egoism เป็นการกระทำที่ยอมรับว่าอยู่ศีลธรรมคือ การกระทำที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับตนเองและไม่มีเหตุผลใดที่จะกระทำ หากผู้อื่นได้ประโยชน์ ยกเว้นตนเองได้ประโยชน์ด้วย 2) Utilitarianism เป็นการกระทำที่ดีคือ การกระทำที่ทำให้คนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์และความสุข ส่วนหน้าที่เป็นการปฏิบัติในสิ่งที่ดี ซึ่งมาจากฐานของเนื้อหา ที่ผู้นำยึดถือ การบอกความจริง การรักษาสัญญา การยอมรับนับถือในศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น การยึดมั่นความเสมอภาค ความยุติธรรม ส่วนคุณลักษณะ (Character) จะเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏให้เห็นตามทฤษฎีคุณงามความดีเป็นหลัก ได้แก่ การแสดงความกล้าหาญ การควบคุมตนเอง

การแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความแสดงออกว่าปฏิบัติอย่างเสมอภาค พฤติกรรมบ่งชี้ถึงความยุติธรรม ความพอเพียง ความใจกว้างมีเมตตากรุณา การสงบเสงี่ยม ถ่อมตน ความมีมิตรไมตรี เป็นต้น

นอร์ทเฮ้าส์ (Nouthouse, 2003, 310 - 316 อ้างถึงใน ปัทมา แคนยุกต์, 2554) จึงได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จำเป็นพบว่าผู้นำโดยทั่วไปจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นการสร้างความศรัทธา เชื่อมั่น เป็นพลังในการผลักดันให้เป็นบุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นเลิศ และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ความมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีหลักการหรือคุณลักษณะ ดังนี้

1. การให้ความเคารพผู้อื่น (Respect Others) หมายถึง การยอมรับนับถือ ผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการของเขาที่จะผลักดันให้เขาปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย อาจกล่าวได้ว่าเป็นการให้เกียรติผู้ตาม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การปฏิบัติต่อผู้ตามเฉกเช่นตัวเราเอง

2. การบริการผู้อื่น (Serve Others) หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักบริการผู้ตาม ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนจูงใจในปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การดูแลด้านสุขภาพ สวัสดิการต่าง ๆ

3. การแสดงถึงความเที่ยงธรรม (Show Justice) หมายถึง ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเที่ยงธรรมความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเห็นแก่พวกพ้องของตนเอง ให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อมั่น โดยการแสดงความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ในการบริหารงาน เช่น การเงิน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4. ยืนหยัดความซื่อสัตย์ (Manifest Honesty) หมายถึง ผู้นำจะต้องดำรงด้วยความซื่อสัตย์ ไม่แสดงความโลภ อยากได้ของผู้อื่น ไม่คอรัปชั่น และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

5. สรรสร้างความเป็นทีมงาน (Build Community) หมายถึง ผู้นำจะต้องพยายามหาโอกาสสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับทีมสุขภาพ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยมีการตกลงกันหรือกำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานให้สำเร็จด้วยกันซึ่งต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม หรือค่านิยมในกลุ่ม ไม่พยายามผลักดัน หรือกดดันที่มุ่งงานจนเกินไปหรือไม่ใส่ใจงาน ปล่อยวางงาน

จริยธรรมภาวะผู้นำ มีความหมายในหลายทางที่แตกต่างกัน ความหมายอาจจะรวมถึงค่านิยม คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำ ถ้าจะอธิบายความหมายของจริยธรรมผู้นำ สิ่งที่อธิบายความหมายของจริยธรรม คือ พฤติกรรมและแรงจูงใจ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) เชื่อถือได้ 3) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และ 4) ความยุติธรรม แต่จะเน้นในด้านของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้อื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ และครูปฏิบัติการในสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและการมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน

2. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

โชคชัยขุนศรี (2554) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 โดยทำการศึกษาจากข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ปีการศึกษา 2552 จำนวน 2,393 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน331 คนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีสถานภาพต่างกันและที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียนแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 6 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์คุณภาพของโรงเรียน คือ ด้านการเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่การเรียนรู้ ด้านการเป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก ด้านการให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์

ธีระพลอริยธนากุล (2555) ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตจอมทองสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนพบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารเคยผ่านการอบรมและไม่เคยผ่านการอบรม ในภาพรวมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการอยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตจอมทอง ตามการ

รับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารเคยผ่านการอบรมและไม่เคยผ่านการอบรมพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

วารุณี โพธาสินธุ์ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจาก ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการและครู พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามอันดับ คือ การมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ปกครองมีส่วนร่วม การมีเป้าหมายของการพัฒนาอย่างชัดเจน

ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานวิชาการ สามอันดับแรก คือ การสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีการพัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ภาวะผู้นำด้านการบริหารงบประมาณ สามอันดับแรก คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ล่วงหน้า ระยะปานกลาง โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสูงสุด จัดให้มีการพัฒนาระบบให้มีการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างโปร่งใส และการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามแผนงานของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคคล สามอันดับแรก คือ การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน เช่น การศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม การจัดให้มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ

ภาวะผู้นำด้านการบริหารกิจการนักเรียน สามอันดับแรก คือ การจัดให้มีการดำเนินงานด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การจัดให้มีการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานทั่วไป สามอันดับแรก คือ จัดให้มีการพัฒนาบริเวณภายในโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาดปลอดภัยและมีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานสถานศึกษา การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้แก่ ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียน เป็นผู้ที่สามารถพยากรณ์คุณภาพของโรงเรียน ด้านการเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่การเรียนรู้ ด้านการเป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก ด้านการให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์และองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาเอกชนที่ควรมี คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและการมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การ

องค์การต่าง ๆ จึงพยายามนำสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะองค์ประกอบของสมรรถนะประเภทของสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะ

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะคือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550, 3)

ประมวลได้ว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆด้วย

สมรรถนะกล่าวได้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบสมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า (McClelland, 1975, 57-83)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงานซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานที่รับผิดชอบ

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะจากนักวิชาการพบว่า สมรรถนะประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions) ระดับชั้นของความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ซึ่งแมคคลีแลนด์ (David McClelland) อธิบายว่า สมรรถนะของบุคคล เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ (McClelland, 1975, 57-83)

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 6สมรรถนะหลัก (Core competencies) ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่นความรู้ด้านเครื่องยนต์เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

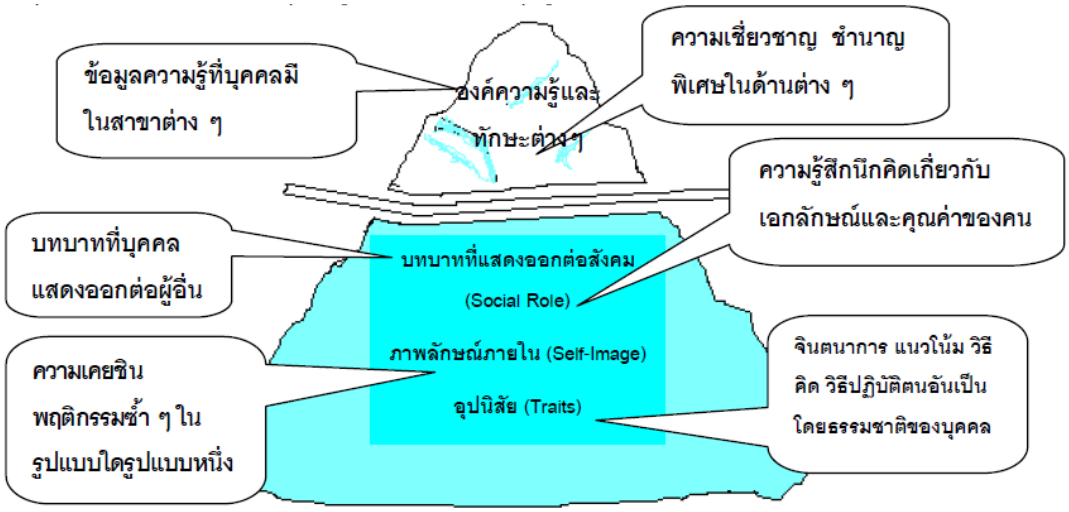
3. เจตคติ (Attitude) คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน

4. ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเองเป็นต้น

5. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล(Traits) คือ เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

6. แรงขับภายใน (Motives) คือ แรงจูงใจซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 6 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

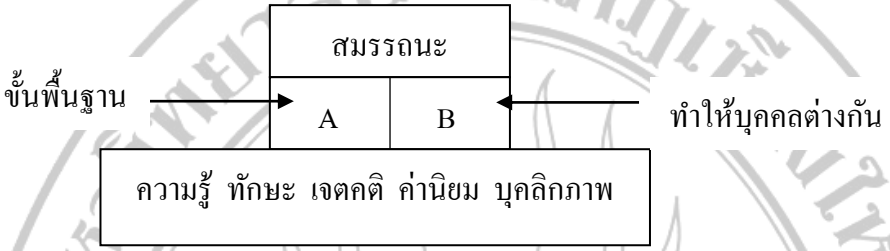
ที่มา : David McClelland(1975 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของคำว่าสมรรถนะสามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American Approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้ จะต้องเป็นไป

ตามแนวทางที่องค์การต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน

สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและเจตคติหรือแรงจูงใจหรือความรู้ ทักษะและเจตคติหรือแรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ

ที่มา : David McClelland (1975 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

จากภาพความรู้ทักษะเจตคติ ค่านิยมและบุคลิกภาพไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะดังนั้นความรู้โดด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจตคติหรือแรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนดหรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าสมรรถนะของบุคคลเกิดจากองค์ประกอบ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น

เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น และแรงจูงใจหรือเจตคติเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะเป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์กร จากการศึกษาโดยทั่วไปเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของสมรรถนะพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ใช้สมรรถนะบุคลากรเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ ซึ่งมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เทื้อน ทองแก้ว (2550) สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะของแต่ละคนเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ทำการจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร ที่จะต้องมีซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน 2) กลุ่มที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มสมรรถนะบุคคล ได้แก่ Personal / Individual Competency กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานได้แก่ Functional / Job / Professional / Technical Competency และกลุ่มสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ Leadership / Managerial Competency

จิรประภา อัครบวร (2549, 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

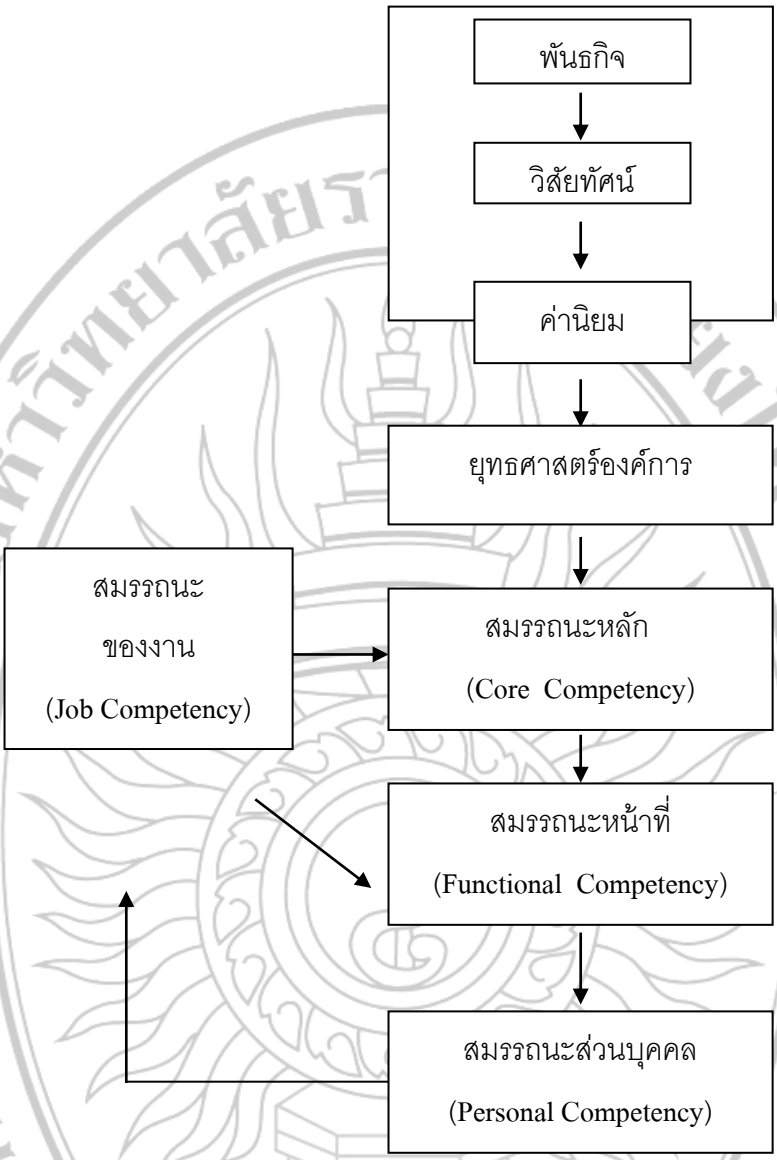
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้(อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547, 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, 50-51, 58-59) ดังนี้

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม



ภาพที่ 2.6 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547, 62, สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548, 50 – 51, 58 – 59)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจากสมรรถนะหลักจึงมาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่ง

ตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกันงานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกันมองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหาร

สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีมาตรฐานความรู้แตกต่างกันฉะนั้นจึงมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, 6 - 41) ดังนี้

1. มาตรฐานวิชาชีพครู มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรองโดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) จิตวิทยาสำหรับครู 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน 7) การวิจัยทางการศึกษา 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา 9) ความเป็นครู

2. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรองโดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารด้านวิชาการ 4) การบริหารด้านธุรการการเงินพัสดุและอาคารสถานที่ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารกิจการนักเรียน 7) การประกันคุณภาพการศึกษา 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

3. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรองโดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารจัดการ 4) การบริหารทรัพยากร 5) การประกันคุณภาพการศึกษา 6) การนิเทศการศึกษา 7) การพัฒนาหลักสูตร 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การวิจัยทางการศึกษา 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

4. มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรองโดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) การนิเทศการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและ

การสอน 4) การประกันคุณภาพการศึกษา 5) การบริหารจัดการการศึกษา 6) การวิจัยทางการศึกษา 7) กลวิธีถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานทางวิชาการ 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับศึกษานิเทศก์

5. การประเมินสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นกระบวนการประเมินด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินสมรรถนะควรประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) เครื่องมือในการประเมินจะต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) แสดงทัศนะเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะไว้ว่า เป็นการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งแสดงออกในสถานการณ์ที่จะสะท้อนสมรรถนะในแต่ละเรื่องโดยพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานนั้นถือว่าเป็นข้อมูลหลักฐานที่ใช้ในการประเมิน

การประเมินสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล (เทื้อน ทองแก้ว, 2550) ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไรเคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่นเป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ทักษะและคุณลักษณะ

ชูชัย สมิทธิไกร (2550) เสนอแนะวิธีการและเครื่องมือที่อาจจะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะดังนี้

1. ข้อมูลที่เป็นประวัติการปฏิบัติงาน (Biographical Data) จะช่วยในการประเมินความรู้ทักษะและความสามารถได้บ้างว่าบุคคลนั้นเคยปฏิบัติงานใดมาบ้าง

2. ระเบียนพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมข้อมูลประวัติของบุคลากรรวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานบางอย่างของบุคลากรได้บางองค์กรอาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลจากการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เกี่ยวข้องกับทักษะความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.2 พฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ (Contextual Performance) เป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเช่นการช่วยเหลือผู้อื่นเป็นต้น

4. การสัมภาษณ์งาน (Interview) ทำให้ได้ข้อมูลมากพอสมควรแต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆที่มีผลต่อความเที่ยงตรงของการสัมภาษณ์เช่นประเภทการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์เป็นต้น

5. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีรวมกันเช่นแบบสอบถามการสังเกตพฤติกรรมการใช้แบบวัดทางจิตวิทยาเป็นต้นและใช้บุคลากรหลายคนร่วมกันประเมินมักใช้ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารข้อดีก็คือมีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือสูงส่วนข้อจำกัดคือใช้เวลามากค่าใช้จ่ายสูง

6. การทดลองจัดการแฟ้มงาน (In - Basket Simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ในหน้าที่ของผู้จัดการโดยมีงานต่าง ๆเสมือนงานจริงแล้วให้ตัดสินใจสั่งการตามความคิดเห็นวิธีนี้ใช้ในการประเมินสมรรถนะผู้บริหาร

7. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์กรแต่แบบทดสอบบุคลิกภาพมักมีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูงจึงต้องระมัดระวังในการใช้

8. แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Test) และความถนัด (Aptitude Test) ซึ่งจะวัดเชาว์ปัญญาและความสามารถด้านต่าง ๆของบุคลากรซึ่งแต่ละคนจะมีความโดดเด่นไปคนละด้าน ดังนั้นจึงควรใช้บุคลากรให้ตรงตามสมรรถนะที่มีอยู่

9. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้องค์กรสามารถที่จะสร้างเองได้หากมีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นแต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

10. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มตัวอย่างงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคลากรปฏิบัติข้อดีคือความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดีแต่ข้อจำกัดคือจะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคลากรเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่สามารถกระทำได้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้นอาจจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งเป้าหมายได้แก่ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและการประเมินตนเองเป็นต้นข้อดีทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุมนอกจากนี้ในการประเมินแบบ 360 องศาจะมุ่งเน้นการวัดการรับรู้ของผู้ประเมินต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคลและกระบวนการหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้ดีกว่าการประเมินผลผลิตและมีความยุติธรรมมากกว่าการประเมินจากแหล่งเดียว

12. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในบางสถานการณ์การสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นผู้สังเกตหรือผู้ประเมินจะต้องกระทำด้วยความซื่อตรงและจะต้องมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นกระบวนการประเมินด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ จะต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability)

ตอนที่ 3 การบริหารการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, 209) กำหนดไว้ว่า การบริหารนั้น หมายถึง การดำเนินการ การจัดการ และให้ความหมายของการจัดการ ว่าเป็นการสั่งงาน การควบคุมงาน ดำเนินงาน ดังนั้นคำว่า การบริหารจัดการ จึงมีความหมายว่า เป็นการจัดการควบคุมงานหรือการดำเนินงาน สำหรับคำว่า การบริหารการศึกษานั้น เป็นการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การวางแผนงาน โครงการ การกำกับดูแลปรับเปลี่ยนพัฒนาโครงสร้างองค์การบริหารการศึกษา กำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ที่กำหนดรายละเอียดของงานในแต่ละบทบาท ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุน เอื้ออำนวยให้บุคคลได้ร่วมมือกันจัดกิจกรรมเต็มศักยภาพทั้งในการบริหารบุคคลากรในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานพัสดุครุภัณฑ์ การบริหารกิจการนักเรียนและการบริหารงานด้านสภาพแวดล้อม (กมล สุดประเสริฐ, 2544, 175)

การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ส่วนในมุมมองของ กู้ด (Good, 1973, 14) ได้เสนอความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษาไว้ใน 2 ความหมายด้วยกัน ในความหมายแรก การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการควบคุมดูแลและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ และในความหมายที่สอง ได้เสนอไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการควบคุมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจการของโรงเรียนทุกแห่ง เพราะกิจกรรมทั้งหมดเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้การบริการการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การบริหารการศึกษาพอสรุปได้ว่า เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการควบคุม ดูแล การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา การบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านกิจการนักศึกษา ด้านสภาพแวดล้อม ตลอดรวมถึงด้านการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์สู่สังคมต่อไป

หลักการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาที่ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อเกิดสัมฤทธิผลต่อผู้เรียนและการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีหลักในการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ

ปัจจุบันการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนนิยมใช้หลักการบริหารการจัดการที่ดี (Good Governance) หรือที่เรียกกันอย่างเข้าใจว่า หลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีได้มีการกำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, 14) ซึ่งระเบียบดังกล่าวพยายามสะท้อนภาพการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ซึ่งเริ่มจากการที่มีการเรียกร้องให้ธนาคารโลกยอมให้ประเทศผู้กู้เงินกำหนดรูปแบบในการบริหารจัดการที่ดีให้เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยประกันได้ว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบและนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง เป้าหมายดังกล่าวหมายรวมไปถึงความรับผิดชอบ การเปิดเผย โปร่งใส การมีส่วนร่วม หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีดังกล่าวได้ระบุหลักการสำคัญไว้ 6 ประการด้วยกัน ซึ่งหลักการเหล่านั้นสามารถใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนประกอบด้วย

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายในกฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจ ของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นความถูกต้องดีงามโดยร่วมกันรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักการนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และกล้าที่จะรับผลงานการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ด้วยการรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และการบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืน

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่สำคัญในสังคม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นองค์กรที่ควรพัฒนาและเสริมสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยที่ ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000, 15) เสนอทัศนะไว้ว่าโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ควรมีหลักการสร้างดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขอบข่ายของการคิดที่บุคคลมองเห็นส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวพัน เชื่อมโยง และส่งผลถึงกัน

2. ความรอบรู้เกี่ยวกับบุคคลเป็นกระบวนการของการผูกพันของบุคคล ต่อวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศขององค์กร และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning)

3. การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้ทุกคนเกิดความตระหนักร่วมกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการรวบรวมการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร ให้ถือหลักที่ว่าคนสองคนช่วยกันคิด ดีกว่าคิดเพียงคนเดียว

5. รูปแบบทางจิตใจ โดยมีข้อสันนิษฐานว่าบุคคลและความคิดขององค์กร ตลอดรวมถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรย่อมมีอิทธิพลต่อองค์กร

หลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคคลากร จะช่วยสร้างสติปัญญาให้เป็นระบบ เป็นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบไปพร้อมกัน โดยระบบของการเรียนรู้นี้เป็นไปตามทฤษฎีระบบอันเป็นพื้นฐานของสถานศึกษาที่มี 5 ส่วน สำคัญ (Lunenburg and Ornstein, 2000, 16) ได้แก่

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)ได้แก่ คน วัสดุ งบประมาณหรือแหล่งข้อสนเทศที่จะนำมาใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ รวมถึงเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Transformation Process) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการเรียนรู้ที่จะให้นักเรียนเป็นพลเมืองที่ได้รับการศึกษามีความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคมได้

3. ปัจจัยนำออก (Output) รวมไปถึงผลผลิตและการบริหารขององค์กรทางการศึกษาจะต้องทำหน้าที่ทางความรู้และเป็นผู้เผยแพร่ความรู้

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อสนเทศที่เกี่ยวกับปัจจัยนำออกหรือกระบวนการขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารจัดการงานในรอบต่อไป ข้อสนเทศอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรรวมไปถึงพลังของสังคม การเมือง การปกครอง และเศรษฐกิจ ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ความคิดขององค์กร ทางการศึกษา หรือสถานศึกษาในเชิงทฤษฎีระบบนั้น สถานศึกษาที่จะเป็นระบบเปิดที่มีความสัมพันธ์กับสังคม

สรุปได้ว่าหลักการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 11 ประการประกอบด้วย คือ การบริหารจะมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร โดยมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจและมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานและมอบหมายบุคลากรให้รับผิดชอบงานให้เฉพาะเจาะจง มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน การมอบหมายงาน และการควบคุมดูแลนั้นต้องมีความเหมาะสม มีการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกปลอดภัย มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถตลอดรวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546, 11)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจากการวิเคราะห์ความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีหน้าที่ 9 ประการดังที่โควาลสกี (Kowalski, 2003, 27) เสนอว่ามีความสัมพันธ์กัน คือ

1. ตัวแทนขององค์กร ผู้บริหารเป็นหัวหน้าขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นตัวแทน เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของโรงเรียน บทบาทการเป็นตัวแทนมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ บทบาทการเป็นตัวแทนองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก เพราะผู้บริหารจะต้องรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรตามที่สังคมคาดหวังไว้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารกำหนดโครงการตามมาตรฐานของชุมชน โดยจะให้ความสนใจต่อท่าทางส่วนตัวของผู้บริหารทักษะต่าง ๆ บุคลิกภาพที่ดี อันเป็นสัญลักษณ์สำคัญในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร

2. การวางแผน หน้าที่ของผู้บริหาร คือการวางแผนงานของสถานศึกษา แผนงานจะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ อยู่ 2 ประการ คือ การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ประการหนึ่งและอีกประการหนึ่งเป็นการพัฒนาแผนงานที่เป็นรายละเอียดและยุทธศาสตร์ที่จะนำไปปฏิบัติ

กระบวนการเหล่านี้เป็นเรื่องของการบริหารที่จะต้องทำทั้ง 2 ประการ การวางแผนทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการวางแผนร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน และตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการวางแผนอย่างรัดกุม เป็นกระบวนการบริหารจัดการความรู้และทักษะจะต้องร่วมกับการตัดสินใจประกอบด้วย

3. การจัดการองค์กร การจัดการองค์เป็นการจัดบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร โครงการพัฒนาจากตารางสอนและตารางกิจกรรมเสริมหลักสูตร องค์กรต้องจัดสัดส่วนของการใช้จ่ายอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

4. การนำ ผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการจัดการซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ ในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่คอยขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความรู้ความสามารถ สมรรถนะของครูและบุคลากร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะไม่เพียงเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเท่านั้น แต่ควรเข้าใจบริบทองค์กร พยายามสร้างวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์กรตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้

5. การจัดการ เป็นกระบวนการของการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นกระบวนการของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และทิศทางที่เกี่ยวกับความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ต้องเป็นผู้ที่เสียสละเวลาในการรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการ

1) การบริการสนับสนุน
2) การบริการเกี่ยวกับงบประมาณ
3) การดูแลรักษาสถานศึกษา
4) การบริหารงานบุคคล
5) การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน
6) การรักษาสุขภาพร่างกายและความปลอดภัย
7) การควบคุมพฤติกรรมนักเรียน
8) การกำหนดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

6. การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก ถึงแม้ว่าภาระของนักเรียนจะตกอยู่ในความรับผิดชอบของครูประจำชั้น ผู้บริหารก็ต้องถูกคาดหวังว่าการอำนวยความสะดวกก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารจะจัดคน วัสดุ ที่จะช่วยให้ครูทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งทางตรงและทางอ้อม

7. การไกล่เกลี่ย ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ต้องหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้งกับครู ถ้าหากเกิดความขัดแย้งต้องทำความตกลงกันให้ได้ การไกล่เกลี่ยผู้บริหารต้องไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งและผู้บริหารต้องมีทักษะในการไกล่เกลี่ย การบริหารความขัดแย้งเป็นอย่างดี

8. การประเมินผลผู้บริหารจะต้องประเมินผลทั้งรายบุคคลและประเมินผลโครงการ ซึ่งกระบวนการประเมินผลมีหน้าที่ 3 ประการด้วยกัน คือ จัดแนวทางการตัดสินใจ การกำหนดความรับผิดชอบ และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ซึ่งการประเมินผลนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการพัฒนางาน และการประเมินจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

9. การติดต่อสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ทราบถึงงานสอน หลักการ การปฏิบัติงาน การอธิบายถึงนโยบายขององค์กร และเพื่อให้มีโอกาสได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารและผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการสื่อสารในกรณีต่อไปนี้

1) มีการติดต่อสื่อสารสองทางและยอมให้มีการรับสารเพื่อส่งต่อข้อเท็จจริง
2) การใช้ข้อมูลในการพิสูจน์และการแก้ปัญหา
3) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร
4) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนแสดงความต้องการของบุคลากร
5) การจัดให้ข้อเท็จจริงต่อบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารและจัดการศึกษาของเอกชน

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม ขณะที่การทบทวนผลการพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมาสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการประเทศที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งมีความเสี่ยงในหลายมิติที่อาจทำให้ปัญหาต่าง ๆ รุนแรงมากขึ้น การพัฒนาประเทศในอนาคต จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศให้เข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นคงซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและภายในประเทศ โดยเฉพาะภาวะผันผวนด้านเศรษฐกิจพลังงานและภูมิอากาศ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างชัดเจนต่อประเทศไทยทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

การจัดการศึกษาเอกชน ถือได้ว่าเป็นการจัดการศึกษาที่มีโรงเรียนเอกชนทำหน้าที่ดำเนินการในการขับเคลื่อนกระบวนการทางการศึกษาที่นอกเหนือจากการจัดการของรัฐ

โดยบทบาทสำคัญของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) การแบ่งเบาภาระของรัฐ กล่าวคือโรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาให้เยาวชน ซึ่งมีทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในการลงทุนด้านการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก 2) เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน โดยโรงเรียนเอกชนส่วนมากเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแหล่งชุมชนเกือบทุกชุมชนถือว่าเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน มีการคมนาคมที่สะดวก จึงสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองในเรื่องความสะดวกสบายและการประหยัดเวลา รวมทั้งค่าพาหนะในการเดินทางไป-กลับของนักเรียน 3) ให้บริการเด่นเป็นพิเศษ โดยโรงเรียนเอกชนสามารถให้บริการที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดีสามารถจัดหลักสูตรพิเศษทั้งในเรื่องการฝึกอบรม ด้านคุณธรรม จรรยามารยาท การฝึกทักษะ ทางภาษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬาและอื่น ๆ 4) ช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษาโดยโรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสริภาพด้านการศึกษา คือช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีโอกาสในการเลือกสถานศึกษาได้หลากหลายยิ่งขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่ดีมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงจะเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้นและยังเป็นการขจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา 5) การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โดยโรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการที่มีอิสระบริหารงานด้วยระบบธุรกิจ ซึ่งคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการในการสั่งการ บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ทำให้ประหยัดเวลา งบประมาณและกำลังคนซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีความคล่องตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินกิจการโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านระเบียบข้อบังคับเหมือนโรงเรียนภาครัฐทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ และ 6) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ โดยพิจารณาได้จากคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และจากคะแนนการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ของนักศึกษาเอกชนประเภทอาชีวศึกษาพบว่ามีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556, 10-11)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทยอันประกอบด้วยการยกระดับองค์ความรู้ให้ได้มาตรฐานสากล จัดให้มีโครงการตำราแห่งชาติที่บรรจุความรู้ที่ก้าวหน้าและได้มาตรฐานทั้งความรู้ที่เป็นสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการอ่านพร้อม

ทั้งส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศและภาษาถิ่น จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาทุกระดับให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและทัดเทียมกับมาตรฐานสากลบนความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทย เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาทุกระดับชั้นโดยวัดผลจากการผ่านการทดสอบมาตรฐานในระดับชาติและนานาชาติ ขจัดความไม่รู้หนังสือให้สิ้นไปจากสังคมไทยจัดให้มีครูดีเพียงพอในทุกห้องเรียน ให้มีโรงเรียนและสถาบันอาชีวศึกษาคุณภาพสูงในทุกพื้นที่ พัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียน มีความรู้คู่คุณธรรม มุ่งการสร้างจริยธรรมในระดับปัจเจกรวมทั้งสร้างความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความเสมอภาคและดำเนินการให้การศึกษาเป็นพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตยที่แท้จริง ปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาโดยการกระจายอำนาจสู่พื้นที่ให้เสร็จสมบูรณ์โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อมสังคมไทย โดยคำนึงถึงการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ประชากรทุกกลุ่มซึ่งรวมถึงผู้ยากไร้ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้บกพร่องทางกายและการเรียนรู้ รวมทั้งชนกลุ่มน้อยโดยส่งเสริมการให้ความรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาถึงแรกเกิดให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งแม่และเด็กสนับสนุนการจัดการศึกษาตามวัยและพัฒนาการอย่างมีคุณภาพตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างโอกาสทางการศึกษา กระจายโอกาสทางการศึกษาใน ปฏิรูปครู ยกฐานะครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริงโดยปฏิรูประบบการผลิตครูให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ สร้างแรงจูงใจให้คนเรียนดีและมีคุณธรรมเข้าสู่วิชาชีพครู ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนครู พัฒนาระบบความก้าวหน้าของครูโดยใช้การประเมินเชิงประจักษ์ที่อิงขีดความสามารถและวัดสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษาเป็นหลักจัดระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอย่างต่อเนื่อง แก้ปัญหาหนี้สินครูโดยการพักชำระหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ตามนโยบายแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนของรัฐบาล พัฒนาระบบภูมิสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระจายครู ขจัดปัญหาการขาดแคลนครูในสาระวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์

การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งยกระดับคุณภาพและการกระจายโอกาสทางการศึกษา จัดให้มีระบบการเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติเพื่อเป็นกลไกในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การเรียนรู้ให้เป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษาพัฒนาระบบ “ไซเบอร์โฮม” ที่สามารถส่งความรู้มายังผู้เรียนโดยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงส่งเสริมให้นักเรียนทุกระดับชั้นได้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตเพื่อการศึกษาขยายระบบโทรทัศน์เพื่อการศึกษาให้กว้างขวาง ปรับปรุงห้องเรียนนำร่องให้ได้มาตรฐานห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งเร่งดำเนินการให้ “กองทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” สามารถ

ดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556, 23-25)

ในการพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชนให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริบทสภาพแวดล้อมทุกด้านที่มีผลกระทบต่อการศึกษาศึกษาเอกชน ประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ กฎหมายแม่บท แผนแม่บท นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกระดับดังกล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดให้มีการระดมความคิดเห็นจากทั้งภาครัฐ เอกชน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556, 28)

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่การบริหารและจัดการการศึกษาของรัฐ การบริหารและจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการบริหารและจัดการศึกษาของเอกชน และในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) มีกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากผลการพัฒนาการศึกษาเอกชนที่ผ่านมาในด้านเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แม้จะได้มีการออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาแล้ว แต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษาเท่าที่ควร เนื่องจากนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐมีผลกระทบต่อการรับนักเรียน/นักศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ส่วนสถานประกอบการและสถาบันต่าง ๆ มีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ยังมีสัดส่วนน้อยมาก

อีกทั้งขาดแรงจูงใจให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550) ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายในและ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ชวนพิศ สิทธิ์ธาดา (2552) วิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล จากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านวิชาชีพ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านหน้าที่ 4) สมรรถนะด้านบุคคล และ 5) สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบที่มีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับ โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการ

แสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสร้างไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหารพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ทิวัตถ์ ศรีดำรง (2556) ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ : การศึกษาทฤษฎีฐานรากเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี เพื่อการสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผลการวิจัย พบว่า 1. ลักษณะของโรงเรียนคุณภาพ คือ โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการร่วมมือกันระหว่างบ้านโรงเรียนและผู้ปกครอง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ผู้ปกครองและชุมชนยอมรับ และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 2. เงื่อนไขการเกิดเป็นโรงเรียนคุณภาพ แยกเป็น เงื่อนไขจากภายในโรงเรียนประอบด้วย 1) เงื่อนไขที่เกิดจากผู้บริหาร ได้แก่ การทำตัวเป็นแบบอย่าง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) เงื่อนไขที่เกิดจากครูได้แก่ ครูมีความสามัคคี ครูมีความตระหนักในหน้าที่ 3. กระบวนการเกิดเป็นโรงเรียนคุณภาพเกิดจากกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จ และการทำงานเป็นทีม 4. การดำรงอยู่ของการเป็นโรงเรียนคุณภาพ เกิดจาก 1) ความชัดเจนในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความเข้าใจและตระหนักในหน้าที่ของบุคลากร ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ความผูกพันกับโรงเรียน ประกอบด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และการตรวจสอบและพัฒนากระบวนการทำงาน 5. ผลที่ตามมาจากการเป็นโรงเรียนคุณภาพ คือ เป็นแหล่งศึกษาดูงาน นักเรียนได้รับการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนและมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี

ตอนที่ 4 โรงเรียนมาตรฐานสากลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากล มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยให้โรงเรียนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige NationalQuality Award (MBNQA) ซึ่งได้มีการพัฒนาปรับปรุงมาตลอด เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้

สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, คำนำ)

หลักการและกรอบความคิด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ:มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นนักเรียน
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ
7. ผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์การที่เป็นเลิศดังภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, 1)

แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพไว้ว่า การประเมินการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้โดยกำหนดลักษณะการตั้งคำถามเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับแนวทางการดำเนินการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ หรือเป็นตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน โดยที่แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพแต่ละหมวด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, 16-72) มีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership) การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนชี้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้นำระดับสูงรวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

1.1 การนำองค์กร :ผู้บริหารโรงเรียนนำองค์กรอย่างไร

วิสัยทัศน์และค่านิยม

1) กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคต

4) ผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6) จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

7) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมีจริยธรรม

การสื่อสารและผลการดำเนินการ

1) ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความรักและผูกพันของบุคลากรกับโรงเรียน

2) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญให้บุคลากรทราบเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีกับโรงเรียน

3) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผลการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ผู้บริหารโรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมโดยนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

1.2 ระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคม

ระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน

1) ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในด้านการเงินความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการตัดสินใจที่เกิดจากการบริหารจัดการ

2) ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมีนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ

3) ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

4) จัดดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาและปรับปรุงระบบการนำองค์กร

การประพฤติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1) ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือผลการดำเนินการของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2) กำหนดมาตรการ กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ในการจัดการความเสี่ยงที่คาดการณ์หรือที่เกิดขึ้นแล้วในการดำเนินการและการให้บริการของโรงเรียนและกำกับดูแลให้บุคลากรทำงานให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3) จัดดำเนินการส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

4) กำกับดูแลและดำเนินการต่อการประพฤติปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับและหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

การสนับสนุนจากชุมชนที่สำคัญ

1) กำหนดชุมชนที่สำคัญและกิจกรรมที่โรงเรียนจะเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ

2) ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียนดำเนินการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญ

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

วิเคราะห์ปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม

1) กำหนดทิศทางของโรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์

2) กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้

3) สื่อสารและถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

2) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะสะท้อนได้ว่าโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

3) กำหนดเป้าหมาย หรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดโดยควรนำผลการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน(Baseline data) ไปเทียบเคียงกับเป้าหมายที่กำหนด

4) กำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการหรือกิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ:โรงเรียนถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

1) กำหนดแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ โดยการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้น จะพิจารณาทั้งในด้านผลผลิตผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาของแต่ละแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม

2) ใช้การบริหารความเสี่ยงเข้ามาร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ

3) พัฒนากระบวนการทำงานของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ รวมทั้งทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5) วิเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้นั้น พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีการเผยแพร่แก่บุคลากร

6) มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน

7) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

8) จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน

9) จัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ให้เหมาะสมเพียงพอและพร้อมใช้เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ

10) กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียนและครอบคลุมทุกกลุ่มของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

1) กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและผลการดำเนินการที่ผ่านมา

2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการจะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและควรมีช่วงระยะเวลาของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

3) วางแผนดำเนินการพัฒนาเพื่อลดความแตกต่างระหว่างผลดำเนินการในปัจจุบันกับที่คาดการณ์ไว้ของโรงเรียนและกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) สำรวจ ตรวจสอบพันธกิจของโรงเรียนเพื่อนำมากำหนดนักเรียนกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ระบุนักเรียน กำหนดกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดทำฐานข้อมูลของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและในอนาคต รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมและทบทวนปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน

3) จำแนกกลุ่มนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงบริบทความพร้อมของโรงเรียนด้วย

4) กำหนดกลยุทธ์ วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการคาดหวังของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตปัจจุบันของโรงเรียนคู่เทียบเคียง

5) วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาประเด็นความต้องการและนำข้อมูลไปปรับกระบวนการทำงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสังคมโลก

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจของนักเรียน : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและเพิ่มความพึงพอใจ ความรักและผูกพันต่อสถาบัน

การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน

1) จัดทำข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ข้อมูลด้านความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน

2) กำหนดและจำแนกข้อมูลเชิงความต้องการ เชิงพฤติกรรมเชิงจิตวิทยา จากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างรอบด้าน

3) จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อย่างหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ ๆ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) จัดระบบบริการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การให้บริการ การรับฟังการรับข้อร้องเรียนโดยเปิดช่องทางเลือกหลายช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว

5) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานโดยประกาศให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) สำรวจพันธกิจเพื่อระบุคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและบริการที่จะวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อโรงเรียน

2) กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียนให้สอดคล้องกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อโรงเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุง คุณภาพการจัดการเรียนการสอนการบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการในอนาคต

4) นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการอันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนและนำไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

5) นำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นรวมทั้งเพื่อให้เกิดนวัตกรรมและเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) นำสารสนเทศที่ได้มาจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการ ซึ่งได้แก่ ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน การจำแนกกลุ่มอาจแบ่งได้ดังนี้

1.1 ตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) เช่น ประเทศ ภาค จังหวัด อำเภอ ตำบล

1.2 ตามหลักประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) เช่น ภาษา เพศ เชื้อชาติ ครอบครัว รายได้ การศึกษา อาชีพ

1.3 ตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) เช่น ทัศนคติ วิถีในการดำเนินชีวิต ความเชื่อ

1.4 ตามพฤติกรรม (Behavioristic Segmentation) การใช้บริการ

2) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตควรพิจารณาดังนี้

2.1 ปัจจัยประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

2.2 สภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

3) ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้านการรับนักเรียนของโรงเรียนเทียบเคียง

4) ทบทวนกลยุทธ์ด้าน การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายจากการวิเคราะห์โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาให้ชัดเจนทั้งระยะสั้นระยะยาวเพื่อรองรับกลุ่มผู้ใช้บริการในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

5) ประชาสัมพันธ์บริการที่เกิดขึ้น

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ:โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน

การวัดผลการดำเนินการ

1) คัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน

1.1 ข้อมูลผลการดำเนินการจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้งบประมาณ

1.2 ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/การร้องเรียนจากผู้รับบริการ

1.3 ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร

1.4 ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

1.5 ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากโรงเรียน/สถาบันคู่เทียบเคียงทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) นำผลการวิเคราะห์มาทบทวนเพื่อหาจุดบกพร่องการปฏิบัติงานแล้ววิเคราะห์/ค้นหาปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของการบริหารและการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

3) ทบทวนวิธีการ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันต่อระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการและทิศทางของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ

1) วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยดูขีดความสามารถขององค์กรเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียงที่มีบริบทที่ใกล้เคียงกันและมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่า จัดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด โดยข้อมูลที่นำมาใช้เปรียบเทียบนั้นอาจพิจารณาได้ทั้งที่เป็นผลการดำเนินงานโดยรวมและผลการดำเนินงานที่เป็นรายกระบวนการ

2) สื่อสารผลการวิเคราะห์และทบทวนให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนรับรู้ เข้าใจในผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

3) นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4.2 การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ : โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ขององค์กร

การจัดการข้อมูล สารสนเทศ

1) รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการใช้ ได้แก่

หมวดที่ 1 ข้อมูลของการติดตามและทบทวนการดำเนินงานของโรงเรียน

หมวดที่ 2 ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับปัจจัยแนวโน้มการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผน ทบทวนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

หมวดที่ 3 ข้อมูลในการเรียนรู้ รับฟังและขอรับบริการของนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

หมวดที่ 4 ข้อมูลการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

โดยรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกันและต้องมีการสำรองข้อมูลไว้ด้วย ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการ

2) กำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ข้อมูล โดยออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในระดับต่าง ๆ

3) ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมถึง Hardware และ Software เพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทางของโรงเรียน

การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

1) ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้และนำไปใช้งานได้ง่าย รวมทั้งมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

2) สร้างระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และเครือข่ายเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวอยู่เสมอ

3) จัดหาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากลเป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์และสามารถประยุกต์กับโปรแกรมอื่นได้สะดวก

4) สร้างกระบวนการการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอนดังนี้

4.1 บ่งชี้ความรู้และข้อมูล

4.2 สร้างและแสวงหาความรู้

4.3 จัดเก็บองค์ความรู้

4.4 ประมวลและกลั่นกรองความรู้

4.5 การเข้าถึงความรู้

4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.7 การเรียนรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

5.1 ความผูกพันของบุคลากร:โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

การสร้างคุณค่าของบุคลากร

1) กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ

2) นำผลจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายสวัสดิการการให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร

3) การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน คำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักและจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งจะต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดนี้สู่ระดับบุคคล

4) ให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ

5) นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลจูงใจและการบริหารบุคคลอื่น ๆ

6) การจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชย จูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งโรงเรียน

7) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องชมเชยในระดับโรงเรียนให้ได้รับโอกาสนำเสนอและเผยแพร่ผลงานในระดับที่สูงขึ้น

การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

1) จัดทำแผน โครงการหรือกิจกรรม ของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสำเร็จตามกลยุทธ์ ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะวัฒนธรรม การทำงานของบุคลากร ความต้องการของบุคลากร การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และความก้าวหน้าในการทำงาน

2) วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และนำปัจจัยนั้นมากำหนดเป็นตัวชี้วัดอย่างเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น

3) ดำเนินการจัดระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามแผนเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ

4) กำหนดมาตรการประเมินและจัดการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร

5) ส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญที่มีความท้าทายหรือรับผิดชอบใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การถ่ายทอดและประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

6) เตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญต่อภารกิจหลัก โดยวิเคราะห์โรงเรียนและวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของโรงเรียน กำหนดงานและสมรรถนะแต่ละตำแหน่งงานกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

การประเมินความผูกพันของบุคลากร

1) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันความพึงพอใจของบุคลากร กำหนดผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสำรวจ ดำเนินการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

2) วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขและกำหนดเป็นนโยบาย

3) จัดลำดับของแนวทางการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและที่สนับสนุนบุคลากร

ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

1) ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร โดยวิเคราะห์ระบบงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างอัตรากำลัง และจัดสมรรถนะของกลุ่มสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทของงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2) สรรหา จัดจ้างบุคลากรโดยวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตามขอบข่ายงานและสมรรถนะหลักที่ต้องการ ด้วยระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรม และผลประโยชน์ของโรงเรียน

3) รักษาบุคลากรโดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งให้ชัดเจน โดยจัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง รวมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่ง สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4) จัดโครงสร้างของบุคลากรของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและคำนึงถึงการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลง

5) จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวดำเนินการตามแผนและประเมินผลความสำเร็จของแผนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

การสร้างบรรยากาศการทำงาน

1) วิเคราะห์ปัจจัยและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย ให้เหมาะสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงแต่ละปัจจัยอย่างมีส่วนร่วม

2) กำหนดนโยบายของการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงาน และการออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6.1 การออกแบบระบบงาน : โรงเรียนมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร

การออกแบบระบบงาน

1) ออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณและบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

2) กระบวนการในระบบงานต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันโดยใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก

กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน

1) กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจและส่งเสริมความเป็นเลิศของโรงเรียน

2) จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักเรียน ชุมชน และสังคมโลกในปัจจุบันและอนาคต

3) ออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ โดยใช้สารสนเทศกลุ่มนักเรียนและนักเรียนรายบุคคล

4) ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

จัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

การออกแบบกระบวนการทำงาน

1) ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการการทำงานที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดหลัก โดยคำนึงถึงเทคโนโลยี สารสนเทศ องค์ความรู้และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2) ออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมต้นทุนและทรัพยากรการควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย และการควบคุมระยะเวลา

การจัดการกระบวนการทำงาน

1) การนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติงานประจำวันให้เป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ โดยใช้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ นักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

2) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อการควบคุมการแก้ไขปัญหาในข้อผิดพลาดของกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนของกิจกรรมกระบวนการ และระบบงาน

3) จัดการกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของการเรียนรู้และศักยภาพของนักเรียน

4) จัดระบบการควบคุมและตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการควบคุมต้นทุนและทรัพยากรการควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย และการควบคุมระยะเวลา

การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Performance Results)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial, Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนั้นยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิผล (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ได้แก่ผลการเรียน ผลการทดสอบระหว่างชาติ ผลการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ผลการแข่งขันกับนานาชาติ ฯลฯ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามมาตรฐานสากล ได้แก่ เป็นเลิศวิชาการสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก จำแนกตามความแตกต่างของกลุ่มผู้เรียน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของนักเรียนบุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครอง ชุมชน และผู้รับบริการอื่น ๆ เช่น ด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียนความรักความศรัทธา ค่านิยม ความภูมิใจในโรงเรียน ฯลฯ

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการการเงินและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการเป็นอย่างไรบ้างหัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรด้านการเงินความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและโอกาส โดยในส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการสาระการนำเสนอผลลัพธ์ โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในเขตพื้นที่บริการ เช่น การวัดต้นทุนต่อหน่วย

ความคุ้มค่าของเงิน การลดหรือประหยัดค่าใช้จ่าย เงินทุนสำรองและกองทุน ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการโครงการ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนอัตราการเพิ่มของจำนวนนักเรียน ฯลฯ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญในเรื่องการผูกพันกับโรงเรียน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยจำแนกตามความแตกต่างของกลุ่มบุคลากร เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ, การบริหารสวัสดิการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการโรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านประสิทธิผลและนวัตกรรมของกระบวนการ โดยจำแนกตามความแตกต่างของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีและสารสนเทศ การเงินและพัสดุ กิจกรรมพัฒนานักเรียน ภาคีเครือข่าย ฯลฯ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำโรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารของโรงเรียน เช่น การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบทางการเงินทั้งภายในและภายนอก การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ฯลฯ

3. โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลนั้นจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นสำคัญ 3 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2558) คือ

1. ผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนในการพัฒนาศักยภาพให้เป็นพลโลกที่สมบูรณ์

1.1 มีความสามารถทางการเรียนสูง

1.2 มีความสามารถสื่อสารได้สองภาษา

1.3 มีทักษะการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.4 มีทักษะชีวิตและงานอาชีพ

2. การบริหารด้านการพัฒนาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1 คุณภาพด้านวิชาการ

2.2 คุณภาพของครู

3. การบริหารที่เน้นคุณภาพของความเป็นเลิศ

3.1 คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

3.2 ระบบการบริหารของโรงเรียน

3.3 ปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.4 เครือข่ายร่วมพัฒนาในการจัดการศึกษา

ตัวชี้วัดคุณภาพและเกณฑ์การพิจารณา

เพื่อให้การประเมินโรงเรียนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลครั้งนี้มีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำเกณฑ์การประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาขึ้น 1 คณะเพื่อให้มีหน้าที่สร้างและพัฒนาเกณฑ์การประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวได้ประชุมและกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพพร้อมทั้งเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพโดยจำแนกตามคุณลักษณะโรงเรียนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลทั้ง 3 ด้านดังนี้

1. ผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนในการพัฒนาศักยภาพให้เป็นพลโลกที่สมบูรณ์

1.1 มีความสามารถทางการเรียนสูงมี 2 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

1.1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกณฑ์การพิจารณาคือจำนวนกลุ่มสาระวิชาที่มีผลการสอบ O-NET (ในปีการศึกษาล่าสุด) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

1.1.2 นักเรียนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เกณฑ์การพิจารณาคือร้อยละของนักเรียนที่ศึกษาต่อมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.ต้น) และมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ปลาย) อาชีวศึกษา อุดมศึกษาหรือประกอบอาชีพ

1.2 มีความสามารถสื่อสารได้สองภาษามี 3 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

1.2.1 นักเรียนสามารถใช้ภาษาไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกณฑ์การพิจารณาคือร้อยละของนักเรียนที่ใช้ภาษาไทยได้ถูกต้องเหมาะสมกับระดับที่เรียน

1.2.2 นักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี เกณฑ์การพิจารณาคือร้อยละของนักเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษในการฟังพูดอ่านเขียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับระดับที่เรียน

1.2.3 นักเรียนสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาต่างประเทศจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เกณฑ์การพิจารณา คือ ร้อยละของนักเรียนที่เข้าสอบและสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาต่างประเทศ

1.3 มีทักษะการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมมี 3 ตัว ชี้วัดคุณภาพดังนี้

1.3.1 นักเรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีผลงานหรือชิ้นงานเชิงประจักษ์ เกณฑ์การพิจารณาคือร้อยละของนักเรียนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีผลงานหรือชิ้นงานที่แสดงถึงองค์ความรู้อย่างน้อย 1 ชิ้นต่อภาคเรียน

1.3.2 นักเรียนสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเกณฑ์การ พิจารณา คือ ร้อยละของนักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนและมีชิ้นงานที่เกิดจากการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างน้อย 1 ชิ้นต่อภาคเรียน

1.3.3 นักเรียนนาชิ้นงานหรือนวัตกรรมที่ผลิตไปใช้ในชีวิตประจำวันเกณฑ์การพิจารณา คือ ร้อยละของนักเรียนที่นาเอาชิ้นงานหรือนวัตกรรมที่ผลิตไปใช้ในชีวิตประจำวัน

1.4 มีทักษะชีวิตและงานอาชีพมี 4 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

1.4.1 นักเรียนปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกณฑ์การพิจารณาคือร้อยละของนักเรียนที่ปฏิบัติตนถูกต้องตามระเบียบวินัยข้อบังคับของโรงเรียน

1.4.2 นักเรียนอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม เกณฑ์การพิจารณาคือร้อยละของนักเรียนที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

1.4.3 นักเรียนเห็นคุณค่าของวิชาชีพสุจริตและกำหนดเป้าหมายในการประกอบอาชีพได้ เกณฑ์การพิจารณาคือ ร้อยละของนักเรียนที่เห็นคุณค่าของวิชาชีพสุจริตและสามารถกำหนดเป้าหมายในการประกอบอาชีพสุจริตได้

1.4.4 นักเรียนมีจิตสาธารณะและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมโลก: เกณฑ์การพิจารณา คือ 1) ร้อยละของนักเรียนที่มีจิตสาธารณะ 2) ร้อยละของนักเรียนที่เห็นคุณค่าและร่วมมืออนุรักษ์และหรือพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและ 3) ร้อยละของผลงานจากการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ที่นักเรียนทำขึ้นด้วยความคิดริเริ่มของตนเองและมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไป

2. การบริหารด้านการพัฒนาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1 คุณภาพด้านวิชาการมี 5 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

2.1.1 จัดหลักสูตรที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและสากล เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) มีการสำรวจความต้องการด้านหลักสูตรจากผู้ปกครองและนักเรียน 2) มีการกำหนดรายวิชาในหลักสูตรให้มีทางเลือกหลากหลายสามารถสนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน 3) มีการประเมินและใช้ผลการ

ประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของสังคมไทยและสากลและ 4) มีข้อมูลนักเรียนที่ได้เรียนหลักสูตรตรงตามความต้องการของตนและท้องถิ่น

2.1.2 จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นความเป็นเลิศสู่สากล เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศสู่สากล 2) มีการจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล 3) จัดการเรียนการสอนในลักษณะบูรณาการภาษาอังกฤษกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นและ 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์การคิดริเริ่มการคิดสร้างสรรค์การคิดอย่างเป็นระบบ

2.1.3 ห้องเรียนมีสื่อ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) ร้อยละ 50 ของห้องเรียนที่จัดการเรียนการสอนที่มีสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย 2) ร้อยละ 80 ของนักเรียนที่มีทักษะการใช้เทคโนโลยีจนสามารถเข้าถึงหรือใช้บริการสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ร้อยละ 80 ของนวัตกรรม สื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สามารถใช้เพื่อการเรียนรู้ได้ 4) มีผู้รับผิดชอบดูแลรักษานวัตกรรม สื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์และพร้อมใช้งานได้และ 5) มีงบประมาณเพื่อการพัฒนานวัตกรรม/สื่อ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทุกปี

2.1.4 มีการใช้ห้องประกอบในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) มีการใช้ห้องปฏิบัติการที่มีสื่อ/อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้นักเรียน 2) มีเทคโนโลยีที่สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและ 3) มีห้องสมุดที่ทันสมัยและมีการให้บริการที่เอื้อต่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้

2.1.5 มีระบบการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) ใช้ระบบการวัดผลและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน 2) มีการสร้างหรือใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการวัดผลปลายภาคเรียนสำหรับทุกชั้นเรียน 3) มีระบบการประเมินผลในชั้นเรียนที่เป็นมาตรฐาน 4) นำข้อมูลการวัดผลและประเมินผลไปใช้เพื่อพัฒนาความสามารถของนักเรียนเป็นรายบุคคลและ 5) มีการสร้างและพัฒนาแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของนักเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน

2.2 คุณภาพของครูมี 2 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

2.2.1 มีความสามารถในการสอนอย่างเข้มแข็ง เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) ร้อยละ 90 ของครูที่ผ่านเกณฑ์ประเมินของโรงเรียน 2) ร้อยละ 80 ของครูที่ใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้ 3) ร้อยละ 80 ของครูที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้และ

4) ร้อยละ 80 ของครูที่ศึกษาค้นคว้า/ใช้หนังสือ/ตาราเรียน/สื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนรู้

2.2.2 มีการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) ร้อยละ 60 ของครูที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับชาวต่างประเทศ 2) ร้อยละ 80 ของครูที่ใช้การวิจัย/สื่อ/นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้และพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง 3) ร้อยละ 50 ของครูที่มีผลงานวิจัย/ชิ้นงานเผยแพร่อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง และ 4) ครูผู้สอนทุกคนพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างน้อยปีละ 40 ชั่วโมง

3. การบริหารที่เน้นคุณภาพของความเป็นเลิศ

3.1 คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมี 2 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

3.1.1 มีศักยภาพในการบริหารโรงเรียน เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นเลิศทัดเทียมสากล 2) บริหารงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ 3) มีการบริหารงานที่พัฒนาองค์กรก้าวสู่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่กำหนด และ 4) ใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาการบริหารงาน

