

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดสุมาตราฐานสากล
ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. สาระสำคัญของ โครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล
3. ระบบการบริหารคุณภาพ
 - 3.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารคุณภาพ
 - 3.2 ความหมายของการบริหารคุณภาพ
 - 3.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - 3.4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารของประเทศต่างๆ
 - 3.5 การบริหารจัดการระบบคุณภาพในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล
4. การประเมินความต้องการจำเป็น
5. โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” ได้ถูกนำมาใช้เป็นเวลานานแล้ว แต่เป็นการใช้ในความหมายของคำว่า ศิลปะการสงคราม (The Art of War) หรือตำราพิชัยสงคราม หรือหลักการสงคราม (The Principles of War) หรือศิลปะของการนำทัพ (The art of generalship) ต่อมาคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้ถูกกำหนดขึ้นและถูกนำมาใช้ในประเทศฝรั่งเศสเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ.1776 โดยมีที่มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Stratagme” ซึ่งมาจากภาษากรีก คือ Strategema ซึ่งหมายถึง การนำทัพหรือกลศึกหรืออุบาย เล่ห์กลทั้งปวงเพื่อเอาชนะข้าศึกโดยไม่ให้รู้ตัว ต่อมาใน พ.ศ. 2280 ได้เกิดคำว่า Stratge หรือ Stratque ที่มาจากคำในภาษาละตินว่า Strategus ตรงกับคำในภาษากรีก คือ Stratigas Stratigia ตามความหมายเดิมของกรีก หมายถึงแม่ทัพใหญ่ แต่ที่นำมาใช้ในครั้งนี้ หมายถึง ศิลปศาสตร์ในการนำทัพ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2351 จึงเกิดคำใหม่

ในภาษาฝรั่งเศสขึ้นคือ Strategic ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy

ในปัจจุบัน (พจน์ พงศ์สุวรรณ. 2536 : 6-7, ศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ. 2541 : 17)

ตำราพิชัยสงคราม 13 บทของ ซุน วู ซู (Sun Wu Tzu) นักปราชญ์ชาวจีน ซึ่งมีชีวิตในช่วงก่อนคริสตกาล 770-436 ปี (บุญศักดิ์ แสงระวี. 2547: 1821) ได้เขียนขึ้นนับเป็นต้นแบบของหลักการทางยุทธศาสตร์ทหารและหลักการทางสงครามที่นักการทหารและนักยุทธศาสตร์ต่อๆ มามีการศึกษานำมาดัดแปลงใช้ในการรบมาโดยตลอด ทั้ง Nicolo Machiavelli, Napoleon Bonaparte โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Karl Von Clausewitz นักการทหารเยอรมันที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งที่ได้เขียนบทนิพนธ์การทหาร ในอีก 2,200 กว่าปีต่อมา, Alfred Thayer Mahan, Sir Halford Mackinder, Guilio Douget, Sir Basil Liddell Hart, Andre Beaufre รวมทั้งนักวิเคราะห์ด้านการทหารที่มีชื่อเสียง S.E.Finer, Samuel P. Huntington ต่างก็ใช้หลักการจากตำราพิชัยสงครามของ ซุน วู ในการเขียนหนังสือตำราทางทหารเป็นส่วนใหญ่ (ศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ. 2541 : 17, พจน์ พงศ์สุวรรณ. 2536 : 7) Nicolo Machiavelli (ค.ศ. 1469) รัฐบุรุษชาวอิตาลี เป็นคนแรกที่ใช้คำว่ายุทธศาสตร์ว่าเป็นการใช้พลังอำนาจของชาติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ ซึ่งพลังอำนาจของรัฐดังกล่าวหมายถึง องค์ประกอบของพลังอำนาจแห่งชาติ (National Power) ถ้าตัด 3 ประการคือ การเมือง สังคม และการทหาร โดยเปรียบเทียบว่าประเทศที่มีพลังอำนาจมากกว่าย่อมได้เปรียบประเทศที่มีพลังอำนาจน้อยกว่าในการที่จะดำรงรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติ (National Interests) ต่อมา Clausewitz ได้เพิ่มองค์ประกอบที่ 4 คือ เศรษฐกิจ ซึ่งทำให้องค์ประกอบพลังอำนาจของชาติและการวางแผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์มากขึ้น (พจน์ พงศ์สุวรรณ. 2536 : 7 - 35, ศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ. 2541 : 18, เฉลิม อุหาวิชานันท์ และเรือรบ เมืองมัน. 2545 : 38)

ซุน วู ได้กล่าวถึง เรื่องยุทธศาสตร์ที่อาจนับเป็นปฐมบทไว้ว่า การบัญชาทัพชั้นเอกคือชนะด้วยอุบาย รองมาคือ ชนะด้วยการพูด รองมาคือ ชนะด้วยการรบ เลวสุด คือ การตีเมืองรวมทั้งเป็นต้นตำรับแห่งแม่บทถึงพจน์ที่ว่า “รู้เขา รู้เรา ร้อยรบมิพ่าย ไม่รู้เขา ไม่รู้เราทุกรบจักพ่าย” แม้รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง ยังหาใช่ความยอดเยี่ยมไม่ มีต้องรบแต่สยบทัพเข้าศึกได้จึงจะเป็นความยอดเยี่ยมในความยอดเยี่ยม (บุญศักดิ์ แสงระวี. 2547 : 106) นอกจากนี้ ซุนวูยังกล่าวถึงยุทธศาสตร์อีกว่า “จักใช้ยุทธวิธีอย่างไรหนอ จึงจะเอาชนะยุทธวิธีของข้าศึกได้ เรื่องนี้แหละคือสิ่งที่คนทั้งหลายไม่สามารถจักรู้เข้าใจ ได้ยุทธวิธีทั้งหลาย อันข้าพเจ้านำมาใช้ปราบข้าศึกนั้น คนทุกคนย่อมสามารถมองเห็น ได้อยู่ แต่สิ่งที่ไม่มีความสามารถมองเห็น ได้เลยคือยุทธศาสตร์ซึ่งมีเหตุท้าวพันทำให้บังเกิดมีชัยชนะ (รวมศักดิ์ ไชยโกมินทร์. 2549 : 62)