3.1.2 มีความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลเกณฑ์การพิจารณาคือ 1) ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารงาน 2) ใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ดี 3) มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในต่างประเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และ 4) มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม

3.2 ระบบการบริหารของโรงเรียนมี 1 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

3.2.1 จัดระบบการบริหารที่คล่องตัว เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) บริหารทรัพยากรให้เอื้อต่อการเรียนรู้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 3) ให้ความสำคัญในการพัฒนาครูและหรือบุคลากรอย่างทั่วถึง 4) มีการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ครูหรือบุคลากรและ 5) ร่วมกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

3.3 ปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้มี 1 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

3.3.1 สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูง เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) มีหนังสือ ตาราเรียนหรือ E-book ที่มีคุณภาพระดับสากลเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เรียนอย่างเพียงพอ 2) มีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตแบบความเร็วสูงในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต

3.4 เครือข่ายร่วมพัฒนาในการจัดการศึกษามี 1 ตัวชี้วัดคุณภาพดังนี้

3.4.1 มีเครือข่ายในการร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เกณฑ์การพิจารณาคือ 1) มีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน 2) มีการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและ 3) มีเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนและหรือศิษย์เก่าที่มีผลงานในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

วิธีการประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

วิธีการประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาครั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจัดแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

1. ระดับตัวชี้วัดคุณภาพเป็นการประเมินคุณภาพจากข้อเท็จจริงของโรงเรียนที่เกิดจากการบริหารงานและดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพที่กำหนดโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถตรวจสอบได้จากการสัมภาษณ์การสังเกตและการวิเคราะห์เอกสารตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดเพื่อนามาประมวลและสรุปผลการประเมินเป็นคะแนนที่ได้ของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพโดยให้คณะกรรมการที่เป็นผู้ประเมินเขียนเครื่องหมาย √ ลงในที่ตรงกับความเป็นจริงในช่องผลการประเมินของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพคือ 3 คะแนนหรือ 2 คะแนนหรือ 1 คะแนนตามตัวอย่างที่ปรากฏดังนี้

ตัวชี้วัดคุณภาพที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

เกณฑ์การพิจารณา : จำนวนกลุ่มสาระวิชาที่มีผลการสอบ O-NET (ในปีการศึกษาล่าสุด) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

ผลการประเมิน 3 คะแนน = 8 กลุ่มสาระวิชา

2 คะแนน = 7 กลุ่มสาระวิชา

1 คะแนน = 6 กลุ่มสาระวิชา

ตัวชี้วัดคุณภาพที่ 2 มีศักยภาพในการบริหารโรงเรียน

เกณฑ์การพิจารณา 1) มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นเลิศทัดเทียมสากล 2) บริหารงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ 3) มีการบริหารงานที่พัฒนาองค์กรก้าวสู่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่กำหนดและ 4) ใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาการบริหารงาน

ผลการประเมิน 3 คะแนน = มีครบทุกข้อ

2 คะแนน = มี 3 ข้อ

1 คะแนน = มี 1-2 ข้อ

2. ระดับภาพรวมของโรงเรียนเป็นการรวบรวมผลคะแนนที่ได้ทั้งหมดจากการประเมินของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนามาจัดระดับคุณภาพว่าโรงเรียนมีคุณภาพอยู่ในระดับใดโดยแบ่งระดับคุณภาพตามช่วงคะแนนที่ได้ออกเป็น 3 ระดับ คือ **ดีมากดีและพอใช้** โดยให้คณะกรรมการที่

เป็นผู้ประเมินเขียนเครื่องหมาย √ ลงในที่ตรงกับระดับคุณภาพที่ได้ในช่องสุดท้ายของตารางทั้งนี้ให้พิจารณาตามลักษณะการเปิดสอนของแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนที่เปิดสอน 1 ระดับการศึกษามีเกณฑ์การประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลดังนี้

ระดับดีมากมีคะแนนอยู่ระหว่าง 58 - 72

ระดับดีมีคะแนนอยู่ระหว่าง 41 - 57

ระดับพอใช้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 24 -40

โรงเรียนที่เปิดสอน 2 ระดับการศึกษามีเกณฑ์การประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลดังนี้

ระดับดีมากมีคะแนนอยู่ระหว่าง 86 - 108

ระดับดีมีคะแนนอยู่ระหว่าง 61 - 85

ระดับพอใช้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 36 – 60

โรงเรียนที่เปิดสอน 3 ระดับการศึกษามีเกณฑ์การประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลดังนี้

ระดับดีมากมีคะแนนอยู่ระหว่าง 114 - 144

ระดับดีมีคะแนนอยู่ระหว่าง 81 - 113

ระดับพอใช้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 48 – 80

เกณฑ์ตัดสินโรงเรียนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลเป็นโรงเรียนที่มีผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับดีมากและระดับดีโดยจะได้รับรางวัลโล่และเกียรติบัตรจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและอนุญาตให้จัดทำป้ายประกาศติดหน้าโรงเรียน

คุณสมบัติของโรงเรียนที่ขอรับการตรวจประเมิน

1. เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา (รอบสาม) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

2. สมัครเข้ารับการตรวจประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

คณะกรรมการและระยะเวลาในการตรวจประเมิน

คณะกรรมการตรวจประเมินโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลครั้งนี้เป็นข้าราชการปัจจุบันและข้าราชการบำนาญของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและหรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการอบรมและแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการ 1 คณะ ประกอบด้วยประธาน 1 คน กรรมการ 1 คน กรรมการและเลขานุการ 1 คน โดยใช้ระยะเวลาในการตรวจประเมินคุณภาพโรงเรียนละ 2 วัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากล

กษมาพร ทองเอื้อ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิ ผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์การและปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลมี 3 ปัจจัย โดยเรียงจากค่าระดับอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม มีค่าระดับอิทธิพล .73 ปัจจัยลักษณะองค์การ มีค่าระดับอิทธิพล .18 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีค่าระดับอิทธิพล .10 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

วิลัยพรณ์ เสรีวัฒน (2555) ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านบริบท พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความคาดหวังให้นักเรียนมีความเป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่คุณภาพในระดับมาก แต่ควรจะปรับเป็นมาตรฐานสากลทั้งระบบ และทำทุกระดับชั้น ทั่วประเทศ

2. ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ครูผู้สอน ผู้บริหาร และ ปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก แต่ครูผู้สอน และ ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ควรปรับปรุงให้มี ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมิเดีย ทุกกลุ่มสาระและอินเตอร์เน็ต ความเร็วสูง ทั่วประเทศ

3. ด้านกระบวนการ พบว่า การปฏิบัติตามแนวนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติตามองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ 7 หมวด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

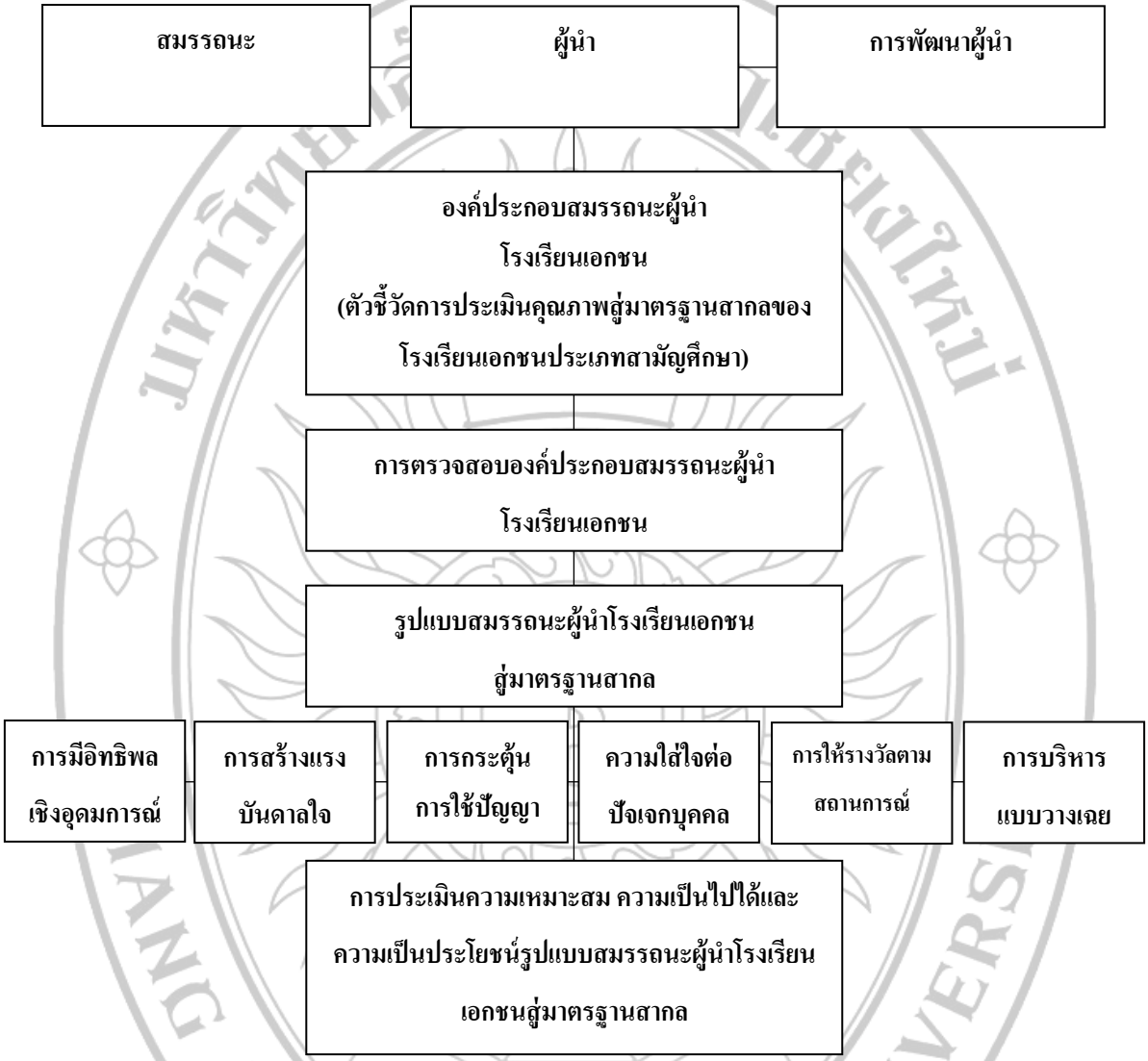
4. ด้านผลผลิต พบว่า นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้าน ความเป็นเลิศวิชาการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก อยู่ในระดับมาก และมีกิจกรรมที่นักเรียนและครูจัดขึ้นเพื่อบริการสังคมด้วยจิตสาธารณะ อย่างหลากหลาย รวมถึงได้รับรางวัลจากการแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติมากขึ้น

5. ด้านผลกระทบ พบว่า ครูมีการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ครูและนักเรียนมีเครือข่ายร่วมพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหาร ครู นักเรียนได้รับเกียรติบัตรรางวัล และได้ร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำคัญต่าง ๆ ในทุกระดับเพิ่มขึ้น ได้รับคายกย่องจากสื่อต่าง ๆ และจากชุมชน ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้ความไว้วางใจและเห็นความสำคัญในการเตรียมบุตรหลานเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558

พรรษประเวศ สัตตบุษย์วรกุล (2557) ศึกษาเกี่ยวกับการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจและชีวิตจริงเพื่อระบุปัญหาและการแก้ไขการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการแล้วได้ผลดี โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า ครูดำเนินการแล้วมีปัญหาในการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะในสาระการศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ เนื่องจากครูมีความเข้าใจเรื่องการนำหลักสูตรไปใช้ในระดับชั้นเรียนแต่มีความเข้าใจในเรื่องเนื้อหาสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไม่ชัดเจน แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนต้องเร่งส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมเพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เปิดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลโดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ซึ่งใช้เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง ผสมผสานและบูรณาการผลของการวิจัยเข้าด้วยกัน เพื่อความสมบูรณ์และความเชื่อถือได้ของผลการวิจัย โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 3ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาบริบทของผู้บริหารและสถานศึกษาในเชิงลึก เป็นการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก สนทนากลุ่ม และสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อศึกษาให้ได้องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลโดยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้คลอบคลุมวัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษามีวิธีการดำเนินการดังนี้

1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล โดยมีการดำเนินการดังนี้

1.1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้ศึกษาและใช้แนวคิดต่าง ๆ ประกอบด้วยแนวคิดภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Avolio et al, 1999 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) องค์ประกอบ

สมรรถนะของเดวิด (David McClelland) 6 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) เจตคติ (Attitude) 4) ค่านิยม (Values) 5) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) 6) แรงขับ (Motives) (McClelland, 1973 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล 7 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการและ 7) ผลลัพธ์(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, 8) มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้คลอบคลุมถึงสมรรถนะผู้นำการบริหารจัดการการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลและบริบทของโรงเรียน

1.1.2 ตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนของแบบสัมภาษณ์

1.1.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะในการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

1.1.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์

1.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยร่วมสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลักทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อยืนยันหลักการใช้สมรรถนะของผู้นำในการจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1.2.1 แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การใช้สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Avolio et al, 1999 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) องค์ประกอบสมรรถนะของ David McClelland 6 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) เจตคติ (Attitude) 4) ค่านิยม (Values) 5) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) 6) แรงขับ (Motives) (David McClelland, 1973 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

1.2.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) บริบทของโรงเรียนและพฤติกรรมการ บริหาร โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล 7 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการและ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, 8)

1.2.3 ตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนของประเด็นที่จะใช้ในการสนทนากลุ่มเพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.2.4 นำประเด็นการสนทนากลุ่มไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะในการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

1.2.5 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงประเด็นการสนทนากลุ่มให้มีความสมบูรณ์

1.3 การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation)

1.3.1 สังเกตการใช้สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน การสังเกตเกี่ยวกับสภาพและบริบทของโรงเรียน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน คุณลักษณะและพฤติกรรมของการใช้สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงานโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ (Bruce, Avolio, et al, 1999 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) องค์ประกอบสมรรถนะของ David McClelland 6 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) เจตคติ (Attitude) 4) ค่านิยม (Values) 5) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) 6) แรงขับ (Motives) (David McClelland, 1973 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) แนวคิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล 7 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการและ 7) ผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, 8)

1.3.2 ตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนของประเด็นที่จะใช้ในสังเกต

1.3.3 นำประเด็นการสังเกตไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะในการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

1.3.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงประเด็นการในการสังเกตให้มีความสมบูรณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในขั้นตอนนี้ คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก จำนวน 17 โรงเรียน รายละเอียดประชากรดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรเพื่อศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ

ระดับประถมศึกษา		
ชื่อโรงเรียน	**จังหวัด**	**ระดับคุณภาพ**
1. โรงเรียนชินวร	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
2. โรงเรียนภูมิสมิทธ์	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
3. โรงเรียนโสมาภา	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
4. โรงเรียนตันติวัตร	นครศรีธรรมราช	ดีมาก
5. โรงเรียนอนุบาลบุญเกื้อวิทยา	สระบุรี	ดีมาก
ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย		
6. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
7. โรงเรียนไทยคริสเตียน	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
8. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
9. โรงเรียนราชินี	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
10. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	ชลบุรี	ดีมาก
11. โรงเรียนดาราวิทยาลัย	เชียงใหม่	ดีมาก
12. โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล	สมุทรปราการ	ดีมาก
13. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
14. โรงเรียนเซนต์ฟรังซีสเซเวียร์	นนทบุรี	ดีมาก
15. โรงเรียนพิชญศึกษา	นนทบุรี	ดีมาก
16. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	ลำปาง	ดีมาก
มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย		
17. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selected) มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคือ 1) เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก ตามประกาศ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 3 โรงเรียน 2) เป็นผู้ที่เหมาะสม และมีความรู้ ความเข้าใจในบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล และ 3) เป็นโรงเรียนจาก กรุงเทพฯ ปริมณฑลและภูมิภาค อย่างละ 1 โรงเรียน ได้ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเซนต์คาเบรียล 2) โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล และ 3) โรงเรียนดาราวิทยาลัย

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้การเลือกแบบเจาะจงในแต่ละโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาประกอบด้วย

1) เป็นตัวแทนครู ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนนักเรียน และตัวแทนผู้ปกครองจากโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมาก ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกจาก กรุงเทพฯ ปริมณฑล และภูมิภาค และเป็นโรงเรียนเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบยืนยันสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนเซนต์คาเบรียล โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัลและโรงเรียนดาราวิทยาลัย

2) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

3) เป็นตัวแทนครู 3 คน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 3 คนตัวแทนนักเรียน 3 คน และตัวแทนผู้ปกครอง 3 คน

ตารางที่ 3.2 จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม
ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล จ.กรุงเทพมหานคร	ตัวแทนครู จำนวน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 3 คน ตัวแทนนักเรียน จำนวน 3 คน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม
ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟ ทิพวัล จ.สมุทรปราการ	ตัวแทนครู จำนวน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 3 คน ตัวแทนนักเรียน จำนวน 3 คน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน
ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย จ.เชียงใหม่	ตัวแทนครู จำนวน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 3 คน ตัวแทนนักเรียน จำนวน 3 คน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน
รวมจำนวน 3 คน	**รวมจำนวน 36 คน**

3. การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selected) คือโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมากตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 และเป็นโรงเรียนเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ จำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเซนต์คาเบรียล 2) โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัลและ 3) โรงเรียนดาราวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักและการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในการทำหนังสือถึงผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือด้วยตนเองเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนเวลาที่ใช้ในการวิจัย

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ด้วยตนเองและเครื่องมือที่กำหนดไว้

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในพื้นที่มาวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ของข้อมูล ทำการสรุปสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน ในการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ด้วยการใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่อธิบายถึงสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก มากำหนดเป็นความคิดรวบยอด (Concept) ในแต่ละด้านและรวบรวมเป็นองค์ประกอบ (Categories) ตามข้อค้นพบ ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสในแต่ละหัวข้อ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ATLAS.ti 5.0 ช่วยวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปของการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

นำองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามไปยังตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียน เพื่อการตรวจสอบองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำของผู้บริหาร นำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้คลอบคลุมวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. แบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน เพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นด้านรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดด้านรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลครอบคลุมทุกด้าน

2. ตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนของแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะในการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

4. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์

5. ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำข้อคำถามไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - Objective Congruence : IOC) (พิสณุ ฟองศรี, 2551, 139-140) โดยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของข้อความ ความถูกต้อง และความชัดเจนของข้อคำถามรายข้อกับองค์ประกอบทางจริยธรรมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

6. นำแบบสอบถามไปทดลองกับตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียน ที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิอัลฟ่าของครอนบราค (Cronbach, 1990, 202 - 204)

2. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาการตรวจสอบองค์ประกอบผู้วิจัยได้เลือกแบบเฉพาะเจอะจงคือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมากที่เหลือจากการเลือกในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 14 โรงเรียน ประกอบด้วย ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนประชากรการตรวจสอบองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

ระดับประถมศึกษา		
ชื่อโรงเรียน	**จังหวัด**	**ระดับคุณภาพ**
1. โรงเรียนชินวร	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
2. โรงเรียนภูมิสมิทธ์	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
3. โรงเรียนโสมาภา	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
4. โรงเรียนตันติวัตร	นครศรีธรรมราช	ดีมาก
5. โรงเรียนอนุบาลบุญเกื้อวิทยา	สระบุรี	ดีมาก

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย		
6. โรงเรียนไทยคริสเตียน	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
7. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
8. โรงเรียนราชินี	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
9. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	ชลบุรี	ดีมาก
10. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก
ระดับประถมศึกษา		
11. โรงเรียนเซนต์ฟรังซีสเซเวียร์	นนทบุรี	ดีมาก
12. โรงเรียนพิชญศึกษา	นนทบุรี	ดีมาก
13. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	ลำปาง	ดีมาก
มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย		
14. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์	กรุงเทพมหานคร	ดีมาก

2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจงในแต่ละโรงเรียน จำนวน 14 โรงเรียน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติ 1) เป็นตัวแทนครู 3 คน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 3 คน และตัวแทนนักเรียน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 3 คน และ 2) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 168 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีวิธีการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในการทำหนังสือถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือและแบบสอบถามด้วยตนเองเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และบางส่วนจะขอความร่วมมือจากบุคคลที่รู้จักในโรงเรียนนั้น ให้ความอนุเคราะห์ทั้งส่งและเก็บแบบสอบถาม และบางส่วนส่งทางไปรษณีย์ แต่การส่งทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ประสานและคอยติดตามอย่างสม่ำเสมอ ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามคืนตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ ผู้วิจัยจะคอยสอบถามติดตามอย่างใกล้ชิด จนได้แบบสอบถามกลับมาครบทุกชุด

3.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในพื้นที่มาวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ของข้อมูลเพื่อทำการสรุปและสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่และค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการการวิทยาวิพากษ์ยืนยันด้านคุณภาพรูปแบบสมรรถนะผู้นำสู่มาตรฐานสากลเพื่อวิทยาวิพากษ์เติมเต็ม เสนอแนะและปรับปรุงให้ได้รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนที่มีความเหมาะสมมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการการศึกษา

1.2 เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและมีประสบการณ์การบริหารการการศึกษา

1.3 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 นำหนังสือขอความร่วมมือในการประชุมเชิงปฏิบัติการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 คน

2.2 นัดหมาย วัน เวลา สถานที่ กับผู้เชี่ยวชาญที่จะทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ

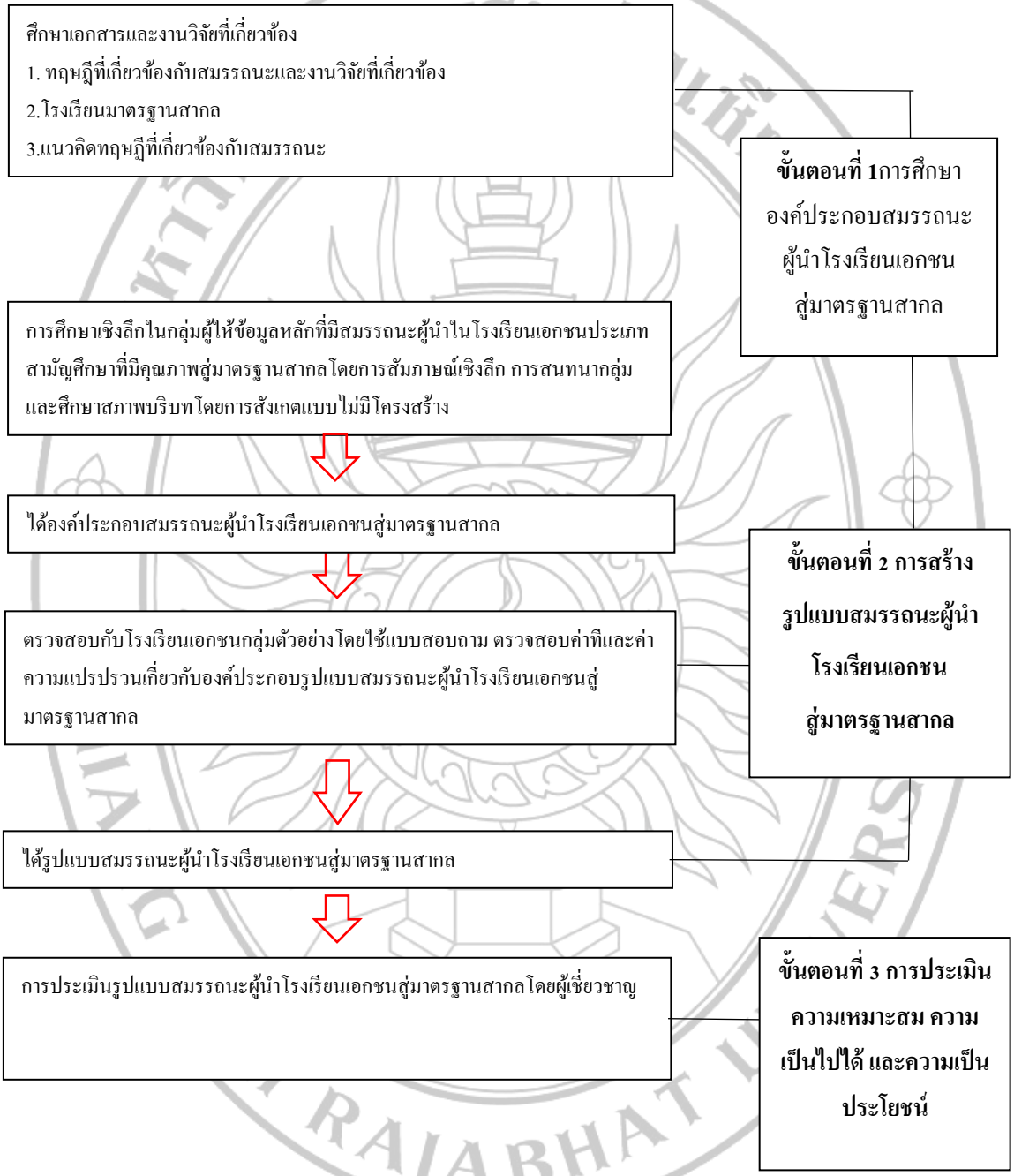
2.3 นำเสนอผลการสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้วิทยาวิพากษ์เพื่อเติมเต็ม เสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข ข้อค้นพบจากการวิจัยเพื่อประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการศึกษาต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการวิทยาวิพากษ์มากำหนดเป็นหมวดหมู่ตามองค์ประกอบ เพื่อยืนยันและเติมเต็มองค์ประกอบถึงสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมากำหนดเป็นความคิดรวบยอด (Concept) ในแต่ละด้านและรวบรวมเป็นองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปของการวิจัย

กรอบการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลมีกรอบการดำเนินการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลเป็นการศึกษาองค์ประกอบการสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยตามขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ตอนที่ 2 รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ตอนที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาบริบทของผู้บริหารและสถานศึกษาในเชิงลึก เป็นการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก สนทนากลุ่มและสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อศึกษาให้ได้องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล มีรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ มีกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนา มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนด้วยแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 หรือ 10 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จัดทำสื่อวิสัยทัศน์เพื่อให้นักเรียนและบุคลากรตระหนักถึงเป้าหมาย

ของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา และมีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวความคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ผู้บริหารจัดให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มีการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน มีการส่งเสริมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และมอบรางวัลแก่นักเรียนที่มีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

1.3 ด้านการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดให้มีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา ใช้กระบวนการ PDCA ให้การประเมินแผนงาน โครงการและกิจกรรม และมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 ด้านการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้ทำงานบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนด มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการกำกับความคืบหน้าการทำงานของครูโดยการรายงานผลและประเมินผลทั้งรายสัปดาห์และรายเดือน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผน กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านการสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงาน ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรโดยการให้รางวัลกับครูและนักเรียนที่ทำคุณงามความดี ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ รับฟังข้อเสนอแนะและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน มีการยกย่องและเชิดชูผลงานของบุคลากรที่มีทักษะและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

2.3 ด้านการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่ มีการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จส่งเสริมและให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน ให้นักเรียนสามารถหาความรู้จากโลกภายนอกได้ตลอดเวลาโดยผ่านทางสื่อเทคโนโลยี และส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีองค์ประกอบดังนี้

3.1 ด้านการทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายในการทำงานโดยการจัดสัมมนาและ workshop เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งบุคคลากรสามารถเลือกหัวข้อหรือ กิจกรรมที่ตนสนใจและสอดคล้องกับความรู้ที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน และจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.2 ด้านการพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูคิดวิธีการเรียนการสอนขึ้นเองและมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน การจัดอบรมส่งเสริมนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะและมีการส่งเสริมไปศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารส่งเสริมและประกวดการสร้างสื่อนวัตกรรมผลงานนักเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดการพัฒนาส่งเสริมนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกและมีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น

4. ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล มีองค์ประกอบดังนี้

4.1 ด้านการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกัน ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี จัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างเพื่อนครูในชั้นเดียวกัน และระหว่างแผนก เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยงระหว่างครู จัดกิจกรรมทัศนศึกษา

เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจและให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน และให้ทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกัน ช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคคลากร

4.2 ด้านการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม ผู้บริหารมีการส่งเสริมการปฏิบัติตามเอกลักษณ์ของโรงเรียน สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีมและส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

4.3 ด้านการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง มีการกำหนดผลลัพธ์ให้นักเรียนมุ่งแสวงหาความจริงของชีวิตส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และการจัดโครงการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถพิเศษ

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีองค์ประกอบดังนี้

5.1 ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน สนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม มีการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนและมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด

5.2 ด้านการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน มีการยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ปรับปรุงผลงานด้านวางแผนการเรียนรู้ การเรียนการสอน และการจัดการความรู้ในการงาน มีการให้รางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจมากกว่าวัตถุ การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชนและการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

5.3 ด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การกำหนดความคาดหวังให้

ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น และครูต้องปฏิบัติให้ถึงเกณฑ์นั้น ๆ และกำหนดความคาดหวังในการบริหาร โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง ตลอดจนศักยภาพของบุคคลากรภายในโรงเรียน

6. การบริหารแบบวางเฉย มีองค์ประกอบดังนี้

6.1 ด้านการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจัดทำโครงการ ต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรมและคุณธรรมจริยธรรมในระดับมาตรฐาน ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม กำหนดมาตรฐานด้านความรู้คู่คุณธรรมให้แก่นักเรียน กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้าน และให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้าและกำหนดทักษะการคิดวิเคราะห์ระหว่างความสามารถของตนเองและความต้องการของสังคมเพื่อฝึกฝนบุคลิกภาพ ความคิด แนวทางการทำงานอย่างเป็นสากล

6.2 ด้านการดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน ผู้บริหารมีการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ การจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน และผู้ปกครองในการสร้างคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน เสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้อง และการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน และกำหนดสุภาพบุรุษและสุภาพสตรีของนักเรียนซึ่งเป็นความคาดหวังของบุคลากรใน โรงเรียน สังคม และตามที่ประเทศชาติต้องการ

6.3 ด้านการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและแนวทางการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวัน ปลูกฝังความดีด้วยบทเรียน กิจกรรม และมีการออกแบบอยู่ในหลักสูตร กำชับให้นักเรียนรู้จักซื่อสัตย์เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี และการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์และมียุติธรรม

ตอนที่ 2 รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

การวิเคราะห์ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล ที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการสอบถามไปยังตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียน ให้ครอบคลุมโดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ การวิเคราะห์ผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน 168 คน	ร้อยละ (%)
เพศ		
1. ชาย	26	15.5
2. หญิง	142	84.5
รวม	**168**	**100.0**
อายุ		
1. ต่ำกว่า 21 ปี	39	23.2
2. 21 - 30 ปี	13	7.7
3. 31 - 40 ปี	31	18.5
4. 41 - 50 ปี	44	26.2
5. มากกว่า 50 ปี	41	24.4
รวม	**168**	**100.0**
สถานภาพ		
1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน	42	25.0
2. ครู	42	25.0
3. ผู้ปกครอง	42	25.0
4. นักเรียน	42	25.0
รวม	**168**	**100.0**
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	42	25
2. ปริญญาตรี	77	45.8

สถานภาพ	จำนวน 168 คน	ร้อยละ (%)
3. ปริญญาโท	46	27.4
4. ปริญญาเอก	3	1.8
รวม	**168**	**100.0**
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1. ต่ำกว่า 6 ปี	11	6.5
2. 6 - 10 ปี	22	13.2
3. 11 - 15 ปี	18	10.7
4. 16 - 20 ปี	21	12.5
5. มากกว่า 20 ปี	57	33.9
6. ยังไม่ประกอบอาชีพ	39	23.2
รวม	**168**	**100.0**

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถอธิบายได้ว่า การวิจัยการสำรวจข้อมูลจากตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนเพื่อกำหนดองค์ประกอบทางจริยธรรมที่เหมาะสมในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี รองลงมามีอายุมากกว่า 50 ปี การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี รองลงมายังไม่ประกอบอาชีพ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนในการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลนำไปสู่การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนโดยรวม

สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น (n = 168)			
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.43	.51	มาก	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.39	.53	มาก	5
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.32	.56	มาก	6
4. ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล	4.47	.53	มาก	2
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์	4.40	.54	มาก	4
6. การบริหารแบบวางเฉย	4.50	.52	มากที่สุด	1
รวม	4.42	.49	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.42 (S.D. = 0.49) จำแนกเป็นรายด้านพบว่า การบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.50 (S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.47 (S.D. = 0.53) และการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.43 (S.D. = 0.51) ตามลำดับ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

1.1 ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการประกอบด้วย ผู้บริหารมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนาและผู้บริหารโรงเรียนกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มีการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียน และผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

1.3 ด้านการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนผู้บริหารจัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดให้มีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 ด้านการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจประกอบด้วย ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผน กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านการสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงานประกอบด้วยผู้บริหารให้ความไว้วางใจ รับฟังข้อเสนอแนะ และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

2.3 ด้านการส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่มีการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1 ด้านการทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน และจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.2 ด้านการพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีการส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนมีการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ และมีการส่งเสริมไปศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย ผู้บริหารมีการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศส่งเสริมนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก และมีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น

4. ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล

4.1 ด้านการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันประกอบด้วย ผู้บริหารมีการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดีเปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ และให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน และให้ทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากร

4.2 ด้านการส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามประกอบด้วย ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม และส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

4.3 ด้านการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียนประกอบด้วย ผู้บริหารมีการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเองและส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์

5.1 ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และมีการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5.2 ด้านการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงานสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน และมีการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

5.3 ด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนประกอบด้วย ผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆมีการกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีการกำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา

6. การบริหารแบบวางเฉย

6.1 ด้านการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหารมีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม คุณธรรมจริยธรรมในระดับมาตรฐานส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรมและมีการกำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้าน และให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้า

6.2 ด้านการดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารมีการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติการจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน และมีการเสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้องและการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน

6.3 ด้านการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมประกอบด้วย ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวันมีการกำชับให้นักเรียนรู้จักซื้อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดีและกระทำดีและมีการกำหนดการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์และมียุติธรรม

สรุปการวิเคราะห์ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบนำไปสู่การจัดทำรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภายใต้สมรรถนะหลักประกอบด้วยสมรรถนะและวิธีการดำเนินการ สรุปได้ดังตารางที่ 4.3-4.8 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

สรุปรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ตารางที่ 4.3 สมรรถนะหลัก 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา
1. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	1. มุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ 2. กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนา 3. กำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	1. จัดการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน 2. จัดการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย 3. จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน และผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร
3. การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้	1. ส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2. จัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน 3. จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา

ตารางที่ 4.4 สมรรถนะหลัก 2การสร้างแรงบันดาลใจ

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา
1. การกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ	1. กำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน 2. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ 3. จัดการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผนกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
2. การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงาน	1. สนับสนุนและให้ความไว้วางใจในการรับฟังข้อเสนอแนะและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน 3. สร้างโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง
3. การส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน	1. ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่ 2. จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ 3. ส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

ตารางที่ 4.5 สมรรถนะหลัก 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา
1. การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้	1. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน 2. ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน 3. จัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่	1. ส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน 2. จัดการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ 3. ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม	1. สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ 2. สนับสนุนนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก 3. สนับสนุนให้มีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ 4.6 สมรรถนะหลัก 4 ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา
1. การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกัน	1. จัดการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี 2. เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ 3. เสริมเสร้างให้บุคลากรเปิดใจซึ่งกันและกันและให้บุคลากรในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่างๆร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากร
2. การส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม	1. สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด 2. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม 3. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม
3. การเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน	1. จัดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ 2. ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง 3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

ตารางที่ 4.7 สมรรถนะหลัก 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา
1. การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	1. สร้างความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน 2. สนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม 3. การรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. การให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน	1. จัดการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน 2. การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน 3. จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ
3. การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน	1. สร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ 2. กำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 3. กำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.8 สมรรถนะหลัก 6 การบริหารแบบวางเฉย

สมรรถนะ	วิธีการพัฒนา
1. การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย	1. การจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม คุณธรรมจริยธรรมในระดับมาตรฐาน 2. สนับสนุนกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม 3. กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้านและให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้า
2. การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน	1. กำหนดนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ 2. จัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน 3. เสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรได้แก่เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้องการฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้องและการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน
3. การบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม	1. ส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวัน 2. กำชับให้นักเรียนรู้จักซื้อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดีและกระทำดี 3. กำหนดการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ และมียุติธรรม

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการวิทยาวิพากษ์เติมเต็ม เสนอแนะและปรับปรุงรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้

1.1 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนา การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม 2) ด้านความเหมาะสมคือมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนาและ 3) ด้านความเป็นไปได้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนาการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม

1.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการจัดการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียน การสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร 2) ด้านความเหมาะสม คือ การจัดการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียนการสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร และ 3) ด้านความเป็นไปได้ คือ การสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

1.3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเหมาะสม รองลงมาคือ ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเหมาะสมคือ การวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา 2) ด้านความเป็นประโยชน์คือการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาและ 3) ด้านความเป็นไปได้ คือการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา

2. การประเมินการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ด้านความเป็นประโยชน์รองลงมา คือ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้

2.1 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สมรรถนะด้านการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ การกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดย

การวางแผน กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านความเหมาะสมคือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

2.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงานพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง 2) ด้านความเหมาะสมคือการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันและ 3) ด้านความเป็นไปได้คือการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

2.3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียนพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ด้านความเป็นประโยชน์คือ 1) การส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่ 2) ด้านความเหมาะสมคือการส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่การเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและ 3) ด้านความเป็นไปได้คือการส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

3. การประเมินการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้

3.1 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน 2) ด้านความเป็นไปได้คือ การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน การจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านความเหมาะสมคือ การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน

3.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน 2) ด้านความเหมาะสมคือ การส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การส่งเสริมไปศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.3 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น 2) ด้านความเหมาะสมคือ การใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ การส่งเสริมนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก การออกแบบและสร้าง

นวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ

4. การประเมินความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคลของผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้

4.1 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันพบว่า ความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ความเป็นประโยชน์คือ การประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี การเปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ และให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน การให้ทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคคลากร 2)ด้านความเหมาะสมคือ การประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี การเปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจและให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน การให้ทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคคลากร และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี

4.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามพบว่า ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด 2) ด้านความเหมาะสมคือการสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดการสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด

4.3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียนพบว่า ความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง การส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ 2) ด้านความเหมาะสมคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเองการส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

5. ผลการประเมินการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้

5.1 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนพบว่าความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการให้ความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม การรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) ด้านความเหมาะสมคือ การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม การรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การให้ความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียนการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนพบว่า ความเหมาะสม รองลงมาคือ ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน การเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ 2) ด้านความเหมาะสมคือ การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน การเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน

5.3 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนพบว่า ความเหมาะสม รองลงมาคือ ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2) ด้านความเหมาะสมคือ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

6. ผลการประเมินการบริหารแบบวางเฉยของผู้นำโรงเรียนเอกชนด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้

6.1 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายพบว่า ความเป็นประโยชน์รองลงมาคือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม 2) ด้านความเหมาะสมคือ การส่งเสริม

กระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม

6.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียนพบว่า ความเหมาะสมรองลงมาคือ ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ 2) ด้านความเหมาะสมคือ การนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติและ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน การเสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้องและการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน

6.3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สมรรถนะการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมพบว่า ความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

วิธีการพัฒนาภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ 1) ด้านความเป็นประโยชน์คือ การกำชับให้นักเรียนรู้จักซื่อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี การพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ และมียุติธรรม 2) ด้านความเหมาะสมคือ การกำชับให้นักเรียนรู้จักซื่อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี และ 3) ด้านความเป็นไปได้คือ การพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ และมียุติธรรม

ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลโดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบสร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลเป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ผ่านการประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานสากลในระดับดีมาก 3 โรงเรียน เพื่อนำไปเป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลผลการวิจัยพบว่า

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ มีกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนา มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนด้วยแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 หรือ 10 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จัดทำสื่อวิสัยทัศน์เพื่อให้นักเรียนและบุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลาและมีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม

1.2 การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ผู้บริหารจัดให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มีการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้

คณะกรรมการนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน มีการส่งเสริมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และมอบรางวัลแก่นักเรียนที่มีส่วนร่วมและผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

1.3 การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดให้มีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาใช้กระบวนการ PDCA ให้การประเมินแผนงาน โครงการและกิจกรรมและมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

2.1 การกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้ทำงานบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนด มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการกำกับความคืบหน้าการทำงานของครูโดยการรายงานผลและประเมินผลทั้งรายสัปดาห์และรายเดือน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผน กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงาน ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรโดยการให้รางวัลกับครูและนักเรียนที่ทำคุณงามความดี ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ รับฟังข้อเสนอแนะ และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน มีการยกย่องและเชิดชูผลงานของบุคลากรที่มีทักษะและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

2.3 การส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่ มีการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จส่งเสริมและให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน ให้นักเรียนสามารถหาความรู้จากโลกภายนอกได้ตลอดเวลาโดยผ่านทางสื่อเทคโนโลยีและส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย

3.1 การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายในการทำงานโดยการจัดสัมมนาและ workshop เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งบุคคลากรสามารถเลือกหัวข้อหรือ กิจกรรมที่ตนสนใจและสอดคล้องกับความรู้ที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน และจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.2 การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูคิดวิธีการเรียนการสอนขึ้นเองและมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน การจัดอบรมส่งเสริมนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ และมีการส่งเสริมไปศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.3 การมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารส่งเสริมและประกวดการสร้างสื่อนวัตกรรมผลงานนักเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดการพัฒนาส่งเสริมนักเรียนนำผลงาน

นวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกและมีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น

4. ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

4.1 การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกัน ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี จัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ระหว่างเพื่อนครูในชั้นเดียวกันและระหว่างแผนก เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยงระหว่างครู จัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ และให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน และให้ทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคคลากร

4.2 การพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม ผู้บริหารมีการส่งเสริมการปฏิบัติตามเอกลักษณ์ของโรงเรียน สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม และส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

4.3 การเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง มีการกำหนดผลลัพธ์ให้นักเรียนมุ่งแสวงหาความจริงของชีวิตส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และการจัดโครงการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถพิเศษ

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ ประกอบด้วย

5.1 การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน สนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม มีการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด

5.2 การให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน มีการยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ปรับปรุงผลงานด้านวางแผนการเรียนรู้ การเรียนการสอน และการจัดการความรู้ในการงาน มีการให้รางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจมากกว่าวัตถุ การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน และการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

5.3 การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การกำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น และครูต้องปฏิบัติให้ถึงเกณฑ์นั้น ๆ และกำหนดความคาดหวังในการบริหารโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงตลอดจนศักยภาพของบุคลากรภายในโรงเรียน

6. การบริหารแบบวางเฉยประกอบด้วย

6.1 การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม และคุณธรรมจริยธรรมในระดับมาตรฐาน ส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม กำหนดมาตรฐานด้านความรู่คู่คุณธรรมให้แก่นักเรียน กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้านและให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้าและกำหนดทักษะการคิดวิเคราะห์ระหว่างความสามารถของตนเองและความต้องการของสังคมเพื่อฝึกฝนบุคลิกภาพ ความคิด แนวทางการทำงานอย่างเป็นสากล

6.2 การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน ผู้บริหารมีการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ การจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครองในการสร้างคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน เสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้อง และการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียนและกำหนดสุภาพบุรุษและสุภาพสตรีของนักเรียนซึ่งเป็นความคาดหวังของบุคลากรใน โรงเรียน สังคมและตามที่ประเทศชาติต้องการ

6.3 การบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและแนวทางการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวัน ปลูกฝังความดีด้วยบทเรียน กิจกรรม และมีการออกแบบอยู่ในหลักสูตร กำชับให้นักเรียนรู้จักซื้อสัตย์เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี และการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ และมียุติธรรม

การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

จากการศึกษาพบว่ารูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลพบองค์ประกอบที่สำคัญในรูปแบบ ตามที่กำหนดไว้ทั้ง 6 ประการมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

1.1 การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) มุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ

2) กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนา

3) กำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม

1.2 การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) จัดการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน

2) จัดการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย

3) จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน และผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

1.3 การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) ส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2) จัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

3) จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 การกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) กำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

2) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

3) จัดการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผนกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงานสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) สนับสนุนและให้ความไว้วางใจในการรับฟังข้อเสนอแนะและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน

2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

3) สร้างโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

2.3 การส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่

2) จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

3) ส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1 การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

2) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน

3) จัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.2 การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) ส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน

2) จัดการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ

3) ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.3 การมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ

2) สนับสนุนนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก

3) สนับสนุนให้มีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น

4. ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล

4.1 การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) จัดการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี

2) เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือร่วมใจ

3) เสริมเสร้างให้บุคลากรเปิดใจซึ่งกันและกันและให้บุคลากรในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากร

4.2 การพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด

2) เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม

3) ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

4.3 การเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) จัดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้

2) ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง

3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์

5.1 การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) สร้างความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการกิจกรรมของโรงเรียน

2) สนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม

3) การรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5.2 การให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) จัดการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงานสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน

2) การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน

3) จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

5.3 การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) สร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ

2) กำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3) กำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา

6. การบริหารแบบวางเฉย

6.1 การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) การจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม คุณธรรมจริยธรรม ในระดับมาตรฐาน

2) สนับสนุนกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม

3) กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้านและมีมาตรฐานให้เข้าสู่ในชั้นแนวหน้า

6.2 การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) กำหนดนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ

2) จัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน

3) เสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้องการฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้องและการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน

6.3 การบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและความยุติธรรมสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1) ส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวัน

2) กำชับให้นักเรียนรู้จักซื้อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดีและกระทำดี

3) กำหนดการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม

การประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลพบว่ารูปแบบสมรรถนะทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่สำคัญผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลมีองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าสนใจมีดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งวิธีการพัฒนาประกอบด้วย มุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนาและกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม 2) การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยจัดการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนจัดการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม

ประชุมกลุ่มย่อย และจัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน และผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรและ 3) การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนจัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีความต้องการหรือความคาดหวังที่อยากเห็นผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและมีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนเพราะโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องมีคุณภาพที่สูงกว่าโรงเรียนทั่วไปองค์ประกอบนี้คล้ายคลึงกับงานวิจัยของ สำเนา หมื่นแจ่ม (2555) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านการมีอุดมการณ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมร่วม ซึ่งทำนองเดียวกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ที่กล่าวว่า ความเสน่หา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม ทำนองเดียวกับแนวคิดของ โควอลสกี้ (Kowalski, 2003, 27) และของ (Jahan, 2007 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, 121) ที่ระบุว่าผู้นำที่เป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศ ผู้นำจึงควรมีองค์ประกอบสำคัญเพื่อความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำอันประกอบไปด้วย การแนะนำการชี้นำ การมีอิทธิพลเหนือ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงเป็นการมีพลังอำนาจ หรือการมีอำนาจหน้าที่เท่านั้น แต่หากหมายรวมถึงการมีวิสัยทัศน์และมีเป้าประสงค์เช่นเดียวกับแนวคิดของ กู๊ด (Good, 1973, 14) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการควบคุม ดูแล การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา การบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านกิจการนักศึกษา ด้านสภาพแวดล้อม ตลอดรวมถึงด้านการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์สู่สังคมต่อไป

และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2556) ที่เสนอแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยกำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ และจัดการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผนกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงานสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยสนับสนุนและให้ความไว้วางใจในการรับฟังข้อเสนอแนะและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันและสร้างโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง 3) การส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ และส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม กระตุ้นสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์ประกอบนี้เช่นเดียวกับแนวคิดของ ซูบริ คราวเบอร์รี่(Subir Clowdbury SubirClowdbury (2000, 280) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและกระทำตามในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ทุกคนสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจะต้องเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เช่นเดียวกับกับงานวิจัยของ สำเนา หมื่นแจ่ม (2555) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบด้านการมีอุดมการณ์ องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบ

ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทำนองเดียวกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญาประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน และจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนจัดการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ และส่งเสริมให้จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศสนับสนุนนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกและสนับสนุนให้มีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการวางแผน พัฒนาบุคลากรครบทุกมิติ ซึ่งกำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน กำกับส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากร โดยการส่งเสริมให้ศึกษาต่อทัศนศึกษา อบรมเฉพาะด้านมีการกำหนดในแผนพัฒนาอย่างชัดเจนและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับงานวิจัยของ สำเนา หมื่นแจ่ม (2555) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ และของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือ

ของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองและสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2556) การจัดการศึกษาเอกชน ที่ระบุว่าการจัดการศึกษาที่มีโรงเรียนเอกชนทำหน้าที่ดำเนินการในการขับเคลื่อนกระบวนการทางการศึกษาที่นอกเหนือจากการจัดการของรัฐโดยบทบาทสำคัญของโรงเรียนเอกชนนั้นต้องช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษาโดยโรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสรีภาพด้านการศึกษา คือช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีโอกาสในการเลือกสถานศึกษาได้หลากหลายยิ่งขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่ดี มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงจะเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้นและยังเป็นการขจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

1.4 ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยจัดการประชุมระหว่างบุคลากรเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดีเปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจและเสริมเสร้างให้บุคลากรเปิดใจซึ่งกันและกันและให้บุคลากรในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากร 2) การพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดเสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้นำให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และ 3) การเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยการจัดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารใส่ใจในรายละเอียดของนักเรียนทุกคน โดยยอมรับความหลากหลายของปัจเจกบุคคล ศักยภาพของผู้เรียนที่มีความแตกต่างในด้านการเรียนรู้ มีวิธีการกระบวนการทำงานหรือการเรียนการสอนที่ออกแบบโดยเฉพาะกลุ่มแต่มีมาตรฐานเดียวกันไม่สร้างความแตกแยกในผู้เรียน ซึ่งอาจจะแตกต่างในการเรียนการสอนแต่ไม่แตกแยกในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ที่กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจ

รับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม และเช่นเดียวกับแนวคิดของ สเพียร์ (Spears, n.d. Cited in Nwogu, 2004 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) อธิบายว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึงการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

1.5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยสร้างความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) การให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยจัดการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทนการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน และจัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ และ 3) การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยสร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และกำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชนและต่อองค์กรส่วนรวม ใช้กลยุทธ์ในการร่วมคิดร่วมเผชิญปัญหาและเข้าไปร่วมแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากร โดยทำให้บุคลากรมีแรงผลักดันสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ องค์ประกอบนี้ทำนองเดียวกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ที่กล่าวว่า ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคลเป็นการให้ความเห็นใจและเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละคนสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานแสดงความเอื้ออาทรอย่างจริงใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อการกระทำกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามเพื่อการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio,1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ระบุว่าการให้รางวัลเป็น

กลไกควบคุมในการสร้างการแลกเปลี่ยนด้านความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงใช้การให้รางวัลเป็นเพียงปัจจัยเสริมของระบบเพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ตามและเพิ่มแรงจูงใจภายในของผู้ตามให้สูงขึ้นและเช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ระบุว่าการจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชย จูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งโรงเรียน

1.6 การบริหารแบบวางเฉย ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยการจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม คุณธรรม จริยธรรม ในระดับมาตรฐานสนับสนุนกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรมและกำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้าน และให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้า 2) การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียนสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยกำหนดนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน และเสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้องการฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้องและการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน และ 3) การบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน วิธีการพัฒนาประกอบด้วยส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวันกำชับให้นักเรียนรู้จักซื่อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดีและกระทำดี และกำหนดการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษานำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ มีการจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียนเสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้อง องค์ประกอบนี้เช่นเดียวกับงานวิจัยของแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารแบบวางเฉย มีการเข้าไปทำการแก้ไขกำหนดมาตรฐานแต่รอคอยจนปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงเข้าทำการแก้ไข การตอกย้ำข้อบกพร่องให้ผู้ปฏิบัติทราบการบังคับใช้กฎระเบียบ แต่ไม่ชอบผลกระทบต่อสถานภาพเดิม และเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นให้ฟังจากผู้นำเท่านั้น และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ระบุว่าการบริหาร

จะมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร โดยมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจและมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานและมอบหมายบุคลากรให้รับผิดชอบงานให้เฉพาะเจาะจง มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน การมอบหมายงาน และการควบคุมดูแลนั้นต้องมีความเหมาะสม มีการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกปลอดภัย มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถตลอดรวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและองค์กร

องค์ประกอบที่เหมาะสมในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล จะสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำแบบนี้จะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตนเอง โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, 373) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการนยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม

และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและ ที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1) โรงเรียนเอกชนที่มีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นหรือต้องการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล พิจารณานำรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนที่ค้นพบนี้ไปประยุกต์ใช้บนพื้นฐานหรือบริบทของโรงเรียนหรือเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน

2) สถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาต่าง ๆ พิจารณานำรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา

3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลไปใช้ในการปรับกลไกการบริหารสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลในบริบทต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูงขึ้น

2) ควรมีการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลกับผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 เป็นต้น

บรรณานุกรม

กมล สุดประเสริฐ. (2544). *รายงานผลการวิจัยรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแผนกระจายอำนาจ.* กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ.

กมล สุดประเสริฐ และสุนทรสุนันท์ชัย. (2544). *วิสัยทัศน์ทางการศึกษาทิศทางที่ไทยต้องทบทวน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ.* นครปฐม : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

กษมาพร ทองเอื้อ. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล.* การค้นคว้าอิสระปริญญานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สิ่งที่ควรมีผู้นำในอนาคต.* สืบค้นจาก http://www.creativeleadership2009.blogspot.com/ .

สำนักงาน. คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *การบริหารโรงเรียนแบบให้สังคมมีส่วนร่วม.* รายงานปฏิรูปการศึกษา. สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

สำนักงาน. คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.

จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน.* กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

ชวนพิศ สิทธิ์ธาดา. (2552). *รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล.* กรุงเทพฯ: (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ชูชัย สมิทธิไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชคชัย ขุนศรี. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 1(1), (มกราคม - มิถุนายน 2554), 71 – 77.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ทิวัตถ์ ศรีดำรง. (2556). การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒ*, *10*(18), 52-60.

เทื้อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). *เริ่มต้นอย่างไร--เมื่อจะนำ competency มาใช้ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.

ธีระพล อริยธนากุล.(2555). การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตจอมทองสังกัด*กรุงเทพมหานคร. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 7*(1), 59-73.

นุชนรา รัตนศิระประภา. (2557). สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. 7*(3) (กันยายน – ธันวาคม 2557)

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ. บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

ประภาภรณ์ วรรธนะวาสิน. (2559). *แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของ McClelland*. สืบคืนจาก http://akachai99.blogspot.com/2012/09/blog-post.html.

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).

พรรษประเวศ สัตตบุษย์วรกุล. (2557). *การสังเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจและชีวิตจริงเพื่อระบุปัญหาและการแก้ไขการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล*. (คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

พิสณุ ฟองศรี. (2551). *การเขียนรายงานประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เพชรรุ่ง

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุคส์.

วารุณี โพธาสินธุ์. (2555). *ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (ดุษฎีนิพนธ์, สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่).

วิลัยพรณ์ เสรีวัฒน. (2555). *การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล*. (ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยข่อนแก่น).

สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2552). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน*. (ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร).

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). *ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

_____.(2557). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. สถานที่พิมพ์: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

_____.(2553). *แผนการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น ป. 4 – 5 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551*. ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2556). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560*. โรงพิมพ์ สกสค. ลาดพร้าว.

_____.(2558). *คู่มือการประเมินโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สำเนา หมื่นแจ่ม. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง*. (ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่).

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด (มหาชน).

_____. (2547).*Competency :* เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity. 9(53)* (พ.ย. – ธ.ค.).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

_____.(2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

_____. (2559). *แบบภาวะผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์ต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์การ*. สืบคืนจาก http://suthep.crru.ac.th/.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 7).กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency:* เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *Chulalongkon Review*, 16 (ก.ค. – ก.ย.).

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed.)*. New York: Harper Collins Publishers.

Dubrin .J. (1998). *Leadership research finding : Practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw – Hill.

Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary School Administration*. Boston: Pearson Education.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont: Wadsworth Thompson Learning.

Lussier, N. R., & Achua, F. C. (2001). *Leadership: theory, application, skill development*. Ohio: Sout-Weatern Collage Publishing.

McClelland, D. C. (1973). *Testingfor Competence rather than for Intelligence*. AmericanPsychologist.

McClelland, D. C. (1975). Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*. *17*(7), 57-83.

Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2000). *Leader & leadership process*. (2nd. ed.). Boston: Irwin / McGraw-Hill.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. (13th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Jahan, R. (2007). *Transformative Leadership in the 21st Century*. Columbia: Columbia University.