ซึ่งจากนั้นมา ผู้ศึกษาในยุคต่อมา ได้ปรับประยุกต์แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์นี้อย่างแตกต่างหลากหลาย แต่ยังคงมีความในสิ่งที่ ชุน วู ได้เขียนขึ้นมาแล้วทั้งสิ้น

1. ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า ยุทธศาสตร์ มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกราว 400 B.C ว่า "Strategos" ซึ่งใช้ในวงการทหารโดยเกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง กองทัพ (Army) และ Agein หมายถึง นำหน้า (Lead) (Greenley, 1989 : 254 - 255)

Paul Kearns (2003 : 3) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ แผนไม่ใช่ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์คือการคาดคะเน คาดการณ์ถึงสิ่งที่เราไม่สามารถล่วงรู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และดำเนินการวางแผนเพื่อจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

Peter Boxall and John Purcell (2008) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือวิธีการที่องค์กรจะดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Certo and Peter (1991) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Raymond A Noe และคณะ (2006) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ ได้แก่ กระบวนการ วิธีการ ที่ให้ความสำคัญต่อสิ่งท้าทายในการแข่งขันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

รงชัย สันติวงษ์ (2546 : 154) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีที่ชาญฉลาดที่ผู้บริหารคิดได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด จนบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 47) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่เน้นเป้าหมายระยะยาวในการที่องค์กรจะสามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายในการแข่งขัน

ทรงพล โสภณ (2546 : 90) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางให้ยึดถือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2537 : 42) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีอันแบบตายในการดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากแนวคิดดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา คือ แนวทางเชิงรุก ในการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดสู่ความเป็น มาตรฐานสากล ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ใช้กรอบแนวทางการบริหารจัดการศึกษาจากการสังเคราะห์เอกสารภายใต้ กรอบแนวคิด โรงเรียนมาตรฐานสากล (สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย. 2553 : 32-43) และเกณฑ์การกำหนดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award : TQA, รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA, รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป The European Quality Award : EQA, รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์, Singapore Quality Award : SQA รางวัล Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น และรางวัลความเป็นเลิศทางธุรกิจของออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award : ABEA) ได้รายละเอียดกรอบแนวคิดในการวิจัย 10 ด้าน รายละเอียดดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Faculty and Staff Focus)
6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)
7. ธรรมภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good governance and Accountability)
8. ผลการปฏิบัติงานหลัก (Performance)
9. นวัตกรรมและสารสนเทศ (Innovation and information)
10. คุณภาพของผู้เรียน (Quality of learners)

2. องค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์

องค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวไว้ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546 : 8) กล่าวว่าองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและ โครงการ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การทบทวน และจัดวางยุทธศาสตร์ใหม่

4. การมุ่งภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน โครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่อง ไปอีกเป็นเวลาหลายปี

สัมฤทธิ์ ๒๕๕๓ : ๔๘) กล่าวว่างค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญมี ดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

2. มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เรียกว่า ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External factors) เพื่อพิจารณาหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งเกิดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

3. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจนและเหมาะสมที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ

4. มีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่การกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ใช้วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การ และเป็นไปในทิศทางที่องค์การกำหนดขึ้น

5. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นหรือไม่ ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานภายในองค์กร

Kotler and Murphy (1981 : 90) กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Environmental Analysis) ซึ่งควรวิเคราะห์ในสิ่งเหล่านี้

1.1 ธรรมชาติขององค์กร คุณค่า ความคาดหวัง และปรัชญาขององค์กร ควรจะต้องคิดวิเคราะห์หว่า 10 ปีข้างหน้า องค์กรควรเป็นอย่างไร

1.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก หลักสูตร ลักษณะทางกายภาพขององค์กรในอนาคต จะพัฒนาอย่างไร

1.3 วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ของผู้นำแต่ละระดับ

1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีภารกิจ และวัตถุประสงค์ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เพื่อนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัด ให้เป็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design) เพื่อให้มีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ วัตถุประสงค์ บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

สุจิต บุญบงการ (2547 : 7 - 8) ได้เสนอการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่าจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 5 ประการ ดังนี้

ประการแรก การยอมรับในเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดีมากน้อยเพียงใด ต้องให้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนในพันธกิจของหน่วยงาน (Mission Statement)

ประการที่สอง การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้สอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีคล้ายเสมือนกับเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน

ประการที่สาม การปรับเครื่องมือการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจ

ประการที่สี่ การกระตุ้นหรือฝึกอบรมพนักงานหรือผู้บริหาร ให้มีความตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการที่ดี

ประการที่ห้า การสร้างพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมภายนอก จะทำให้งานด้านนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542 : 78) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นทีม

โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การพิจารณาการวิเคราะห์ธุรกิจ (Corporate Analysis)
3. เลือกยุทธศาสตร์และจัดวางยุทธศาสตร์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและวางแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Implementation)

นอกจากนี้ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการโดยใช้คำว่า

“MVOSA” ซึ่งประกอบด้วย

M = Mission พันธกิจ

V = Vision วิสัยทัศน์