Clowbury, S. (2000). *The Nature of Leadership*. New York: Management Financial Times Prentice-Hall.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายนริศ มหาพรหมวัน

วัน เดือน ปีเกิด 8 เมษายน 2507

ที่อยู่ปัจจุบัน 272 หมู่ 8 ตำบลเหมืองจี้ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน 51000
Email : tor_naris@hotmail.com

สถานที่ทำงาน โรงเรียนลำพูนพัฒนา 157 ม. 2 ถนนสายเลี่ยงเมืองลำพูน-ป่าซาง
ตำบลเหมืองจี้ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน 51000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2547 ครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

พ.ศ. 2550 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2556 ศึกษาต่อดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษา
และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2547 ครูใหญ่/ผู้จัดการ โรงเรียนสวนแพรกษาจงสิน
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ

พ.ศ. 2552 ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุสาส์นวิทยาสมุทรปราการ
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ

พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ
โรงเรียนลำพูนพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ชุด ผู้บริหาร
2. แบบสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย ชุด ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
3. ประเด็นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง
4. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุด ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
5. แบบประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ชุด ผู้บริหาร

ตอน สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกจาก กรุงเทพฯ ปริมณฑล และภูมิภาค ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเซนต์คาเบรียล 2) โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล และ 3) โรงเรียนดาราวิทยาลัย

2. ข้อมูลที่ได้เพื่อนำไปศึกษาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

3. แนวคำถามมี 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

นายนริศ มหาพรหมวัน
นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล

2. เพศ

3. อายุ

4. ระยะเวลารับราชการ

5. ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

1) ท่านกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์

……

……

……

……

2) ท่านมีวิธีการใดที่จะให้บุคลากรและนักเรียนเห็นพ้องและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

……

……

……

……

3) ท่านแสดงวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้ ด้วยการกำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและส่งเสริมความเป็นเลิศของโรงเรียน

……

……

……

……

4) ท่านใช้กลยุทธ์กระตุ้นบุคลากรอย่างไร เพื่อที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธ-กิจที่กำหนด

……..……
……
……
…….

5) ท่านสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้บุคลากรอยากสร้างการจัดการความรู้ในการงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างไร

……..……
……
……
…….

6) ท่านมุ่งเน้นผลลัพธ์กับบุคลากรอย่างไร เพื่อให้สร้างแรงบันดาลใจกับนักเรียนในการใฝ่หาความรู้

……..……
……
……
…….

7) ท่านกำหนดกลยุทธ์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนดีขึ้นกว่าเดิมอย่างไร เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้และแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีมาเผยแพร่แก่บุคลากร

……..……
……
……
…….

8) ท่านทำอย่างไรเพื่อให้บุคลากรใช้ปัญญาทักษะในการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนในโรงเรียนมองหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆในการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

……..……

……

……

……

9) ท่านกำหนดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร

……..……

……

……

……

10) ท่านวางแผนอย่างไรในการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันในหมู่บุคลากรให้เกิดการจัดการความรู้

……..……

……

……

……

11) ท่าน กระตุ้น กำกับ ส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานเพื่อการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามอย่างต่อเนื่องอย่างไร

……..……

……

……

……

12) ท่านกำหนดผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียนอย่างไร เพื่อให้คำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้และศักยภาพของนักเรียน

……

……

……

……

13) ท่านทำอย่างไรในการกำกับความคืบหน้าการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของโรงเรียน

……

……

……

……

14) ท่านมีการกำหนดเพื่อให้รางวัลกับบุคลากรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรินเพื่อสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สร้างแรงใจให้กับนักเรียนอย่างไร

……

……

……

……

15) ท่านกำหนดความคาดหวังอย่างไร ในการทำให้ผลการบริหารจัดการประสบความสำเร็จในด้านการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน

……

……

……

……

16) ท่านกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ของโรงเรียนเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร

……..……

……

……

…….

17) ท่านบริหารการวางแผน วางกลยุทธ์ และกฎระเบียบของนักเรียนในโรงเรียนอย่างไรเพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

……..……

……

……

…….

18) ท่านใช้หลักการด้านจริยธรรมอย่างไร ในการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากร และนักเรียน ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

……..……

……

……

…….

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

แบบสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย

ชุด ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตอน สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. แบบสนทนาชุดนี้ใช้สอบถามตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกจาก กรุงเทพฯ ปริมณฑล และภูมิภาค ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเซนต์คาเบรียล 2) โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล และ 3) โรงเรียนดาราวิทยาลัย

2. ข้อมูลที่ได้เพื่อนำไปศึกษาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

3. แนวคำถามมี2ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

นายนริศ มหาพรหมวัน
นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล
2. เพศ
3. อายุ
4. ตำแหน่ง
5. ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน สู่มาตรฐานสากล

1) ผู้บริหารกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์

……..……
……
……
……..

2) ผู้บริหารมีวิธีการใดที่จะให้บุคลากรและนักเรียนเห็นพ้องและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

……..……
……
……
……..

3) ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้ ด้วยการกำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและส่งเสริมความเป็นเลิศของโรงเรียน

……..……
……
……
……..

4) ผู้บริหารใช้กลยุทธ์กระตุ้นบุคลากรอย่างไร เพื่อที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด

……..……
……
……
……..

5) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้บุคลากรอยากสร้างการจัดการความรู้ในการงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างไร

……..……
……
……
……..

6) ผู้บริหารมุ่งเน้นผลลัพธ์กับบุคลากรอย่างไร เพื่อให้สร้างแรงบันดาลใจกับนักเรียนในการใฝ่หาความรู้

……..……
……
……
……..

7) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนดีขึ้นกว่าเดิมอย่างไร เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้และแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีมาเผยแพร่แก่บุคลากร

……..……
……
……
……..

8) ผู้บริหารทำอย่างไรเพื่อให้บุคลากรใช้ปัญญาทักษะในการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนในโรงเรียนมองหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆในการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

……..……
……
……
……..

9) ผู้บริหารกำหนดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร

……..……
……
……
……..

10) ผู้บริหารวางแผนอย่างไรในการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันในหมู่บุคลากรให้เกิดการจัดการความรู้

……..……
……
……
……..

11) ผู้บริหาร กระตุ้น กำกับ ส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานเพื่อการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามอย่างต่อเนื่องอย่างไร

……..……
……
……
……..

12) ผู้บริหารกำหนดผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียนอย่างไร เพื่อให้คำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้และศักยภาพของนักเรียน

……..……
……
……
……..

13) ผู้บริหารทำอย่างไรในการกำกับความคืบหน้าการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของโรงเรียน

……..……
……
……
……..

14) ผู้บริหารมีการกำหนดเพื่อให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สร้างแรงจูงใจให้กับนักเรียนอย่างไร

……..……
……
……
……..

15) ผู้บริหารกำหนดความคาดหวังอย่างไร ในการทำให้ผลการบริหารจัดการประสบความสำเร็จในด้านการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน

……..……
……
……
……..

16) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ของโรงเรียนเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร

……..……
……
……
……..

17) ผู้บริหารบริหารการวางแผน วางกลยุทธ์ และกฎระเบียบของนักเรียนในโรงเรียนอย่างไรเพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

……..……
……
……
……..

18) ผู้บริหารใช้หลักการด้านจริยธรรมอย่างไร ในการบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรและนักเรียน ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

……..……
……
……
……..

ประเด็นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง

เพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างชุดนี้ใช้เพื่อสังเกตโรงเรียนเอกชน ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมากตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกจาก กรุงเทพฯ ปริมณฑล และภูมิภาค คือ 1) โรงเรียนเซนต์คาเบรียล 2) โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล และ 3) โรงเรียนดาราวิทยาลัย

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างเพื่อนำไปศึกษาสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

3. แนวประเด็นในสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างมี2ตอนดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพบริบททั่วไปของโรงเรียน

ส่วนที่ 2 บริบทการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ชุด ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

เรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน และเพื่อตรวจสอบคุณภาพรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายนริศ มหาพรหมวัน
นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง☐ ที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ ☐ 1. ต่ำกว่า 21 ปี ☐ 2. 21 - 30 ปี

☐ 3. 31 - 40 ปี ☐ ☐4. 41 - 50 ปี

☐ 5. มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพ

☐ 1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

☐ 2. ครู

☐ 3. ผู้ปกครอง

☐ 4. นักเรียน

4. ระดับการศึกษา

☐1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ☐2. ปริญญาตรี

☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

☐ 1. ต่ำกว่า 6 ปี ☐ 2. 6 - 10 ปี

☐ 3. 11 - 15 ปี ☐ 4. 16 - 20 ปี

☐ 5. มากกว่า 20 ปี ☐ 6. ยังไม่ประกอบอาชีพ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน ในการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง□ โดยคะแนนแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 น้อยที่สุด หมายถึง สมรรถนะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 น้อย หมายถึง สมรรถนะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 ปานกลาง หมายถึง สมรรถนะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 มาก หมายถึง สมรรถนะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 มากที่สุด หมายถึง สมรรถนะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ						
1)	มีการมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ					
2)	ผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหลักของศาสนา					
3)	ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางของโรงเรียนด้วยแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 หรือ 10 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง					
4)	ผู้บริหารจัดทำสื่อวิสัยทัศน์เพื่อให้นักเรียนและบุคคลากรตระหนักถึงเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
5)	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์การบูรณาการกิจกรรม					
2. การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน						
1)	มีการกำหนดให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียนรวมไปถึงการจัดทำ swotเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน					
2)	มีการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียน					
3)	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน					
4)	มีการส่งเสริมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และมอบรางวัลแก่นักเรียนที่มีส่วนร่วม					
5)	ผู้บริหารมีการสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร					
3. การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้						
1)	จัดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
2)	ผู้บริหารได้จัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน					
3)	มีการกำหนดให้มีการจัดการเรียนการสอนให้					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา					
4)	มีการใช้กระบวนการPDCA ให้การประเมินแผนงาน โครงการ และกิจกรรม					
5)	มีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้					

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1. การกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ						
1)	มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้ทำงานบรรลุวัสัยทัศน์และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนด					
2)	มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
3)	มีการกำกับความคืบหน้าการทำงานของครูโดยการรายงานผลและประเมินผลทั้งรายสัปดาห์และรายเดือน					
4)	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้					
5)	มีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผนกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
2. การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงาน						
1)	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรโดยการให้รางวัลกับครูและนักเรียนที่ทำคุณงามความดี					
2)	ผู้บริหารได้ให้ความไว้วางใจ รับฟังข้อเสนอแนะ และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน					
3)	มีการยกย่องและเชิดชูผลงานของบุคลากรที่มีทักษะและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี					
4)	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน					
5)	ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง					
3. การส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน						
1)	มีการส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่					
2)	มีการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ					
3)	ผู้บริหารได้ส่งเสริมและให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน					
4)	มีการส่งเสริมให้นักเรียนสามารถหาความรู้จากโลกภายนอกได้ตลอดเวลาโดยผ่านทางสื่อเทคโนโลยี					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
5)	ส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน					

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1. การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้						
1)	มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ					
2)	มีการสร้างเครือข่ายในการทำงานโดยการจัดสัมมนาและ workshop เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งบุคคลากรสามารถเลือกหัวข้อหรือ กิจกรรมที่ตนสนใจและสอดคล้องกับความรู้ที่สามารถนำไปใช้ต่อได้					
3)	ผู้บริหารได้ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน					
4)	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน					
5)	มีการจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2. การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่						

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1)	มีการส่งเสริมให้ครูคิดวิธีการเรียนการสอนขึ้นเองและมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
2)	มีการส่งเสริมครูผลิตสื่อนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน					
3)	มีการจัดอบรมส่งเสริมนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน					
4)	มีการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ					
5)	มีการส่งเสริมไปศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง					
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม						
1)	ผู้บริหารได้ส่งเสริมและประกวดการสร้างสื่อนวัตกรรมผลงานนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					
2)	มีการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ					
3)	จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการออกแบบจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดการพัฒนา					
4)	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก					
5)	มีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการ					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	สอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น					

4. ด้านความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1. การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกัน						
1)	มีการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี					
2)	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ระหว่างเพื่อนครูในชั้นเดียวกัน และระหว่างแผนก เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยงระหว่างครู					
3)	มีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน					
4)	เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ และให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน					
5)	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรมต่างๆร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคคลากร					
2. การส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม						
1)	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการปฏิบัติตามเอกลักษณ์ของโรงเรียน					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
2)	สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด					
3)	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
4)	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม					
5)	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม					
3. การเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน						
1)	มีการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านการเรียนรู้					
2)	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง					
3)	มีการกำหนดผลลัพธ์ให้นักเรียนมุ่งแสวงหาความจริงของชีวิต					
4)	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ					
5)	มีการจัดโครงการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถพิเศษ					

5. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1. การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน						
1)	ผู้บริหารมีความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน					
2)	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม					
3)	มีการรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
4)	มีการให้รางวัลกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
5)	มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด					
2. การให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน						
1)	มีการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน					
2)	มีการยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ปรับปรุงผลงานด้านวางแผนการเรียนรู้ การเรียนการสอนและการ					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	จัดการความรู้ในการงาน					
3)	มีการให้รางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจมากกว่าวัตถุ					
4)	มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน					
5)	มีการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ					
3. การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน						
1)	ผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียนอย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ					
2)	มีการกำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น					
3)	มีการกำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา					
4)	ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้นและครูต้องปฏิบัติให้ถึงเกณฑ์นั้นๆ					
5)	มีการกำหนดความคาดหวังในการบริหารโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง ตลอดจนศักยภาพของบุคคลากรภายในโรงเรียน					

6. ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1. การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย						
1)	มีการจัดทำโครงการต่างๆที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม คุณธรรมจริยธรรม ในระดับมาตรฐาน					
2)	ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม					
3)	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานด้านความรู่คู่คุณธรรมให้แก่นักเรียน					
4)	มีการกำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุกๆด้านและให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้า					
5)	ผู้บริหารกำหนดทักษะการคิดวิเคราะห์ระหว่างความสามารถของตนเองและความต้องการของสังคมเพื่อฝึกฝนบุคลิกภาพ ความคิด แนวทางการทำงานอย่างเป็นสากล					
2. การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน						
1)	มีการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ					
2)	มีการจัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน					
3)	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน และผู้ปกครองในการสร้างคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน					
4)	ผู้บริหารเสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็น					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้อง และการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน					
5)	มีการกำหนดสุภาพบุรุษและสุภาพสตรีของนักเรียนซึ่งเป็นความคาดหวังของบุคลากรในโรงเรียน สังคม และตามที่ประเทศชาติต้องการ					
3. การบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม						
1)	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและแนวทางการจัดการศึกษา					
2)	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรม จริยธรรมทุกวัน					
3)	มีการปลูกฝังความดีด้วยบทเรียน กิจกรรม และออกแบบอยู่ในหลักสูตร					
4)	มีการกำชับให้นักเรียนรู้จักซื่อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี					
5)	ผู้บริหารกำหนดการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นมีความซื่อสัตย์ และมียุติธรรม					

3. ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

2. แบบประเมินรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายนริศ มหาพรหมวัน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่1 การประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล

คำชี้แจง คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องคะแนน โดยคะแนนแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์น้อยมาก

ระดับ 2 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์น้อย

ระดับ 3 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ระดับ 4 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์มาก

ระดับ 5 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์																	
1.1 การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ																	
วิธีการพัฒนา 1) มุ่งเน้นให้นักเรียนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจเป็นพลโลกที่มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ																	
2) กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา คติพจน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ของ กระทรวงศึกษาธิการ และหลักของศาสนา																	
3) กำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางคิดในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการกิจกรรม																	
1.2 การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน																	
วิธีการพัฒนา 1) จัดการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน รวมไปถึงการจัดทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน																	
2) จัดการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวมประชุมกลุ่มย่อย																	
3) จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
และผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร																	
1.3 การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้																	
วิธีการพัฒนา 1) ส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน																	
2) จัดการวางแผนงานการนำองค์กรโดยการประชุมทุกระดับชั้นเพื่อให้มีแนวทางการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน																	
3) จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา																	
2. การสร้างแรงบันดาลใจ																	
2.1 การกระตุ้น																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
บุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ																	
วิธีการพัฒนา 1) กำหนดกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน																	
2) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้																	
3) จัดการกำหนดรูปแบบกิจกรรมโดยการวางแผน กำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง																	
2.2 การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างและมีผลงาน																	
วิธีการพัฒนา 1) สนับสนุนและให้ความไว้วางใจในการรับฟังข้อเสนอแนะและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน																	
2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน																	
3) สร้างโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง																	
2.3 การส่งเสริมการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน																	
วิธีการพัฒนา 1) ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับทั้งด้านการเรียนและกิจกรรมอย่างเต็มที่																	
2) จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ																	
3) ส่งเสริมกิจกรรม																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
และกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยจากนอกห้องเรียน																	
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา																	
3.1 การทำงานของบุคลากรเพื่อเข้าถึงความรู้																	
วิธีการพัฒนา 1) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน																	
2) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมต่าง ๆ จากหน่วยงานและองค์กรภายนอกแล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน																	
3) จัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง																	
3.2การพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ใหม่																	
วิธีการพัฒนา 1) ส่งเสริมครูผลิตสื่อ																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
นวัตกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน																	
2) จัดการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะ																	
3) ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง																	
3.3การมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม																	
วิธีการพัฒนา 1) สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ																	
2) สนับสนุนนักเรียนนำผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3) สนับสนุนให้มีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง สามารถทำให้นักเรียนเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น																	
4. ด้านความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล																	
4.1การสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกัน																	
วิธีการพัฒนา 1) จัดการประชุมระหว่างบุคลการเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดี																	
2) เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ																	
3) เสริมเสร้างให้บุคลากรเปิดใจซึ่งกันและกัน และให้บุคลากรในองค์กรมีบทบาทร่วมกันช่วยกันคิดและดำเนินกิจกรรม																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ต่าง ๆ ร่วมกันตามความเหมาะสมตามศักยภาพของบุคลากร																	
4.2การพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม																	
วิธีการพัฒนา 1) สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด																	
2) เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทำงานเป็นทีม																	
3) ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองและชี้แนะให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม																	
4.3 การเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน																	
วิธีการพัฒนา 1) จัดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่าง																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ด้านการเรียนรู้																	
2) ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง																	
3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ																	
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์																	
วิธีการพัฒนา 1) สร้างความไว้วางใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อแผนงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน																	
2) สนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม																	
3) การรับฟังข้อเสนอแนะแนวทางของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
5.2การให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน																	
วิธีการพัฒนา 1) จัดการประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่าง ๆ กับบุคลากรที่มีผลงานสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน																	
2) การให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่ทำดีและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน																	
3) จัดการเผยแพร่ผลงานที่โดดเด่นของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ																	
5.3การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน																	
วิธีการพัฒนา 1) สร้างความตระหนักรู้คุณค่าและบทบาทหน้าที่ของนักเรียน																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
อย่างมีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ																	
2) กำหนดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น																	
3) กำหนดความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษา																	
6. **การบริหารแบบวางเฉย** **6.1การกำหนดมาตรฐานเพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย**																	
วิธีการพัฒนา 1) การจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมนักเรียน ด้านวิชาการ กิจกรรม คุณธรรม จริยธรรม ในระดับมาตรฐาน																	
2) สนับสนุนกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หลักคุณธรรม																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3) กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆ ด้านและให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้า																	
6.2 การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน																	
วิธีการพัฒนา 1) กำหนดนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้และปฏิบัติ																	
2) จัดทำคู่มือกฎและระเบียบของนักเรียน																	
3) เสริมสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้อง และการเรียนรู้จากบุคลากรหรือบุคคลในโรงเรียน																	
6.3 การบริหารองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในด้าน																	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้						ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม																	
วิธีการพัฒนา 1) ส่งเสริมให้นักเรียนอบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวัน																	
2) กำชับให้นักเรียนรู้จักซื้อสัตย์ เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี																	
3) กำหนดการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความซื่อสัตย์และมียุติธรรม																	

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

ประมวลภาพการเก็บข้อมูล

ประมวลภาพการสัมภาษณ์

ประมวลภาพการสนทนากลุ่ม

ประมวลภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ภาคผนวก ค

สภาพบริบทและองค์ประกอบข้อมูลฐานรากสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน

สภาพบริบทและองค์ประกอบข้อมูลฐานรากสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชน

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากลซึ่งสภาพบริบทของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือเป็นสถานศึกษาที่ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีมากได้แก่ 1) โรงเรียนเซนต์คาเบรียล 2) โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล และ 3) โรงเรียนดาราวิทยาลัยซึ่งสภาพบริบทของโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล สามารถนำเสนอข้อมูลดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล

1.1 บริบทโรงเรียนเซนต์คาเบรียล

โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (อังกฤษ: St. Gabriel's College) เป็นโรงเรียนเอกชนโรงเรียนชายล้วนขนาดใหญ่ในเครือคณะภราดาเซนต์คาเบรียล ตั้งอยู่บนถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ที่ตั้งโรงเรียนมีบริเวณติดต่อกับชุมชนที่หลากหลาย โดยอาณาเขตด้านหลังโรงเรียนติดกับโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์ ทางด้านซ้าย ทางซอยมิตรคาม (สามเสน 13) จะติดกับที่ดินของโบสถ์เซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ ซึ่งจะมีบ้านเรือนร้านค้าทางด้านติดถนนสามเสน ถัดมาในซอยมิตรคามก็จะเป็นสุสานของโบสถ์และที่พัก ฝั่งตรงข้ามกับเขตโรงเรียนเดิมรายล้อมด้วยสถานศึกษาอื่น ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โรงเรียนวัดราชาธิวาส สมาคมนักเรียนเก่าเบญจมบพิตรในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมศิษย์เก่าสวนกุหลาบวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และหอสมุดแห่งชาติ

ในปี ค.ศ.1918 โรงเรียนอัสสัมชัญกรุงเทพได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เจษฎาจารย์มาร์ติน เดอ ตูรส์และคณะที่ปรึกษา มีแนวความคิดที่จะเปิดโรงเรียนแห่งใหม่ในกรุงเทพ เพื่อรองรับการขยายตัวของโรงเรียนอัสสัมชัญ ประกอบกับได้รับข้อเสนอจากบาทหลวงบรัวซา เจ้าอาวาสวัดนักบุญฟรังซิสซาเวียร์ (Reverend Father Brozat the Parish Priest of Saint Francis Xavier Church in Samsen) เสนอให้ที่ดินบริเวณถนนสามเสนเป็นสถานที่ก่อสร้าง เจษฎาจารย์มาร์ติน เดอ ตูรส์จึงได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างโรงเรียนเซนต์คาเบรียล ตั้งแต่ปี ค.ศ.1920 ดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์ในเดือนกุมภาพันธ์ 1922 และเรียกตึกที่สร้างเสร็จว่า "ตึกแดง"

ในปี ค.ศ. 1920 ขณะที่ดำเนินการก่อสร้างโรงเรียน เจษฎาจารย์มาร์ติน เดอ ตูรส์ และคณะได้เปิดโรงเรียนทำการสอน โดยใช้บ้านของนายเบอรี่(Berli House) เป็นโรงเรียนชั่วคราวมี

นักเรียนทั้งสิ้น 141 คนการเริ่มต้นเป็นโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์ในการเรียนการสอนยึดหลักของศาสนาคริสต์เป็นทางดำเนินชีวิตให้แก่เยาวชน การสอนเรื่องศาสนาวัฒนธรรม และประเพณีด้วยผู้สอนที่ชำนาญระดับอาชีพ จึงได้ถูกถ่ายทอดไปยังครูผู้สอนและนักเรียนต่อกันมาจนปัจจุบัน

"วิธีการทำงาน นำความรักความเข้าใจ ตามหลักพระวรสารของศาสนาคาทอลิก หรือหลักธรรมของศาสนาพุทธมาปฏิบัติในการทำงาน"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.2 ด้านการบริหารโรงเรียน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว Brothers จึงเปรียบเสมือนการทำหน้าที่ที่สำคัญและยิ่งใหญ่ในการสอน ซึ่งจะเป็นการรักษาและคงไว้ซึ่งหลักการบริหารของระบบโรงเรียนคาทอลิก โดยการปลูกฝังศีลธรรมวัฒนธรรมอันดีงามให้แก่เยาวชนตามความเชื่อของคาทอลิก ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มดังนี้

" เราบริหารโรงเรียน นักเรียนไม่ใช้เป็นโรงเรียนแรกและโรงเรียนเดียวที่มีการบริหารจัดการโดยคณะมูลนิธิ เราเป็นสมาชิกหนึ่งในคณะมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การบริหารการจัดการศึกษาจริง ๆ ตามเจตนารมณ์ของมูลนิธิฯ ที่เดินตามเจตนารมณ์ของนักบุญหลุยส์ อยู่ในแนวทางที่ถูกต้องมุ่งเน้นไปในทางคุณธรรม ความดี ทางจิต เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ที่ตามมาการจัดการบริหารการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยทั่วไปที่กำหนดไว้แล้วว่าจะต้องมีกี่ด้าน เช่น การประกวดโรงเรียนพระราชทาน ก็มี 6 ด้าน การจัดการศึกษาสู่สากล"

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

" การบริหารที่ดีต้องยึดหลักธรรมภิบาล ในทุกกิจกรรมและต้องมีความสมดุล การฟังเสียงสะท้อนจากผู้น้อยและนักเรียน เพื่อนำมาปรับวิธีการทำงาน นำความรักความเข้าใจ ตามหลักพระวรสารของศาสนาคาทอลิก หรือหลักธรรมของศาสนาพุทธมาปฏิบัติในการทำงาน"

"ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำหน้าที่เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคคลากรและนักเรียน หากผู้นำไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมเป็นอันดับแรกผู้ตามภายในโรงเรียนจะไม่มีตัวอย่างในการปฏิบัติตนในการคุณธรรมซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังด้านอื่นๆอีกมาก"

“ ผู้บริหารทุกคนจึงน่าจะกำหนดทิศทางการทำงานที่มีมาตรฐานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างความดีในตัวตนก่อนตามหลักพระวรสาร”

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

อาจกล่าวได้ว่า Brothers ในประเทศไทย ได้ยึดหลักวิธีทางปรัชญาบริหารและอุดมการณ์เหมือนกับโรงเรียนผู้บุกเบิกคือ เป็นจุดประสงค์ของชีวิตมนุษย์การเรียนรู้ความจริงความรัก และแสวงหาเพื่อที่จะให้รู้ในความจริงนั่น ซึ่งสิ่งเหล่านั้นมันเป็นต้นกำเนิดชีวิต รวมถึงเป็นแหล่งความรู้ทั้งหมดทีเดียว กล่าวโดยย่อ คือ มนุษย์เราเป็นอยู่ด้วยความภูมิใจในผลงานของตัวเองและเป็นการแสดงออกมาด้วยปรัชญาของโรงเรียนที่ว่า Labor Omnia Vincit (ความวิริยะอุตสาหะ นำมาซึ่งความสำเร็จ) ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มดังนี้

“อยู่ที่เทคนิคของแต่ละคนมีสไตล์หลักไปสู่ความสำเร็จ การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เราต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงไป เราไม่ใช้การสื่อสารทางเดียว แต่ให้การเรียนรู้พร้อม ๆ กันไป ทั้งหัวหน้าและผู้บริหารต่าง ๆ แล้วก็ให้เขาไปถ่ายทอดต่อไม่สั่งการการมีส่วนร่วมลงวิสัยทัศน์ แต่กระจายความรู้ว่าตระหนักรู้อะไร วิสัยทัศน์เรากำหนดให้ด้านล่างเป็นผู้กำหนดขึ้นมา เราช่วยกันในการทำงานโดยใช้หลักการจัดการการมีส่วนร่วม กระจายอำนาจได้มอบหมายงานไปแล้วก็มอบอำนาจไปด้วย วิธีนี้อาจจะเป็นวิธีที่ถูกต้องถึงแม้นว่าจะไม่สุดยอด แต่วิธีการนี้เราจะไม่เหนื่อยในการบริหารและไม่เรื่องมาก ทำให้ทุกคนสบาย ไม่แบบสั่งเอาหรือเผด็จการ เราต้องรู้ว่าเขาทำได้หรือไม่ ถ้าทำไม่ได้ก็ยังไม่ต้องทำ เช่นโรงเรียนไปสู่มาตรฐานสากลถ้าเราไม่พร้อมก็ยังไม่ต้องทำ เราไม่จำเป็นต้องทำให้ได้ การบริการของเราจึงใช้การบริหารแบบยืดหยุ่น”

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

“ ยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารองค์กร เน้นการทำงานร่วมกันอย่างสงบสุข”

“ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ”

“ใช้หลักการบริหารอย่างจริงใจ ชัดเจนโปร่งใส อิสระในความคิด เพื่อร่วมกันพัฒนาในโครงการต่างๆ”

“ผู้บริหารใช้หลักการทางปรัชญา เน้นการปลูกฝังผ่านคุณธรรมและหลักความเป็นจริง”

“ เน้นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการในทุกระดับ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน”

(การสนทนากลุ่มครูตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนนักเรียน และตัวแทนผู้ปกครอง

วัตถุประสงค์หลักของ Brothers

1.เตรียมนักเรียน ให้มีความรู้ และความชำนาญในวิชาความรู้ที่เรียน ทั้งในระดับประถม และระดับมัธยม เพื่อเตรียมให้นักเรียนเหล่านั้นมีพื้นฐานในการศึกษา อันจะเป็นเหตุให้นักเรียนมีนิสัยการเรียนรู้ อันเป็นพื้นฐานของการศึกษาระยะยาวของชีวิต

2. ปลุกฝังอบรมนักเรียนให้มีสามัญสำนึกในศีลธรรมของศาสนา ซึ่งจะเป็นตัวช่วยนำชีวิตเขาให้สมบูรณ์ โดยจะทำให้เขาสามารถใช้วิจารณญาณด้วยตัวเขาเอง ในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยสันติวิธี รวมไปถึงการเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคม และของโลกโดยส่วนรวมด้วย

“ต้องปลูกฝังความดีด้วยบทเรียน กิจกรรม มีการออกแบบอยู่ในหลักสูตรไปเป็นจิตอาสา กลุ่มนักเรียนนี้ต้องเป็นเอกด้านนี้ ไปสัมผัสคนจน ไปทำจิตอาสา ไปพบสิ่งที่ด้อยกว่าเขา เพื่อให้เขาเอื้อเฟื้อเผยแพร่”

“เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เอื้อในทุกรูปแบบ บางทีเป็นการเรียนรู้ได้โดยประโยชน์อย่างอื่น เช่น ตู้ปลา เป็นเฟอร์นิเจอร์ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นเรื่องการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัว นำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยในกระบวนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของข้อมูล แล้วมาสู่เป็นการยุคยุคดิจิทัลและเป็นวิสัยทัศน์ที่นำมาใช่”

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

“โรงเรียนเซนต์คาเบรียลต้องการที่จะบรรลุมาตรฐานสากลหรือเทียบเท่า ทั้งในด้านการเรียนการสอบและการบริหารจัดการ มุ่งเน้นให้มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ ให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกที่ดีตามแนวทางศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี และความเป็นไทย”

“มีโครงการส่งเสริมตามคุณธรรมจริยธรรม เช่น การบรรพชา การจัดกิจกรรมวนสำคัญทางศาสนา วันพ่อ วันแม่ เป็นต้น”

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียนนักเรียน และผู้ปกครอง)

นโยบายการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มีนโยบายดังต่อไปนี้

1. พัฒนาศักยภาพของมนุษย์ทั้งร่างกาย และจิตใจ

2. ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการมีเสรีภาพอธิปไตยในตัวเอง

3. ฝึกฝนนักเรียนให้เป็นคนรักการทำงาน เรียนรู้ภาษา ศิลปวิทยา และวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะทำให้นักเรียนมีความสามารถคิดค้นอะไรได้ตัวเอง ช่างคิด ช่างทำ

4. ให้รู้รักสำนึกในคุณค่าความเป็นคริสเตียนของตัวเองและเคารพในบุคคลอื่น

"การทำที่ออกกำลังให้เด็ก ๆ ก็เป็นกระบวนการเรียน เป็นการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัว ว่าการออกกำลังกายทำอย่างไร โดยไม่บาดเจ็บ ทำให้ถูกวิธี"
(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"โรงเรียนเซนต์คาเบรียล ตระหนักถึงบทบาทของสถาบันการศึกษาที่จะปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับเยาวชนที่จะเป็นบุคคลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล บริบทไทย มีความภาคภูมิใจในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต และพอเพียง"

"จัดกิจกรรมหรือจัดอบรมพัฒนาเพื่อฝึกให้บุคลากรสามารถมองหาความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน เรียนรู้เพื่อพัฒนาซึ่งสามารถนำไปต่อยอดในการให้ความรู้นักเรียนและฝึกฝนนักเรียนต่อไป"

"เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์แยกข้อเท็จจริงความคิดเห็น มองภาพใหญ่ระหว่างความสามารถของตนเองและความต้องการของสังคม เพื่อฝึกฝนบุคลิกภาพความคิด แนวทางการทำงานได้เป็นสากล"

(การสนทนากลุ่มครูตัวแทนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตัวแทนนักเรียน และตัวแทนผู้ปกครอง)

1.3 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.3.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้

"เราบริหารโรงเรียน นักเรียนไม่ใช้เป็นโรงเรียนแรกและโรงเรียนเดียวที่มีการบริหารจัดการโดยคณะมูลนิธิ เราเป็นสมาชิกหนึ่งในคณะมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การบริหารการจัดการศึกษาจริง ๆ ตามเจตนารมณ์ของ

มูลนิธิฯ ที่เดินตามเจตนารมณ์ของนักบุญหลุย อยู่ในแนวทางที่ถูกต้องมุ่งเน้นไปในทางคุณธรรม ความดี ทางจิต เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่ตามมาการจัดการบริหารการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยทั่วไปที่กำหนดไว้แล้ว ว่าจะต้องมีกี่ด้าน เช่น การประกวดโรงเรียนพระราชทาน ก็มี 6 ด้าน การจัดการศึกษาสู่สากล"

"อยู่ที่เทคนิค ของแต่ละคน มีสไตล์หลัก ไปสู่ความสำเร็จ การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เราต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงไป เราไม่ใช้ การสื่อสารทางเดียว แต่ให้การเรียนรู้พร้อม ๆ กันไป ทั้งหัวหน้า และผู้บริหารต่าง ๆ แล้วก็ให้เขาไปถ่ายทอดต่อ ไม่สั่งการการมีส่วนร่วมลงวิสัยทัศน์ กระจายความรู้ ว่าตระหนักรู้อะไรคืออะไร วิสัยทัศน์เรากำหนดให้ด้านล่างกำหนดขึ้นมาด้วย เราช่วยกันในการทำงาน และอีกอย่างการจัดการการมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจมอบหมายไปแล้วก็มอบอำนาจไปด้วย วิธีที่ถูกต้องถึงจะไม่สุดยอด แต่วิธีการนี้ เราจะไม่เหนื่อยในการบริหารและไม่เรื่องมาก ทุกคนสบาย ทำให้ทุกคนสบาย ไม่แบบสั่งเอา หรือเผด็จการ บางทีทำไม่ ถ้าสั่งแบบเผด็จการ เราต้องรู้ว่าเขาทำได้หรือไม่ ถ้าทำไม่ได้ก็ยังไม่ต้องทำ โรงเรียนไปสู่มาตรฐานสากล ถ้าเราไม่พร้อมก็ยังไม่ต้องทำ เราไม่จำเป็นต้องได้ เราใช้การบริหารแบบยืดหยุ่น"

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"ผู้บริหารกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 หรือ 10 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีควรมีการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง"

"การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมาย โดยการส่งเสริมให้ผู้เรียนและบุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา บนพื้นฐานของมาตรฐานทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติและระดับสากล"

"กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ วางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี กำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้"

"ผู้บริหารได้จัดตั้งกิจกรรมและรางวัลต่าง ๆให้กับนักเรียนเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อาทิเช่น รางวัลสุภาพบุรุษเซนต์คาเบรียล มอบให้กับนักเรียนที่มีลักษณะตามที่โรงเรียนได้คาดหมาย"

"ผู้บริหารได้จัดทำสื่อว่าด้วยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนติดไว้ตามห้องเรียน เพื่อให้คณะนักเรียนและบุคคลากรได้ตระหนักถึงเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา"

"ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนคืออะไรจากนั้นจึงกำหนดพันธกิจมาตรการต่าง ๆเพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์กำหนดผู้รับผิดชอบภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้แต่ละส่วนจะต้องเข้าใจและเห็นเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งการสร้างกรอบแห่งการปฏิบัติเผื่อสู่ความเป็นเลิศ

"ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีการกำกับติดตามให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินตามแผนพัฒนาคุณภาพที่วางไว้โดยการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพมาจากกระบวนการตามขั้นตอนที่ได้แนวคิดมาจากทุกฝ่าย มีการทำผลการดำเนินการมาปรับและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายให้บุคลากรทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายและความสำเร็จ"

"ดำเนินการโดยยึดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายตามแผนพัฒนาโรงเรียนและกำหนดทิศทางการศึกษาตามแนวทางพักบุญมงฟอร์ต"

"กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ วางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี กำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.2**ด้านการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจการสนับสนุนให้บุคลากรอยากสร้างการจัดการความรู้ในการงาน และการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน**

"เราไม่ใช้ การสื่อสารทางเดียว แต่ให้การเรียนรู้พร้อม ๆ กันไป ทั้งหัวหน้า และผู้บริหารต่าง ๆ แล้วก็ให้เขาไปถ่ายทอดต่อ ไม่สั่งการการมีส่วนร่วมลงวิสัยทัศน์ กระจายความรู้ ว่าตระหนักรู้อะไรคืออะไร"

"ในภาพรวม พยายาม สร้างทีมงานและทีมสปิริต ต้องมีสปิริตก่อน ถึงจะสร้างทีมงาน แต่บางทีอาจไม่ได้ผลงานดีพอ แต่ต้องมีทีม สปิริตก่อน เราต้องชี้แจง

ก่อนว่าเป็นนโยบาย คือไม่ต้องการคนเก่ง ไม่ต้องการหัวหน้างานที่ทำงานเป็นอยู่คนเดียว”

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

“ผู้บริหารได้จัดตั้งกิจกรรมและรางวัลต่าง ๆให้กับนักเรียนเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อาทิเช่น รางวัลสุภาพบุรุษเซนต์คาเบรียล มอบให้กับนักเรียนที่มีลักษณะตามที่โรงเรียนได้คาดหมาย”

“.ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ”

“ผู้บริหารได้ใช้กลยุทธ์ ในการร่วมคิด ร่วมเผชิญปัญหาและได้เข้าไปร่วมแลกเปลี่ยนความคิด กับบุคลากร โดยทำให้บุคลากรมีแรงผลักดัน สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และ บรรลุพันธกิจ อีกทั้งยังมีการให้รางวัลกับบุลากรตามโอกาสที่สมควร ทำให้เป็นแนวกระตุ้นต่อบุคลากร”

“สร้างแรงบันดาลใจ สร้างให้เขาตระหนักรู้ ครูที่ทำไป ไม่ตระหนักในสิ่งที่ทำไปต้องคืนความกตัญญู ได้ดิบได้ดีเติบโตในองค์กร ไม่ตอบแทนองค์กร นึกถึงแต่ตัวเอง ทำเป็นไม่ที่รักของคนอื่น คิดแต่ถึงตัวเอง เป็นปกติของมนุษย์ แต่เราจะสร้างคนไม่เป็นปกติ เราจะใช้มาตรฐานภายนอก เช่น 100 โรงเรียน ดีที่สุดในประเทศ มันเป็นตัวกำหนดจากภายนอก ว่าเป็นอย่างไร โรงเรียนต่างมีความเป็นเลิศ”

“แรงบันดาลใจ คืออนาคตที่ทำให้เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความเชื่อมั่น กระจายงาน ไว้ใจบุคลากร ปรึกษา แนะนำ เสริมแรงมากกว่าติติง เปรียบเทียบบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

“การสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรจะต้องทำให้เขามีขวัญกำลังใจที่ดี ไม่ว่าด้านการทำงาน ความเป็นอยู่ปากท้อง ควรจะดูแลไม่ให้เขาเดือดร้อน ด้านสวัสดิการที่เหมาะสม ทั้งตัวบุคลากรเองและครอบครัว เมื่อบุคลากรอยู่ดีกินดี งานที่รับผิดชอบก็จะดีตามขึ้นมาอย่างแน่นอน การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพจะส่งผลสู่งานที่ทำเสมอ”

“ผู้บริหารต้องเสริมแรงให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานและชี้แนะแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น”

"ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจโดยการเป็นแบบอย่างในการทำงานของคณะศาสดา(นักบวช) ตามแนววิถีชีวิต นักบุญหลุยซ์ คือ ทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ อุทิศตน สร้างความรู้ความเข้าใจ โดยการพบปะ พูด คุย ประชุม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ รักองค์กรซึ่งนำไปสู่การจัดการความรู้ให้บรรลุตามเป้าหมาย"

"ผู้บริหารบางท่านจะมาทำการสอนให้แก่นักเรียนเอง เพื่อเป็นตัวอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลากรโรงเรียน"

"ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาและดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ และมีแนวความคิดที่ทันสมัย มาสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน"

"ผู้บริหารมุ่งเน้นผลลัพธ์กับบุคลากร คือ การเป็นตัวอย่างที่ดีในการศึกษาหาความรู้และมีระเบียบวินัยของบุคลากรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน"

"การสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนในการใฝ่หาความรู้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งแต่ก่อนหน้านั้นจะต้องสร้างให้กับบุคลากรก่อนและนำผลลัพธ์จากผลงานของเขามามอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในทุกมิติและใช้ภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น แต่ทุกคนในองค์กรควรจะได้มีโอกาสชื่นชมในผลงานนั้น ๆ เพราะการทำหน้าที่ที่ต่างกันแต่ส่งผลให้ผู้ใดผู้หนึ่งประสบความสำเร็จ ก็ควรจะได้รับผลตอบแทนร่วมกันไม่มากก็น้อย"

"ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างผลลัพธ์ด้วยความเป็นมืออาชีพ โดยการใช้ประสบการณ์ ฝึกปฏิบัติ อบรมพัฒนา ในทุก ๆด้าน เช่น การศึกษาด้านจิตวิทยาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน โครงการอาชีพ พี่ๆแนะนำน้อง เรียนรู้จากรุ่นพี่ในการสร้างอนาคต(จากงานแนะแนว) ซึ่งจัดขึ้นทุกปี"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาการทำงานเพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรได้เข้าถึงความรู้การพัฒนาการจัดการความรู้ใหม่ของนักเรียนการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม

"หัวหน้าจะต้องเตรียมคนทำงาน ต้องพร้อมในเรื่องการทำงานเป็นทีม ต้องมีคนพร้อมในการทำงาน แรงจูงใจในบริบทที่เป็นอยู่ยังไม่โดดเด่น ในระบบมีอยู่แล้วก็ไม่ต้องไปกำหนดให้มากขึ้น ตำแหน่งมันกำหนดอยู่แล้ว เป็นเกียรติอยู่ ในบริบทบางที่ มันกลายเป็นไม่ใช้เกียรติ มันกลายเป็นภาระ เป็นหัวหน้าแล้วลำบาก ไป

เจอคนที่มีความคิดเชิงตัวเองมากกว่า แทนที่จะทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ปลูกฝัง เป็นทัศนคติ เป็นจิตสำนึก ถึงมุมมอง ถึงชีวิตมาอยู่ตรงนี้ มาทำอะไร ไม่ได้มาเอาผลประโยชน์อย่างเดียว เราจะให้กับผู้อื่นอย่างไร เราสร้างพรสวรรค์ต้องนี้ไปสู้สังคม เอาแต่เข้าประโยชน์ส่วนตน"

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"ผู้บริหารมีการจัดการทุนสำหรับคณะครู ในการศึกษาต่อนอกประเทศ เพื่อกระตุ้นบุคลากรในการทำงาน พร้อมทั้งเพิ่มระดับคุณภาพการสอนของบุคลากร"

"กลยุทธ์ที่จะกระตุ้นบุคลากรนั้น คือ ทุกคนต้องเป็นเจ้าของสถาบัน หลักสูตร และการออกแบบการเรียนการสอนด้วยตนเอง และแบ่งปันซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม นำสู่ความสำเร็จร่วมกัน และผลลัพธ์ที่แกมา เราก็ชื่นชมร่วมกัน ไม่ใช่เอาผลงานคนอื่นมาเป็นของตนเองซึ่งจะทำให้เกิดการแตกแยกในองค์กรขึ้น"

"ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการจัดการสนับสนุน คือ ผู้บริหารได้มีการลงไปพูดและให้ข้อคิด บอกถึงวัตถุประสงค์ต่อบุคลากรและได้มีการสร้างความใกล้ชิดระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อกระตุ้นบุคลากรและทั้งยังสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรอยากจัดการเรียนรู้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน คือการพัฒนาบุคลากรคุณภาพตามบริบทไทย"

"ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ ให้ผู้ร่วมบริหารรับทราบ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมบริหารบุคลากรมุ่งแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนา นำมาแลกเปลี่ยน สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่"

"ผู้บริหารได้มีการจัดทำสื่อการเรียนการสอน เช่น projector และ computer ตามห้องเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการใช้ปัญญาและทักษะการจัดการเรียน โดยสิ่งเหล่านี้ ได้กระตุ้นนักเรียนมองหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ภายนอกห้องเรียน"

"จัดอบรมส่งเสริมนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ค้นคว้าหาความรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน"

"ให้การสนับสนุน ทุกด้าน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ออกแบบนวัตกรรม จนสำเร็จ เช่น การออกแบบหุ่นยนต์ และมีการเข้าแข่งขันระดับโลก ได้รับรางวัลติดต่อกันหลายปี"

“การสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน และการออกแบบการเรียนการสอนเพื่อมุ่งเน้นผู้เรียนประสบความสำเร็จมากที่สุดนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาและประกวดแข่งขันและสนับสนุนงบประมาณที่พอเหมาะ อีกทั้งรางวัลที่จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น และนำผลลัพธ์อันจะเกิดเป็นนวัตกรรมที่ทรงคุณค่า เพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวมต่อไป

“ผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมกันทำความเข้าในเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียน และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นรูปธรรม”

“ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครู และนักเรียนไว้อย่างชัดเจน ในแผนพัฒนาคุณภาพของการศึกษา โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีนำมาใช้ในการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนได้ออกแบบ สร้างนวัตกรรมด้วยตนเองจนได้รางวัลชนะเลิศการแข่งขันหุ่นยนต์ระดับโลก”

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.4 **ด้านความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคลการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม และการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน**

“เราอาจจะไม่มองการจัดภูมิทัศน์ของโรงเรียน แต่เรามองดูจุดอื่น ที่นำไปสู่ 100 โรงเรียนที่ดีที่สุดในประเทศไทย มีอยู่ 2 คำ ผลลัพธ์ และกระบวนการ แต่ผลลัพธ์ สำคัญกว่า มองบริบทที่เราอยู่ เราอยู่ตรงไหนไปได้แค่ไหน ไม่ทำให้มากเกินว่าที่บริบทเรามี หมายถึง คนอื่นทำได้เราต้องทำได้”

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

“ศักยภาพของผู้เรียนที่มีความแตกต่างในด้านการเรียนรู้ นั้นก็มีความสำคัญจะมองข้ามไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใส่ใจในความแตกต่างนั้นต้องมีวิธีการกระบวนการทำงานหรือการเรียนการสอนที่ออกแบบโดยเฉพาะกลุ่มแต่มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่สร้างความแตกแยกในผู้เรียน ซึ่งอาจจะแตกต่างในการเรียนการสอนแต่ไม่แตกแยกในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น”

“เป็นผู้ฟังที่ดีและใส่ใจในรายละเอียดของนักเรียนทุกคน โดยยอมรับความหลากหลายของปัจเจกบุคคล”

“ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินตามแผนพัฒนาคุณภาพที่วางไว้โดยการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพมาจากกระบวนการตามขั้นตอนที่ได้แนวคิดมาจากทุกฝ่าย มีการทำผลการดำเนินการมาปรับและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายให้บุคลากรทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายและความสำเร็จ”

“ผู้บริหารกำหนดกระบวนการหลัก มุ่งเน้นความรู้ทางวิชาการและมุ่งเน้นกิจกรรมเป็นกระบวนการสนับสนุน สอดคล้องตามทิศทางในการบริหารงานของโรงเรียน

“ผู้บริหารให้บุคลากรได้รับทราบความสำคัญของตนเองว่าเป็นฟันเฟืองหนึ่ง ที่จะขับเคลื่อนหน่วยเล็ก ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการขับเคลื่อนชาติ เป็นหน่วยที่มีความสำคัญที่สุด การเป็นครูควรเป็นด้วยจิตและวิญญาณในการดูแลทางจิตและวิญญาณของนักเรียนให้เป็นคนสมบูรณ์”

“ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคคลากรในโรงเรียนได้มีแนวคิดทางด้านความกล้าแสดงความคิดเห็นในด้านที่ถูกต้อง ส่งผลให้นักเรียนได้รับแนวคิดดังกล่าวจึงมีการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กล้าพูด กล้าแสดงออก”

“การสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน และการออกแบบการเรียนการสอนเพื่อมุ่งเน้นผู้เรียนประสบความสำเร็จมากที่สุดนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาและประกวดแข่งขันและสนับสนุนงบประมาณที่พอเหมาะ อีกทั้งรางวัลที่จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น”

“กำหนดให้มีโครงการ พสวค. (โครงการพัฒนาส่งเสริมผู้เรียนด้านวิชาการและคุณธรรม) โดยปลูกฝังให้ผู้เรียน มีความรู้ในเชิงวิชาการในระดับสากล เน้นกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิต”

“จัดกระบวนการเรียนรู้รายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้นักเรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถและความสนใจ”

“ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ศูนย์วิทย์บริการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้นักเรียนทุก ๆคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ด้วยตนเอง”

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.5 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน และการบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

“เราบริหารโรงเรียน นักเรียนไม่ใช้เป็นโรงเรียนแรกและโรงเรียนเดียวที่มีการบริหารจัดการโดยคณะมูลนิธิ เราเป็นสมาชิกหนึ่งในคณะมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การบริหารการจัดการศึกษาจริง ๆ ตามเจตนารมณ์ของมูลนิธิฯ ที่เดินตามเจตนารมณ์ของนักบุญหลุยส์ อยู่ในแนวทางที่ถูกต้องมุ่งเน้นไปในทางคุณธรรม ความดี ทางจิต เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ที่ตามมาการจัดการบริหารการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ”

“เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เอื้อในทุกรูปแบบ บางทีเป็นการเรียนรู้ได้โดยประโยชน์อย่างอื่น เช่น ตู้ปลา เป็นเฟอร์นิเจอร์ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นเรื่องการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัว การทำที่ออกกำลังให้เด็ก ๆ ก็เป็นกระบวนการเรียน เป็นการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัว ว่าการออกกำลังกายทำอย่างไร โดยไม่บาดเจ็บ ทำให้ถูกวิธี นำเทคโนโลยีมาใช้ ช่วยในกระบวนการ เป็นแหล่งเรียนรู้ของข้อมูล แล้วมาสู่เป็นการยุคดิจิทัลและเป็นวิสัยทัศน์ที่นำมาใช่”

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

“ผู้บริหารได้จัดทำสื่อว่าด้วยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนติดไว้ตามห้องเรียน เพื่อให้คณะนักเรียนและบุคคลากรได้ตระหนักถึงเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา”

“ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีการกำกับติดตามให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินตามแผนพัฒนาคุณภาพที่วางไว้”

“กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงาน เมื่อปฏิบัติกิจกรรมเสร็จ เพื่อตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่ หรือควรปรับปรุงอย่างไร”

“ผู้บริหารได้จัดตั้งกิจกรรมและรางวัลต่าง ๆให้กับนักเรียนเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อาทิเช่น รางวัลสุภาพบุรุษเซนต์คาเบรียล มอบให้กับนักเรียนที่มีลักษณะตามที่โรงเรียนได้คาดหมาย”

“การให้ขวัญ กำลังใจ เช่น การส่งไปอบรม ศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น ตามเกณฑ์การประเมิน”

“สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุก ๆฝ่าย โดยรางวัลต่าง ๆที่ถูกจัดขึ้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กร”

“ผู้บริหารได้ใช้กลยุทธ์ ในการร่วมคิด ร่วมเผชิญปัญหาและได้เข้าไปร่วมแลกเปลี่ยนความคิด กับบุคลากร โดยทำให้บุคลากรมีแรงผลักดัน สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และ บรรลุพันธกิจ อีกทั้งยังมีการให้รางวัลกับบุลากรตามโอกาสที่สมควร ทำให้เป็นแนวกระตุ้นต่อบุคลากร”

“ในการสร้าง ยกระดับ พัฒนาขวัญกำลังใจให้บุคลากรทุกฝ่าย เช่น การให้สวัสดิการต่าง ๆ ทุนการศึกษา ดูแลสุขภาพ อาหาร ชุดทำงาน รางวัลต่าง ๆ เป็นต้น ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน”

“ให้แรงเสริมสร้างแรงจูงใจ แก่คณะครู บุคลากรทุกระดับ กำหนดให้มีรางวัล SMART TEACHER ARWARD สำคัญที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ”

“ผู้บริหารได้จัดตั้งรางวัลต่าง ๆจากทางโรงเรียนเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนที่มีผลลัพธ์ที่ดีในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านกีฬา ด้านศิลปะ-ดนตรี-การแสดง ด้านกิจกรรม และด้านอื่นๆ พร้อมทั้งส่งเสริมนักเรียนที่มีความสนใจในด้านต่าง ๆ เหล่านี้”

“ส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และต้องให้คำชมเสริมแรงให้รางวัลผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ”

“มอบรางวัลแก่ครูที่มีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ให้รางวัลครูที่ฝึกอบรมให้นักเรียนมีความรู้ความชำนาญในด้านต่าง ๆโดยใช่ชื่อว่า SG Smart Teacher Award”

“พัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมนักเรียนในการเรียนพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรพัฒนาพื้นฐานความรู้ของนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน”

“ผู้บริหาร บริหารเรื่องต่าง ๆภายในโรงเรียนให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้มากที่สุด อันได้แก่ การปรับปรุงสื่อการสอนในห้องเรียน การปรับปรุงสิ่งของและสถานที่ในโรงเรียน เช่น ห้องน้ำ โรงอาหารตามสุขลักษณะ ให้เอื้อแก่การเรียนรู้ และจัดตั้งกฎระเบียบที่นักเรียนพึงมีและปฏิบัติตาม”

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.6 ด้านการบริหารแบบวางเฉยการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน และการบริหาร

โรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและนักเรียน ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

"สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคลากร คอยสนับสนุนให้โอกาสสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และมีพลังในการขับเคลื่อนด้านการเรียน การสอน ผลที่ตามมาถือนักเรียนมีประสิทธิภาพในการเรียน"

"เราจะใช้มาตรฐานภายนอก เช่น 100 โรงเรียน ดีที่สุดในประเทศ มันเป็นตัวกำหนดจากภายนอก ว่าเป็นอย่างไร โรงเรียนต่างมีความเป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนไปสู่มหาวิทยาลัยอย่างไร บางทีการกำหนดจากภายนอก อาจจะไม่ตายตัว แต่ต้องอยู่ในใกล้เคียง การได้ลำดับ โรงเรียนดังกล่าว จะต้องไม่หลุดมาตรฐานของโรงเรียน เป็น ภาวะภายนอกที่เราต้องมากำหนด โรงเรียน 100 ที่ดีที่สุด เราอาจจะไม่มองการจัดภูมิทัศน์ของโรงเรียน แต่เรามองดูจุดอื่น ที่นำไปสู่ 100 โรงเรียนที่ดีที่สุดในประเทศไทย มีอยู่ 2 คำ ผลลัพธ์ และกระบวนการ แต่ผลลัพธ์ สำคัญกว่า มองบริบทที่เราอยู่ เราอยู่ตรงไหนไปได้แค่ไหน ไม่ทำให้มากเกินว่าที่บริบทเรามี หมายถึง คนอื่นทำได้เราต้องทำได้"

"เราใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักในมูลนิธิเรา เราทำเป็นปกติในการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล แล้วทำเป็นคู่มือของโรงเรียน ให้ครูได้เรียนรู้ว่า ได้ทำตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ แล้วลงลึกลงไปว่าทำตามหลักธรรมาภิบาล หรือเปล่า ปัญหาต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง ทำความยุติธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญในฐานะที่เราเป็นผู้นำ"

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายโดยการส่งเสริมให้ผู้เรียนและบุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา บนพื้นฐานของมาตรฐานทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติและระดับสากล"

"โรงเรียนเซนต์คาเบรียลต้องการที่จะบรรลุมาตรฐานสากลหรือเทียบเท่า ทั้งในด้านการเรียนการสอบและการบริหารจัดการ มุ่งเน้นให้มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ ให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกที่ดีตามแนวทางศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี และความเป็นไทย"

“โรงเรียนเซนต์คาเบรียล ตระหนักถึงบทบาทของสถาบันการศึกษาที่จะปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับเยาวชนที่จะเป็นบุคคลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล บริบทไทย มีความภาคภูมิใจในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต และพอเพียง”

“กำหนดเป็นมาตรฐาน BSG และแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในทุกด้านร้อยละ 80% และจะต้องติดตามพัฒนา ให้ผ่านเกณฑ์จากการประเมินภายในและภายนอก กำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับสากลในทุก ๆด้านและให้มีมาตรฐานให้สู่ในชั้นแนวหน้า. ผู้บริหารได้กำหนดให้นักเรียนในโรงเรียนมีมาตรฐาน คือ การเป็นนักเรียนที่มีความรู้คู่คุณธรรม. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานโดยกระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีและ.ผู้บริหารได้มีการกำหนดนโยบายประจำปี และกำหนดมาตรฐานในการทำงานของแต่ละโครงการเพื่อกำหนดมาตรฐาน”

“จัดระบบสิ่งแวดล้อมภูมิทัศน์น่าอยู่ ออกกฎระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติมีผู้รับผิดชอบติดตามพฤติกรรมของนักเรียน บันทึกการทำความดี ประกาศรายชื่อนักเรียนที่มีระเบียบวินัย นักเรียนที่ทำชื่อเสียงด้านการเรียน เช่น การแข่งขันต่าง ๆ”

“ให้นักเรียนตระหนักรู้คุณค่า รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีเหตุผลในการลงมือปฏิบัติเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนกฎที่มีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน แบ่งปันให้ผู้อื่นอยู่กันอย่างมีความสุข”

“ผู้บริหารจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำหน้าที่เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคคลากรและนักเรียน”

“ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม”

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

2. โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล

2.1 บริบทโรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล

โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล ตั้งอยู่เลขที่ 420/504 หมู่บ้านทิพวัล 1 ถนนเทพารักษ์ ตำบลเทพารักษ์ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ บนพื้นที่ 10ไร่ 30 ตารางวา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต1เปิดสอน

ตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ บริหารงานโดย คณะนักบวชคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ดำเนินชีวิตอุทิศตนแด่พระเจ้าตลอดชีวิต ด้วยการรับใช้เพื่อนมนุษย์ทุกคนโดยไม่เลือก เชื้อชาติ ศาสนา หรือฐานะ ผูกมัดตนเองอย่างอิสระว่าจะถือคำปฏิญาณ 3 ประการ คือ พรหมจรรย์ที่จะไม่แต่งงานตลอดชีวิต ความยากจนที่ไม่มีทรัพย์สมบัติเป็นของตนเองไม่มีเงินเดือน และถือความนบนอบที่มอบอำนาจการตัดสินใจในวิถีชีวิตแก่ผู้ใหญ่ฝ่ายคณะ ดังนั้น นักบวชถึงสามารถอุทิศตนเพื่อการศึกษาช่วยคนเจ็บป่วย ผู้พิการ ผู้ยากไร้ ผู้อพยพ และบุคคลที่ด้อยทั้งปัญญาและโอกาสได้อย่างเต็มที่

> *“เราเป็นนักบริหารที่เป็นนักบวช หลักการบริหารคงเป็นการบริหารทั่วไป เช่น หลักการบริหารการกระจายอำนาจและการส่วนร่วม เราก็ได้มอบนโยบายให้ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆเป็นผู้สนับสนุนและการติดตามการดำเนินงาน”*
> (การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2518 คุณวิชัย มาลีนนท์ กรรมการผู้จัดการบริษัทบ้าน และที่ดินเทพารักษ์ จำกัด เจ้าของโครงการ จัดสรรหมู่บ้านทิพวัล สำโรง ได้มอบที่ดินจำนวน 8 ไร่ 2 งาน พร้อมสิ่งก่อสร้าง อันประกอบด้วย อาคารชั้นเดียว 1 หลังโรงอาหาร 1 หลัง สนามเด็กเล่น 1 สนามบ้านพักมาเซอร์ 1 หลังบ้านพักคนงาน 1 หลัง ให้กับแมร์หลุยส์ รจิต กิจเจริญ เจ้าคณะแขวงภคินีเซนต์ปอล เดอชาร์ตแห่งประเทศไทย เพื่อเยาวชนในย่านชานเมืองจะได้มีที่เรียน โรงเรียนได้ทำพิธีเสกอาคารเรียน เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2520 และได้รับอนุญาตให้เปิดรับนักเรียนระดับอนุบาลตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ทำการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2520 ในปีแรกมีเด็กอนุบาล 16 คน เซอร์ มอนิค ลิมวิบูลย์ เป็นอธิการิณีและผู้จัดการ เซอร์อานน์มารี รัตนสุต เป็นครูใหญ่ เซอร์ มารี-ปอล พิทักษ์พูนสิน เป็นมาเซอร์ที่รับผิดชอบด้านอนุบาล ในเวลาสิ้นปีการศึกษา 2520 มีนักเรียนเพิ่มเป็น 41 คน โรงเรียนพัฒนาเป็นลำดับ จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นจึงซื้อที่ดินเพิ่มเพื่อสร้างอาคารเรียนปัจจุบันมีเนื้อที่ทั้งหมด10 ไร่ 1 งาน 14 ตารางวาในปีการศึกษา 2558 โรงเรียนพัฒนาอาคารสถานที่โดยสร้างหลังคากันแดดกันฝน หน้าอาคารเซนต์แมรี่เพิ่มสื่อเทคโนโลยีโดยติดตั้งทีวี 55 นิ้ว ในระดับชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้นทุกห้องเรียน และติดตั้งอุปกรณ์ Apple TV สำหรับใช้กับ iPad และ Macbook ในห้องเรียนปัจจุบัน มีนักเรียนทั้งหมดจำนวน 2,973 คน โดยจำแนกตามระดับชั้น ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา 409 คน ระดับประถมศึกษา 1,327 คน ระดับมัธยมศึกษา 1,237 คน (สำรวจ ณ วันที่ 14 พ.ค. 59)

2.2 ด้านการบริหารโรงเรียน

พันธกิจของโรงเรียน

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และมีค่านิยมที่พึงประสงค์

3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถเต็มศักยภาพในทุกด้าน

4. ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณภาพทางวิชาการตามมาตรฐานสากล

5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามคุณภาพมาตรฐานสากล

7. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล

8. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

9. พัฒนาการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามกฎกระทรวง

10. สร้างและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

11. ส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

12. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

เป้าหมายการศึกษา

1. ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

2. ผู้เรียนมีผลงานและมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬาและนันทนาการ

3. ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสืบสานวัฒนธรรมไทยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

5. ผู้เรียนตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามความสามารถ รักการเรียนรู้ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ

8. ผู้เรียนมีทักษะความรู้ความสามารถตามหลักสูตร

9. ผู้เรียนมีทักษะความสามารถตามมาตรฐานสากล

10. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นครูมืออาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

11. ระบบบริหารงาน ยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมตามคุณภาพมาตรฐานสากล

12. สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล

13. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ให้เต็มตามศักยภาพ

14. สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายใน ตามมาตรฐานการศึกษา

15. สถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้

16. สถานศึกษามีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนทั้งภายในและภายนอก

17. สถานศึกษามีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา เอกลักษณ์และอัตลักษณ์

18. สถานศึกษามีกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามแนวนโยบายของการจัดการศึกษาของประเทศและแนวนโยบายของการศึกษา คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงมีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประกอบด้วย มีคุณธรรมมีวินัยมีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความสามารถในการจัดการ และมีความเป็นไทย

“เราเป็นนโยบาย ทำตาม เอกลักษณ์ของโรงเรียน เด็กต้องมีระเบียบ มีคุณธรรม ทำงานเป็น ครูก็จะมีการปฐมนิเทศ โรงเรียนเราเป็นอย่างไร และต้องปฏิบัติตามมอบให้หัวหน้าฝ่าย การประชุมก็บอกให้ทราบ ติดตามผล ต้องยกให้ครูฝ่ายกิจการนักเรียนและฝ่ายปกครองและครูประจำชั้น ภาพโฮมรูมของนักเรียนทุกวัน อบรมคุณธรรม จริยธรรม”

“ใช้หลักเมตตาธรรม เดี๋ยวนี้ให้หลักธรรมาภิบาล มีความรัก ความเมตตาธรรม การสร้างขวัญกำลังใจ”

(การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

2.3 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.3.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้

“โดยท่านผู้บริหาร ท่านได้มุ่งเน้นในด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน เพื่อที่จะควบคู่ไปกับทางด้านวิชาการ โดยสอดแทรกในเรื่องของการบูรณาการเรียนรู้ให้นักเรียนได้รู้จักมีการทำงานร่วมกัน อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้”

“การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดลชาร์ตร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญาของโรงเรียน คติพจน์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้”

“โดยศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายคณะเซนต์ปอลเออชารัตร และจัดทำ Swot ของโรงเรียน”

“ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ ในปัจจุบันสู่กรอบการพัฒนานักเรียน มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ริเริ่มวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงและเผยแพร่ แนะนำให้บุคลากรในสถานศึกษา นำไปปรับใช้เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะมากยิ่งขึ้น”

“ใช้หลักการมีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายใช้หลักการกระจายอำนาจ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ใช้หลัก PDCA ให้การประเมินแผนงานโครงการ กิจกรรม ใช้การประชาสัมพันธ์การนำผลสัมฤทธิ์มาประมวลการประชาสัมพันธ์นักเรียนทุกเช้า”

“ส่งเสริมให้บุคลากร นักเรียนเห็นฟอง มีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน คือการจัดการเรียนรู้ และ กิจกรรม รวมถึงบุคลากรผู้มีความสามารถที่จะดึงเอาความคิด ความสามารถของนักเรียนที่มีอยู่ภายในออกมามีส่วนร่วมได้ จัดการเรียนกิจกรรม เอาความรู้ความสามารถมาร่วมในกิจกรรม ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

และหน่วยงานต่างๆ รับรู้ข้อมูลสารสนเทศให้ความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.2 **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจการสนับสนุนให้บุคลากรอยากสร้างการจัดการความรู้ในการงาน และการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน**

"ประชุมและดำเนินผลให้ปฏิทิน ปฏิบัติงานต่าง ๆประชุมครู เพื่อสอบถามความคืบหน้าของงาน แถมยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินการตามแผน และยังมีการประชาสัมพันธ์ โครงการ กิจกรรมต่างๆ ให้ครูสนใจเป็นการกระตุ้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามคุณภาพภายในโรงเรียน โดยคณะกรรมการตรวจติดตามคุณภาพภายในจะติดตามงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน ประชุมฝ่ายมีแผนพัฒนาสถานศึกษา ปฏิทินปฏิบัติงานของครู สรุปผลกิจกรรม วารสาร การประชุมฝ่าย การะประเมินตามสภาพจริง การตรวจสอบจากเอกสารประเมินแผนงาน โครงการ กิจกรรม แผนพัฒนาการปฏิบัติงานจากวารสารโรงเรียนประชุมประจำสัปดาห์"

"โดยท่านผู้บริหารได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการดำเนินงานกันอย่างเต็มที่ในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมวันวิทยาศาสตร์ กิจกรรมคณิตศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดฐานกิจกรรมความรู้ให้เด็กได้มาศึกษาหาความรู้ไปบูรณาการใช้ในห้องเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างเต็มที่ด้านต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมภาษาไทย วันสุนทรภู่ กิจกรรมคณิตศาสตร์ ซึ่งเปิดเป็นกิจกรรมฐานความรู้ให้เด็กได้รับความรู้ความสนุกสนานเพลิดเพลินและสามารถทำให้เด็กเกิดแรงบันดาลใจ"

"ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานต่าง ๆ และส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น และจัดกิจกรรมต่าง ๆที่สามารถส่งเสริมให้นักเรียนเกิดทักษะและเกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ บทบาทหน้าที่ครูตรงตามทิศทาง มีจุดอ่อน จุดแข็ง ภาวะผู้นำ การประกาศเกียรติคุณ ผู้ปกครอง ผู้นำความดีใจที่ฝากลูก ไม่ผิดหวังที่ลูกไว้ ส่งเสริมให้ครู

และบุคลากรมีความรักและศรัทธาในอาชีพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ใช้ความยุติธรรม การเป็นกันเอง ใช้หลักเมตตาธรรม"

"ในการวางแผนล่วงหน้าของทางท่านผู้บริหาร โดยจะมีปฏิทินกำหนดรูปแบบกิจกรรมและกิจกรรมในวันสำคัญอย่างเรียบร้อย เพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบและมีการให้ความสนใจเพื่อสนับสนุนเพิ่มเติม เช่น จ้างอาจารย์จากสถาบันต่าง ๆ เข้ามาติวภายในโรงเรียน การวางแผนงานล่วงหน้าโดยมรปฏิทินกำหนดกิจกรรมและวันสำคัญ อย่างเรียบร้อยเพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบและมีการให้ความสนใจสนับสนุนเพิ่มเติมเช่นจ้างอาจารย์พิเศษมาติว ผู้บริหารใช้หลักการบริหารโดยการประชุม วางแผน กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีกำหนดไว้ในปฏิทิน ปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ เป็นประจำทุก ๆ สัปดาห์ส่งเสริมให้บุคลากร ทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจที่สามารถจัดการศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยจัดประชุมครู"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.3 **ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาการทำงานเพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรได้เข้าถึงความรู้การพัฒนาการจัดการความรู้ใหม่ของนักเรียนการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม**

"ผู้บริหารมีการจัดการถึงในด้านการเรียนรู้เสริมทักษะชีวิตนอกห้องเรียน โดยท่านผู้บริหารมีการจัดกิจกรรม ทัศนศึกษาเพื่อที่จะมุ่งเน้นให้นักเรียนได้มีการเรียนรู้จากห้องเรียนภายนอกและนำมาปรับใช้กับความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพทางด้านความรู้มากขึ้นการให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เปิดโอกาสให้นักเรียนมีกิจกรรมได้หลากหลาย เช่น English campผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ศึกษาดูงานและนำความรู้ที่ได้รับ มาขยายผลต่อบุคลากรภายในโรงเรียน เช่นการเข้าร่วมโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย เป็นกิจกรรมที่ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีใหม่ ๆ ได้ทำการทดลองสิ่งต่าง ๆมีการวางแผนการประชุมครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การส่งบุคลากรได้รับการอบรม สัมมนา แล้วนำมาขยายผลในที่ประชุมครู"

"ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญต่าง ๆ จัดกิจกรรมให้เด็กหาความรู้ส่งเสริมความรู้จากโครงการข้างนอก โครงการต่าง ๆ เช่น ร่วมใจลดใช้พลังงาน

รักษ์สิ่งแวดล้อม ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานของครู บุคลากร โดยการให้เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานตามสายงานของแต่ละคนที่รับผิดชอบทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การจัดโครงการ กิจกรรม ตามจุดเน้นแนวทางการปฏิบัติการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นและเป็นที่ต้องการของผู้ปกครอง ส่งเสริมการทำวิจัยด้วย"

"ในด้านการวางรากฐานของท่านผู้บริหารให้กับนักเรียนทั้งในด้านของการศึกษาเพื่อที่จะควบคู่กับกิจกรรมต่างๆ โดยให้มีการกำหนดรูปแบบรายละเอียด และมีการนำเสนอสิ่งต่าง ๆ ด้วยรูปแบบจอโทรทัศน์หรือโปรเจกเตอร์ ซึ่งทำให้ได้มีการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นโดยการวางรากฐานให้กับนักเรียนทั้งการศึกษาวิชาการคู่กับกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการกำหนดรายละเอียดและยังมีจอโปรเจคเตอร์ ซึ่งทำให้การเรียนนำเสนอสื่อการเรียนสะดวกและรวดเร็วขึ้น ผู้บริหารมีการกำหนดให้บุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน โดยการออกแบบการจัดกิจกรรม และจัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อมุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดการพัฒนา การส่งเสริมระบบประชาธิปไตยในโรงเรียน การยอมรับข้อเสนอแนะและให้โอกาสบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์"

"มีการบริหารวางแผนให้ผู้เรียนมีความสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไม่ว่าจะครูกับนักเรียน เพื่อนกันเพื่อน หรือพี่กับน้อง และยังให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้ดีขึ้นใกล้ชิด เยี่ยมชม ให้โอกาสผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งออกเป็นฝ่าย ระดับหมวดหรือสาระการเรียนรู้ พร้อมทั้งมีการมอบหมายงานตามลำดับมีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน การส่งเสริมบรรยากาศเชิงวิชาการภายในโรงเรียนและการพัฒนางานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.4 **ด้านความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคลการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม และการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน**

"ใกล้ชิด วางแผนผู้บริหารมีการส่งเสริมและให้กำลังใจบุคลากรในการดำเนินงานโดยการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่นเครื่องแบบ อาหารกลางวัน ฯลฯ ให้กับบุคลากร

และมีการมอบวุฒิบัตรครูดีเด่นด้านต่างๆ ให้กับครู ในวันครู 16 มกราคม ของทุกๆปีจัดโครงการ กิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี"

"ในกระบวนการของผู้บริหารในการแบ่งสายการเรียนให้นักเรียนได้อย่างชัดเจน เพราะในความชอบของเด็กแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน โดยในชั้นประถมถึงชั้นมัธยมต้นจะมีการจัดห้องเรียน SEP และในระดับมัธยมปลายจะมีให้นักเรียนเลือกสายได้ เช่น สายวิทย์-คณิตสายคณิต-อังกฤษสายศิลป์ฝรั่งเศส สายศิลป์จีนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เลือกเรียน ในหลายๆสาขาที่นักเรียนชอบ เช่น โปรแกรมวิทย์คณิตคณิต อังกฤษภาษาจีน และภาษาฝรั่งเศส ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพทั้งทางด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา เช่นส่งเสริมให้เด็กเลือกกิจกรรม ชมรมตามที่ตนเองสนใจ และส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมแสดงความสามารถด้านต่างๆกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ การจัดโครงการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถพิเศษ การจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดแหล่งการเรียนรู้ให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน และการจัดกิจกรรมชมรม"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.5 **ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน และการบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

"ประชุมและดำเนินผลให้ ปฏิทิน ปฏิบัติงานต่าง ๆ ประชุมครูเพื่อสอบถามความคืบหน้าของงาน แถมยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินการตามแผน และยังมีการประชาสัมพันธ์ โครงการ กิจกรรมต่างๆ ให้ครูสนใจเป็นการกระตุ้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามคุณภาพภายในโรงเรียน โดยคณะกรรมการตรวจติดตามคุณภาพภายในจะติดตามงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียนประชุมฝ่ายมีแผนพัฒนาสถานศึกษา ปฏิทินปฏิบัติงานของครู สรุปผลกิจกรรม วารสารการประชุมฝ่าย การะประเมินตามสภาพจริง การตรวจสอบจากเอกสารประเมินแผนงาน โครงการ กิจกรรม แผนพัฒนาการปฏิบัติงานจากวารสารโรงเรียนประชุมประจำสัปดาห์"

"มีการชื่นชม และให้ความสนใจกับเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการศึกษาและสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งมีการมอบรางวัลในการแข่งขันต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนพยายาม จะได้สามารถมีรางวัล ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในทุก ๆปีการศึกษา และมอบวุฒิบัตรให้กับบุคลากรดีเด่นในด้านต่าง ๆ ในวันครูของทุกปีการศึกษา การจัดทำเกียรติบัตร เพื่อเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมในการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การพิจารณาขั้นเงินเดือน การให้โบนัส"

"มีการจัดสื่อการเรียนรู้ในทุกมุมของโรงเรียน เพื่อที่จะให้นักเรียนมาศึกษาเพิ่มเติม และสามารถที่จะนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันของตนเองได้ ยอมรับด้วยความเต็มใจแล้วจะมีความสุขกฎระเบียบ มีครูฝ่ายปกครอง มารยาทงามจิตใจดี วจีไพเราะ ผู้บริหารมีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับกฎระเบียบของนักเรียนไว้ในคู่มือนักเรียน พร้อมทั้งปลูกฝังให้นักเรียนเป็นผู้มี เอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ตามนโยบายของโรงเรียน โดยจัดบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่มี หลักธรรมมาภิบาลได้สัมพันธภาพที่ดีในชุมชน ทำด้วยใจ ทรัพยากรมีแหล่งการเรียน โครงการ กิจกรรม ความสามารถของนักเรียน OPEN HOUSE สำรวจความต้องการของผู้ปกครอง เปิดห้องเรียนพิเศษ IE / SE SPM ใช้โรงเรียนเป็นฐาน คน MAN Money สื่อ"

"ใช้หลักการมีส่วนร่วมจากคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียนโดยจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ใช้หน่วยงานภายนอก การใช้ทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ การจัดบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ (SBM) การใช้ภาษาอังกฤษในการสอบภาษาอังกฤษของครูและนักเรียน"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.6 **ด้านการบริหารแบบวางเฉยการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน และการบริหารโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและนักเรียน ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม**

"โดยผลลัพธ์ของผู้บริหารจะมุ่งเน้นในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะมีสิ่งเหล่านี้ควบคู่ไปกับด้านความรู้ ความสามารถต่าง ๆ เพื่อที่จะให้งานบรรลุเป้าหมายออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามเกณฑ์ ตามหลักสูตร ผู้บริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และร่วมกันรับผิดชอบดำเนินงานตามหน้าที่ มีการติดตาม กำกับและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ จัดทำค่าเป้าหมายมาตรฐานประจำปี ติดตามและประเมินผลทุกแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามตัวชี้วัดของมาตรฐานการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง (PDCA)"

"ท่านเป็นแบบอย่างของความสุจริตซื่อตรงและมุ่งเน้นให้บุคลากรและนักเรียนมีความสุจริตต่อกิจการของตนเอง ซื่อสัตย์ ซึ่งก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและการไว้วางใจจากบุคคลภายนอก ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม วางตัวน่าเชื่อถือ นำเงินที่ได้รับบริจาค มาพัฒนาโรงเรียน ช่วยเหลือผู้อื่น ผู้บริหารใช้หลักการในการบริหารบุคลากร โดยใช้หลักธรรมมาภิบาล โดยเป็นผู้ให้ความรู้ หลักธรรมคำสอนของศาสนา และอบรมจริยธรรมให้กับบุคลากรทุก ๆเดือน พร้อมทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตให้กับบุคลากร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ความยุติธรรม การใช้ภาษาในการสื่อสาร การสอบ E ผ่าน เทคโนโลยี โรงเรียนจัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนจริง จัดโครงการ กิจกรรมที่ปลุกฝังให้บุคลากรและผู้เรียนมีเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ตามที่โรงเรียนกำหนด จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดแทรกคุณธรรมในทุกวิชา ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างจุดแข็ง ระเบียบวินัย การยอมรับ ผู้ปกครองมีส่วนด้วย ประชุมผู้ปกครองให้รับทราบ"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

3. โรงเรียนดาราวิทยาลัย

3.1 บริบทโรงเรียนดาราวิทยาลัย

โรงเรียนดาราวิทยาลัย ตั้งอยู่เลขที่ 196 ถนน แก้วนวรัฐ ตำบล วัดเกต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2487เปิดสอนระดับชั้นก่อนประถมศึกษา ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเนื้อที่ 77 ไร่ 5 ตารางวาเขตพื้นที่บริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1คณะอเมริกันเพรสไบทีเรียนมิชชันนารี ส่งมิชันนารีเข้ามาประกาศเผยแพร่คริสต์ศาสนาในประเทศไทย ในปี ค.ศ.1840 (พ.ศ.2383) โดยเริ่มต้นที่กรุงเทพฯ และขยายตัวออกสู่ภูมิภาคโดยเริ่มต้นที่จังหวัดเพชรบุรี ต่อมาในปี ค.ศ.1867 (พ.ศ.2410) ศาสนาจารย์ ดร.แมคกิลวารี และภรรยา คือ นางโซเฟีย บรัดเลย์ แมคกิลวารีได้ขึ้นมาทำงานที่จังหวัดเชียงใหม่ มณฑลพายัพ

ปี ค.ศ.1875 (พ.ศ.2418) นางโซเฟีย บรัดเลย์ แมคกิลวารี เห็นว่าผู้หญิงเชียงใหม่ขาดการศึกษาและขาดโอกาสที่จะได้รับการศึกษา ไม่มีโรงเรียนสำหรับผู้หญิง จึงนำเด็กหญิงมาสอนในบ้าน สอนภาษาไทย การเย็บปักถักร้อย พระคัมภีร์ การดูแลบ้านเรือน

ปี ค.ศ.1878 (พ.ศ.2421) โรงเรียนดาราวิทยาลัยได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเป็นครั้งแรก โดยนางโซเฟีย บรัดเลย์ แมคกิลวารี (แม่ครูหลวง)

ปี ค.ศ.1879 (พ.ศ.2422) คณะมิชชันนารีส่ง Miss Edna Sarah Cole และ Miss Mary Margaretta Campbell มารับผิดชอบและจัดระบบโรงเรียนผู้หญิง (Chiang Mai Girls'School) ที่นางแมคกิลวารีตั้งขึ้น

วันที่ 2 พฤศจิกายน ค.ศ.1909 (พ.ศ.2452) พระราชชายาเจ้าดารารัศมี ได้เสด็จเยี่ยมโรงเรียนนี้และผู้บริหารโรงเรียนได้ทูลขอพระราชทานชื่อของโรงเรียน วันที่ 5 พฤศจิกายน ค.ศ. 1909 (พ.ศ.2452) พระราชชายาเจ้าดารารัศมี ได้มีโทรเลขถึงพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ปรึกษาเรื่องชื่อของโรงเรียนผู้หญิงและพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีพระราชโทรเลขตอบกลับมาในวันที่ 6 พฤศจิกายน ค.ศ.1909 (พ.ศ.2452) ให้เรียกชื่อโรงเรียนผู้หญิงว่า "โรงเรียนพระราชชายา" (Prarachaya School)

ปี ค.ศ.1918 (พ.ศ.2461) มีประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกของประเทศไทย ผู้จัดการและครูใหญ่ของโรงเรียนพระราชชายาคือ Miss Julia A. Hatch ได้ทำเรื่องถึงเสนาบดีกระทรวงธรรมการขอ "ดำรง" โรงเรียนพระราชชายาเป็นโรงเรียนราษฎร์ของคณะมิชชันนารีที่ตั้งมาก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2461 เป็นโรงเรียนที่ให้การศึกษาแก่นักเรียนหญิง ตั้งอยู่ที่บ้านสันป่าข่อย ตำบลวัดสระเกษ (วัดเกตในปัจจุบัน)

ปี ค.ศ.1924 (พ.ศ.2466) Miss Julia A.Hatch ในฐานะผู้จัดการ ได้ทำหนังสือถึงเสนาบดีกระทรวงศึกษาธิการ 2 ฉบับ ฉบับแรก ขออนุญาตเปลี่ยนชื่อ "โรงเรียนพระราชชายา" เป็น "โรงเรียนดาราวิทยาลัย แผนกประถม" เสนาบดีกระทรวงศึกษาธิการ ตอบรับทราบเมื่อวันที่ 25 เมษายน ค.ศ. 1924 (พ.ศ.2466) และมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม ค.ศ.1924 (พ.ศ.2466) อีกฉบับขอตั้งโรงเรียนอีกแห่งหนึ่งที่มีชื่อเรียกว่า "ดาราวิทยาลัย" โดยมี Miss Julia A. Hatch เป็นผู้จัดการ และมี Miss Lucy Niblock เป็นครูใหญ่ ตั้งอยู่ที่บ้านหมู่ที่ 1 ถนนแก้วนวรัฐ ตำบลวัดสระเกษ (วัดเกตในปัจจุบัน) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เสนาบดีกระทรวงศึกษาธิการ ตอบรับเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน ค.ศ.1924 (พ.ศ.2466) และมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน ค.ศ.1924 (พ.ศ.2466)

ปี ค.ศ.1941 (พ.ศ.2484) โรงเรียนดาราวิทยาลัยได้รับการรับรองวิทยฐานะจากกระทรวงศึกษาธิการ และในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง โรงเรียนทั้งสองแห่งถูกรัฐบาลยึด เดือน

สิงหาคม ค.ศ.1945 (พ.ศ.2488) สงครามยุติ มิชชันนารีกลับเมืองไทย ดร. Kennel E. Well เป็นผู้รับอำนาจจากคณะมิชชันนารีในการทวงทรัพย์สิน คือโรงเรียนและโรงพยาบาลในเขตภาคเหนือคืนจากรัฐบาล Miss Helen F. Mcclure เดินทางมาถึงเชียงใหม่เมื่อวันที่ 30 กันยายน ค.ศ.1946 (พ.ศ. 2489) Miss Lucy Niblock เดินทางมาถึงเชียงใหม่เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ. 1947 (พ.ศ.2490) โรงเรียนดาราวิทยาลัยเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม ค.ศ.1946 (พ.ศ.2489) โดยมีครูบัวชม อินทะพันธุ์ เป็นครูใหญ่ มีนักเรียน 350 คน โรงเรียนเปิดดำเนินการในลักษณะโรงเรียนไปจนกระทั่งประมาณ ปี ค.ศ.1968 (พ.ศ.2511) จึงได้มีการปิดโรงเรียนดาราวิทยาลัยแผนกประถม คงไว้แต่โรงเรียนดาราวิทยาลัยในปัจจุบัน

ปี ค.ศ.1990 (พ.ศ.2533) อาจารย์สมศรี ไชยเศรษฐ ผู้จัดการ และอาจารย์สมปรารถนา บุณยเกียรติ ครูใหญ่ โรงเรียนดาราวิทยาลัยได้ทำเรื่องนำเสนอมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรไรประเทศไทย ขออนุมัติให้โรงเรียนดาราวิทยาลัยเปิดสอนระบบสหศึกษา และได้รับการอนุมัติให้เปิดในปี ค.ศ.1991 (พ.ศ.2534) โดยเปิดทีละชั้นเรียน

ปี ค.ศ.2006 (พ.ศ.2548) โรงเรียนดาราวิทยาลัยเปิดสอนโครงการ การเรียนภาษาต่างประเทศโดยเจ้าของภาษา (Native Speaker Program)

3.2 ด้านการบริหารโรงเรียน

ปรัชญาการจัดการศึกษาโรงเรียนดาราวิทยาลัย เป็นโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้รับใบอนุญาต ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งคริสต์ศาสนา นิกายโปเตสแตนท์ มุ่งฝึกอบรมและจัดการศึกษาแก่เยาวชนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และฐานะของบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศชาติ ให้ถึงความสมบูรณ์ด้วยการเป็นพลเมืองดี มีความรักชาติ ศรัทธาในศาสนา และจงรักภักดีต่อพระมหากษัตรย์ มีมนุษยธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีสุขนิสัยและสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีจิตใจและอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้เป็นเลิศทางวิชาการ มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำรงตนเย่างพอเพียงและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีสันติสุข อันเป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีชีวิตที่สมบูรณ์ตามแบบพระเยซู คริสต์

วิสัยทัศน์ (Vision) ปีการศึกษา 2557-2561 โรงเรียนดาราวิทยาลัย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก มีคุณธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา (Dara Academy is a learning organization. Students will fulfill their potential to become global citizens and live according to Christian teachings.)

อัตลักษณ์ (School Motto)สุขภาพเลิศ ปัญญาล้ำ คุณธรรมเยี่ยม (Good Health, Sound Knowledge, Excellent Morals)

“ทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้จากวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และอัตลักษณ์จะต้องเกิดกับตัวผู้เรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนดาราวิทยาลัยนั่นคือ การเป็นผู้ที่มีสุขภาพเลิศ ปัญญาล้ำ คุณธรรมเยี่ยม และเด็กทุกคนจะต้องมีวัคซีนชีวิต กล่าวคือจะต้องเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถอยู่ร่วมในสังคมได้”

“กลยุทธ์ที่ต้องให้เด็กเป็นตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน“สุขภาพเลิศ ปัญญาล้ำ คุณธรรมเยี่ยม” ตามพระธรรมลูกา บทที่ 2 ข้อ 52 ของคริสเตียน”

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

3.3 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.3.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์การกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้

“ทุกคนที่มีส่วนการทำวิสัยทัศน์ โดยการแบ่งกลุ่มผู้บริหาร ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ สมาคมฯ ช่วยกันคิดทำ SWOT ของ โรงเรียน เพื่อให้เกิด Vision ในการที่เราจะมุ่งไปให้เกิดการพัฒนาและความสำเร็จได้”

“ทางโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาครอบคลุมระยะเวลา 5 ปี มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีหลักการทำงานแบบ PDCA จัดงบประมาณในการดำเนินงานให้กับทุกฝ่าย วิชาการ บุคลากร บริหารจัดการทั่วไป และทุกสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนมีการสรุปแผนการปฏิบัติการเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและพัฒนาสิ้นปีหรือปีการศึกษาต่อไป”

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

“ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง ครู ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและบริบทของโรงเรียน รวมทั้งการทำ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ กิจการนักเรียน บริหารบุคคล การศึกษา และบริหารจัดการทั่วไป โดยยึดหลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานและใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) School Base Management (SBM) กำหนด

ทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะบรรลุ ที่จะต้องเป็นไปตามศักยภาพการดำเนินงานของทางโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร"

"ผู้บริหารกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งด้านโรงเรียน ชุมชน และสังคมประเทศชาติ ว่าจะมีแนวโน้มไปในด้านใดบ้าง ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า โรงเรียนดาราวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก มีคุณธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา"

" มีการสำรวจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครองและครู พร้อมบริบทของสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาให้ครู บุคลากรช่วยกันพิจารณาและข้อเสนอให้ครูทราบอีกทีก่อนขออนุมัติประกาศให้ทุกฝ่ายรับทราบ ทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้จากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและอัตลักษณ์จะต้องเกิดกับตัวผู้เรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนดาราวิทยาลัยนั่นคือ การเป็นผู้ที่มีสุขภาพเลิศปัญญาล้ำ คุณธรรมเยี่ยม และเด็กทุกคนจะต้องมีวัคซีนชีวิต กล่าวคือ จะต้องเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถอยู่ร่วมในสังคมได้"

"ผู้บริหารจะใช้วิธีการประชุมเพื่อแจ้งให้แต่ละฝ่ายรับทราบมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ทั้งการประชุมครูรวม ประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมผู้ปกครองนักเรียน มีการจัดการดำเนินการตามโครงการของโรงเรียนหรือจัดกิจกรรมที่มีบุคลากรและนักเรียนมีส่วนร่วมเพื่อให้ คนนั้นๆสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพการใช้หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เปิดโอกาสให้นักเรียนมีการตั้งคณะกรรมการนักเรียน"

"วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนกำหนดจากการสะท้อนวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนของครูดังนั้นการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของครูจึงมาจากการพบสภาพปัญหาและบริบทของโรงเรียนที่จะต้องการพัฒนา ครูจึงเห็นพ้องตามวิสัยทัศน์นั้น แต่ผู้บริหารจะมีการนำทิศทางตามวิสัยทัศน์ พันธกิจสู่การปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมในการออกความเห็นด้วย"

"ส่งเสริมให้บุคลากร นักเรียน เห็นความสำคัญ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนที่วางไว้ผู้บริหารต้องนำข้อมูลต่าง ๆที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาทำการประมวล เพื่อกำหนดนโยบายและถ่ายทอดวัตถุประสงค์ให้เข้าใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรรวมทั้งตัวแทนนักเรียน

เข้ามาแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นสภาทุกคนมีส่วนในการทำวิสัยทัศน์ โดยการแบ่งกลุ่มผู้บริหาร ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ สมาคมฯ ช่วยกันคิดถึง SWOT ของโรงเรียนเพื่อให้เกิด VISION ในการที่เราจะมุ่งไปให้เกิดการพัฒนาและความสำเร็จได้"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.2 **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจการสนับสนุนให้บุคลากรอยากสร้างการจัดการความรู้ในการงาน และการใฝ่หาความรู้ของนักเรียน**

"กลยุทธ์ในการให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เกิดผลคือการนำหลักการการครองตน ครองคน และครองงานเข้ามาใช้ในบริบทการทำงานและการดำเนินชีวิต"

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"การใช้คำพูดชมเชย ยกย่อง รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรกำหนด สนับสนุนให้สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ตั้งเป้าหมายงาน กลยุทธ์สนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้กำลังใจ ให้รางวัล ผู้บริหารได้ดำเนินตามโครงการและกิจกรรมของโรงเรียนโดยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนที่กำหนดไว้ โดยการขึ้นเงินเดือนจากการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในทุก ๆปีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร"

"ย้ำเตือนและติดตามการทำโครงการ/งาน/กิจกรรมที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน กระตุ้นโดยสร้างแรงจูงใจ โดยใช้ความสบายใจในการดำเนินงาน สร้างจุดมุ่งหมายของการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเรียบลื่น ใช้หลักการจูงใจ (Motivating) ใช้หลักคุณธรรม (System) การทำงานเป็นทีม การชื่นชมในบุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศเป็นแบบอย่าง เชิดชูเกียรติ และให้การสนับสนุนการศึกษาดูงาน อบรมศึกษาต่อ และการทำกิจกรรมต่าง ๆเป็นแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน กระตุ้นด้วย

การมีแผนงานที่ชัดเจน มีการติดตามตรวจสอบ และเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลากร ตรงกับวุฒิการศึกษาและความถนัด สร้างบรรยากาศในการทำงานไม่ให้ตึงเครียดจนเกินไป ส่งเสริม ชี้แนะแนวทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน การที่โรงเรียนจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นบุคลากรต้องมีใจรักในงานของตน การมอบหมายงานสอนในวิชาที่เหมาะสม สร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร คอยพัฒนาบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข สร้างโอกาสเติบโตในการงาน แจ้งจุดประสบความสำเร็จ การไม่สำเร็จให้ทราบเป็นระยะๆ กลยุทธ์ในการให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เกิดผล คือการนำหลักการ การครองตน ครองคน และครองงานเข้ามาใช้ในบริบทการทำงานและดำเนินชีวิต"

"ผู้บริหารพูดชมเชยให้กำลังใจครูในการประชุมครู รวมทั้งการให้รางวัล เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจสำหรับครูต่อไป จัดหาสื่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันจัดบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด แต่กระตุ้นให้อยากทำ อยากมีผลงาน ผู้บริหารได้ให้ขวัญและกำลังใจกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน พร้อมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สนับสนุนงบประมาณและประกาศเกียรติคุณ ยกย่องเชิดชูผลงานของบุคลากร ส่งเสริมให้พัฒนาผลงานให้เป็นเลิศระดับต่อไป ให้การยอมรับให้เกิดความภาคภูมิใจในงานของตน มีการยกย่องในความสำเร็จของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถและพิสูจน์ฝีมือของตน แต่ที่สำคัญที่สุดบุคลากรต้องมีความสุขในการทำงาน"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.3 **ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาการทำงานเพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรได้เข้าถึงความรู้การพัฒนาการจัดการความรู้ใหม่ของนักเรียนการมุ่งเน้นผู้เรียนด้วยวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรม**

"มีการนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูเป็นระยะเด็กทุกคนต้องได้รับการเรียนรู้ให้ครบรูปแบบของ Stem Education เป็นการบูรณาการการเรียนรู้โดยการสร้างนวัตกรรมผลวานในแต่ละกลุ่มสาระ"

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"ส่งครูเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานองค์กรภายนอก แล้วนำมาขยายผลภายในโรงเรียน สนับสนุนครู ผู้บริหารร่วมเป็นวิทยากรกับหน่วยงานภายนอก เพื่อรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆจัดหาวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้แก่บุคลากรอยู่เป็นประจำและต่อเนื่อง รับฟังข้อเสนอแนะ ศึกษาอยู่เสมอ ผู้บริหารได้ไปศึกษาดูงาน รับความรู้ใหม่ ๆ หรือโครงการทางด้านวิชาการใหม่ ๆมาพัฒนาองค์กร เช่น STEM PLC หรือ ORIGO เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้กำลังได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมเทคนิคการสอนใหม่ ๆ และนำมาแบ่งปันซึ่งกันและกัน/เผยแพร่ ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าเทคนิคการสอน การใช้เทคโนโลยีในการสอนแบบใหม่ ๆที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ส่งเสริมให้มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารงาน ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อ ส่งเสริมบุคลากรอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ จัดทำ MOU ทั้งในและต่างประเทศ จัดอบรมภายในโดยบุคลากรภายในมีการประยุกต์วิธีการสอนของครูเพื่อให้นักเรียนสามารถจดจำได้ง่ายขึ้นและมีความสุขไปกับการเรียน เช่น การนำเนื้อหาวิชาการมาทำเป็นเพลงต่าง ๆ การนำเทคโนโลยีมาประกอบการเรียนการสอนผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่มาเสนอแนะให้บุคลากรและสอบถามความเป็นไปได้ กลยุทธ์ของการทำงานเป็นทีมและกระบวนการPLC (Professional Learning Community) ซึ่งเป็นการร่วมมือร่วมใจเพื่อการนั้นจะได้สำเร็จ"

"ผู้บริหารมีการวางแผน และทำงานเป็นทีมร่วมกับทีมวิชาการภายในโรงเรียน จัดหาสิ่งใหม่ ๆเพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน และบุคลากรได้หรือแม้แต่ผู้เรียนให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ การออกแบบและสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอนจะต้องช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง เป็นสิ่งที่สามารถทำให้เด็กเข้าใจถึงเรื่องที่เรียนได้ง่ายขึ้น เห็นผลสัมฤทธิ์ผ่านตัวผู้เรียนในระดับที่ดี ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ผ่านการประเมินในระดับดี และเห็นผลผ่านความประพฤติปฏิบัติระหว่างการเรียนการสอน จัดส่งเสริมและประกวดการสร้างสื่อนวัตกรรมทุก ๆ ภาคเรียน และมีรางวัลเป็นขวัญและกำลังใจอยู่ระหว่างดำเนินการสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคนิค PLC โดยกำหนดพันธกิจ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มี

ศักยภาพเป็นพลโลก ให้ครูทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละรายวิชา มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม มีการใช้สื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองการพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาการที่เป็นเลิศ ผู้บริหารออกแบบและสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ประกวดผลงานนักเรียน ดูผลงานประกวดนักเรียนภายนอกสถานศึกษาประกอบประกวดผลงานครู เด็กทุกคนต้องได้รับการเรียนรู้ให้ครบรูปแบบของ STEM Education เป็นการบูรณาการการเรียนรู้โดยการสร้างนวัตกรรมผลงานในแต่ละกลุ่มสาระ"

"จัดอบรม พัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และมีการประเมินผล นิเทศติดตามผลลัพธ์จากการอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิธีการเรียนการสอนขึ้นเอง และนำมาประกวดกันในโรงเรียนเพื่อจะได้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆเกิดขึ้น และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ใช้วิธีการกระตุ้น ให้ขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมการอบรมทางด้านวิชาการใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กรและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เสริมแรงให้กับบุคลากร โดยส่งเสริมให้ครูได้คิดผลิตสื่อ/นวัตกรรมใหม่ ๆใช้ประกอบการสอน และสร้างสรรค์งานวิจัยเพื่อช่วยแก้ปัญหาในชั้นเรียน ภาคเรียนละ1เรื่อง ส่งเสริม/สนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเพิ่มพูนความรู้ และหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในการเรียนการสอน พัฒนาครูบุคลากรโดยส่งเสริมให้ครู บุคลากร อบรมนำความรู้ใหม่ ๆมาพัฒนาการเรียนการสอนเปิดโอกาส/แนะนำ ให้ครูมีโอกาสนำเสนอ แนวคิด แนวทางการแก้ปัญหาในชั้นเรียน Share ความรู้ใหม่ ๆ แนวทางใหม่โดยใช้กระบวนการ PLC"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.4 **ด้านความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคลการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงาม และการเรียนรู้สู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการทำงานของผู้เรียน**

"โรงเรียนมีการจัดรีทรีต (ถอยหลังสู่ระบบ) สำหรับครูทั้งโรงเรียนและครูคริสตเตียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมี

การประชุมครูรวมในทุกเดือน ทำให้ความรักความผูกพันเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งนี้ยังมีการแยกกลุ่มประชุมในทุกเดือนเช่นกันหลังเลิกเรียน"

"ให้โอกาสครูได้รับการอบรม ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยพิจารณาการให้ทุนการศึกษา และการได้มีโอกาสเป็นวิทยากรตามหน่วยงานต่าง ๆ มีสวัสดิการให้กับครูทุกคน"

"โรงเรียนมีการทดสอบสมรรถภาพของนักเรียน และศักยภาพที่จะให้เด็กได้มีจุดในการเลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นทางสหวิชาการ หรือกิจกรรมทางดนตรี กีฬา ทั้งนี้เมื่อเด็กเลือกที่จะทำโรงเรียน ก็มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน"

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"การสร้างความรักความผูกพันในองค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ มีการประชุมบุคลากรโดยเฉพาะครูนั้นมีการประชุมทุกเดือนนั่นคือการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันอย่างดี พบกลุ่มย่อย บางครั้งไปพักแรมนอกสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้. มีความรักความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ให้กำลังใจในการทำงานที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมมือ ร่วมใจ และให้ทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกัน สนับสนุนการจัดอบรมหรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันของหมู่บุคลากรอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธภาพและความผูกพันเพื่อให้เกิดความร่วมมือ จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ระหว่างเพื่อนครูในชั้นเดียวกัน และระหว่างแผนก จัดให้มีกิจกรรมศึกษาดูงาน ทัศนศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน. จัดสัมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ จัดกิจกรรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการจัดระบบพี่เลี้ยงระหว่างครู เพื่อเป็นการดูแลกันและกัน มีการจัดกิจกรรม OD ซึ่งเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรับเข้าหากัน วางตารางการอบรมการประชุมอย่างเป็นระบบให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โรงเรียนมีการจัดรีทรัต(MOUหลังสู่ระบบ) สำหรับครูทั้งโรงเรียนและครูคริสเตียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสจักรในประเทศไทย และมีการประชุมครูรวมในทุกเดือน ทำให้ความรักความผูกพันธ์เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้ยังมีการแยกกลุ่มประชุมในทุกเดือนเช่นกันหลังเลิกเรียน"

“การให้รางวัล การชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ สนับสนุนงบประมาณ สื่อเทคโนโลยี ให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดและส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความคิดที่จะหาวิธีการเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้ ให้กำลังใจและแรงเสริมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การใช้คำพูดชมเชย ยกย่องผู้กระทำดี เพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ทำดีและเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น สร้างความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม-ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ประชุมสัมนา หรือศึกษาดูงานเพื่อศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆใช้ในการพัฒนาและประยุกต์กับการเรียนการสอน กำหนดการตรวจสอบติดตาม/อย่างชัดเจน ช่วยเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง/ส่งเสริมให้มีการศึกษาหาความรู้จากหน่วยงานภายนอก เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ให้โอกาสครูได้รับการอบรม ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยพิจารณาให้ทุนการศึกษา และการได้มีโอกาสเป็นวิทยากรตามหน่วยงานต่าง ๆ มีสวัสดิการให้กับครูทุกคน”

“ตรวจสอบจากการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผลของครู การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน ให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มตามศักยภาพของตัวนักเรียนเองทุกคนให้นักเรียนเรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง ครูคอยส่งเสริมคนเก่ง พัฒนาคนปานกลาง และแก้ไขคนอ่อนให้ดียิ่งขึ้น เต็มตามศักยภาพของเขา นักเรียนมีผลงานหรือโครงงานที่แสดงถึงกระบวนการในการพัฒนาความคิด วิเคราะห์ และการแสดงออกทางความคิดของนักเรียน จัดสอบวัดความรู้ และแยกนักเรียนตามแผนการเรียนตามระดับของผลการวัดในแผนการเรียน การประเมินผลของผู้เรียนใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริง และหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนตามแต่ที่ถนัด และมีการเปิดหลักสูตรที่เตรียมรับการพัฒนาของนักเรียนในหลายหลักสูตร ตามความต้องการและความถนัดของผู้เรียน จัดกิจกรรมให้นักเรียนมีทักษะในการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ นักเรียนฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิต การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้เรียนควรจะมีคุณลักษณะของความใฝ่รู้ เป็นนักคิด สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน มีระเบียบวินัย ใจกว้าง รอบคอบกล้าตัดสินใจ โรงเรียนมีการทดสอยสมรรถภาพของเด็กและศักยภาพที่จะให้เด็กได้มีจุดในการเลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นทาง สหวิชาการ

หรือกิจกรรมทางดนตรี ทั้งนี้เมื่อเด็กเลือกจะทำโรงเรียนก็มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.5 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนงานโครงการ กิจกรรม ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนการให้รางวัลกับบุคลกรที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน และการบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

"มีการสรุปงานตามหลักการ PDCA นำสิ่งที่ที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาตรวจสอบว่าได้ดำเนินการตามแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่"

"บุคลากรที่ทำผลงาน สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน จะมีผลตอบแทนเพื่อเป็นกำลังใจ เช่น เกียรติบัตร รางวัลตอบแทน ความถึงการนำเสนอผลงานแก่ชุมชน"

"กลยุทธ์ที่ต้องให้เด็กเป็นตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน"สุขภาพเลิศ ปัญญาล้ำคุณธรรมเยี่ยม" ตามพระธรรมลูกา บทที่ 2 ข้อ 52 ของคริสเตียน"

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

" ผู้บริหารมีการติดตามโครงการ กิจกรรม ฯลฯ ตามสายงานการบริหาร ทางด้านวิชาการ และคอยตรวจเช็คผลการดำเนินงานให้ทุกๆโครงการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วโดยใช้ PDCA ในการสรุป ทุกๆกิจกรรม โครงการ ประสานงาน/ความร่วมมือในการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินตามแผนงาน ให้คำปรึกษาและสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ติดตามจากรายงานการประชุม ติดตามจากรายงานการปฏิบัติงานเข้าร่วมประชุม และชี้แนะแนวทางการปฏิบัติร่วมกับครูและนักเรียน มีการลงมาสังเกตการสอนของบุคลากรอยู่เป็นประจำ มีการเขียนแผนการเรียนการสอน มีการจัดทำแบบประเมินครูจากผู้ปกครองและนักเรียน มีการประชุมตามลำดับขั้นตอน ผู้บริหาร ในสาระ หัวหน้าสาระทุกคน กรรมการบริหาร รายงานผู้บริหารสูงสุด"

"มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลกับครูและนักเรียน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนางานต่อไป มีการจัดการแข่งขันผลงานของบุคลากรอยู่เป็นประจำ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้. จัดเสียงประกาศเกียรติคุณประกาศในวันเกียรติยศ ให้รางวัลสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้/แผนกที่สร้าง

ผลงานให้กับโรงเรียนโดยเฉพาะผลการทดสอบระดับชาติ O-NET ให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรที่กระทำการดังกล่าวเพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน เป็นแรงจูงใจให้ทั้งครูและนักเรียน ให้ผลต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอนภายภาคหน้าที่จะมีประสิทธิภาพต่อตัวผู้เรียนและโรงเรียนให้มากขึ้น สร้างขวัญและกำลังใจโดยจัดงานวันเกียรติยศ จัดให้มีการทัศนศึกษา ทำงานครบกำหนด ทำงาน 15 ปีทัศนศึกษาต่างประเทศ (เอเชีย) 30ปีทัศนศึกษา (ยุโรป) กำหนดเป็นการพิจารณาความดีความชอบ สร้างขวัญและกำลังใจโดยชมเชยและยกย่อง มอบเกียรติบัตรเป็นรางวัลในโอกาสต่าง ๆ ส่งผลงานต่าง ๆเข้าแข่งขัน เช่นครูดีเด่น รางวัลคุรุสภา ทำงานครบ 25 ปี, 30 ปี ตามลำดับ มีการสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลครูดีเด่น มีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่สอนครบ 25 ปี"

"จัดโครงสร้างระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ นำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ความรู้แก่ทุกภาคส่วนมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ อาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่เป็นระบบและปรับปรุงผลของการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านการเรียนรู้ ให้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การมีธรรมเนียมปฏิบัติ/วัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นการจัดกิจกรรมจากพี่สู่น้อง การฝึกให้พี่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้น้อง และการเรียนรู้จากบุคลากร หรือบุคคลในโรงเรียน กำหนดยุทธศาตร์ โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานในโรงเรียนให้มีความคลอบคลุมเหมาะสม และลงสู่บุคลากร และนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและพัฒนาอย่างมีระบบ พัฒนาหลักสูตรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผนงาน กิจกรรม โครงการ ตลอดระยะปีการศึกษา สนองตอบนโยบายของกระทรวง กลยุทธ์ที่ต้องให้เด็กเป็นตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน สุขภาพเลิศ ปัญญาล้ำ คุณธรรมเยี่ยม ตามพระธรรมลูกา บทที่ 2 ข้อ 52 ของคริสเตียน"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

1.3.6 ด้านการบริหารแบบวางเฉยการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย การดำเนินการของโรงเรียนที่นำไปสู่กฎและระเบียบของนักเรียน และการบริหารโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและนักเรียน ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม

"มาตรฐานผลลัพธ์ของโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ของ สมศ. และมาตรฐานการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นตัวกำหนดให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาเป็นที่ยอมรับจากชุมชนได้"

"กลยุทธ์ที่ต้องให้เด็กเป็นตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน"สุขภาพเลิศ ปัญญาล้ำคุณธรรมเยี่ยม" ตามพระธรรมลูกา บทที่ 2 ข้อ 52 ของคริสเตียน"

(สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน)

"ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ของโรงเรียนจากการสอบ O-NETการสอบ NT รางวัลของโรงเรียน รางวัลของนักเรียนจากการแข่งขันต่าง ๆ ผลการประเมินภายนอก (สมศ.) การประกันคุณภาพภายใน จำนวนนักเรียนที่สอบเข้ามหาวิทยาลัย จำนวนนักเรียนในแต่ละปี กำหนดผลลัพธ์ในความเป็นสากลที่สามารถทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงเรียน และตัวผู้เรียน และเป็นมาตรฐานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ตามหลักสูตร มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา ส่งเสริมการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ตามหลักสูตร มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพการเป็นพลโลก ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา ส่งเสริมการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านวิชาการเป็นเลิศ อาคารสถานที่ มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมในการเรียนรู้ บุคลากรตรงตามวุฒิ มีความสามารถที่เหมาะสม นักเรียนเป็นเลิศด้านวิชาการ กิจกรรมพิเศษด้านต่าง ๆ ส่งเสริมด้านดนตรี กีฬา นาฏศิลป์ ศิลปะ เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น จังหวัด ประเทศชาติ องค์กรเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์

ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดผลลัพธ์หลายๆทาง เช่น การสอบ O-NET NT การสอบเข้ามหาวิทยาลัย จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น มาตรฐานผลลัพธ์ของโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ของ สมศ. และมาตรฐานการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นตัวกำหนดให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาเป็นที่ยอมรับของชุมชนได้"

"ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และนักเรียน ยอมรับความคิดเห็น และเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา ให้องค์กรตระหนักรู้ถึงความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัยใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน และมีจิตสาธารณะ หาแบบอย่างที่ดีให้นักเรียนเห็นได้ชัดเจน เริ่มจากผู้บริหารก่อน ผู้บริหารใช้หลักการบริหารตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตามพันธกิจของโรงเรียนเช่นกัน ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี บริหารงานด้วยความทุ่มเท ซื่อสัตย์และยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจของคนในองค์กรโดยอัตโนมัติ ยึดหลักศาสนา-บริหารงานอย่างมีคุณธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ใช้หลักจริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา ใช้หลักธรรมาภิบาล ใช้หลักบริหารการมีส่วนร่วม ใช้หลักบริหารแบบกระจายอำนาจ ใช้หลักธรรมของคริสต์ศาสนา ในการนำทางในการดำเนินชีวิตและจำวัน และการทำงานปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนา เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรและนักเรียน สามารถตรวจสอบได้ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต การจัดสรรงบประมาณ ยึดหลักธรรมาภิบาลอันประกอบไปด้วย หลักนิติธรรมคือการปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ทำตามอำเภอใจ ต่อมาคือหลักคุณธรรม การทำงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ มีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์ที่แท้จริงใช้หลักธรรมาภิบาล ความเป็นกัลยาณมิตร นิเทศแบบเป็นการช่วยเหลือกัน และใช้หลักธรรมของคริสต์ศาสนาในการนำองค์กร และบุคลากรทุกฝ่าย หลักการด้านจริยธรรม เนื่องจากเป็นโรงเรียนคริสเตียนเราจึงยึดพระธรรมลูกา 2 : 52 ที่มีเนื้อหาตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน ซึ่งตรงกันมาก ทุกเช้าเราจะมีการเรียนคริสตจริยธรรม มีการเข้าห้องประชุมเพื่อฟังข้อคิดจากครูคริสเตียน ที่จะช่วยสอนและกำชับให้นักเรียนรู้จักซื่อสัตย์ ฯลฯ เป็นคนคิดดี พูดดี และกระทำดี ถามว่ามีไหมที่เด็กออกนอกลู่ นอกทาง คำตอบ มี แต่เรามีการบริหารจัดการในเรื่องการดูแล 4

ประสาน 3 สานใย 4 ประสานได้แก่ ฝ่ายแนะแนว ฝ่ายทางวินัย ฝ่ายศาสนกิจ และฝ่ายพยาบาล 3 สายใย ได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน และครู"

(การสนทนากลุ่มครูคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง)

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร. บัณฑิต ครุฑางคะ ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนกุลดิศวิทยานุสรณ์ จ.เพชรบูรณ์

2. ดร. บวรวิทย์ เลิศไกร รองผู้อำนวยการโรงเรียนศุภกรณ์วิทยา กรุงเทพฯ

3. ดร.เอกพล สุมานันทกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนสุมานัน จ.สมุทรปราการ

4. ดร. ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอำนวยวิทย์ จ.สมุทรปราการ

5. รองศาสตราจารย์ ดร. ชรินรัตน์ พุทธปวน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชรินรัตน์ จ.ลำพูน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำวิทยาวิพากษ์

1. ดร. มัณฑริกา วิฑูรชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนันตรา กรุงเทพฯ

2. ดร. ธีระ แทนศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนศิริวิทยา จ.สมุทรปราการ

3. ดร. นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตบางนา จ.สมุทรปราการ

4. ดร. โชติ แย้มแสง ประธานหลักสูตรศึกษาสาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น กรุงเทพฯ

5. ดร. ธนีนาฏ ณ. สุนทร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น กรุงเทพฯ

6. รองศาสตราจารย์ ดร. นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์ นายกสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY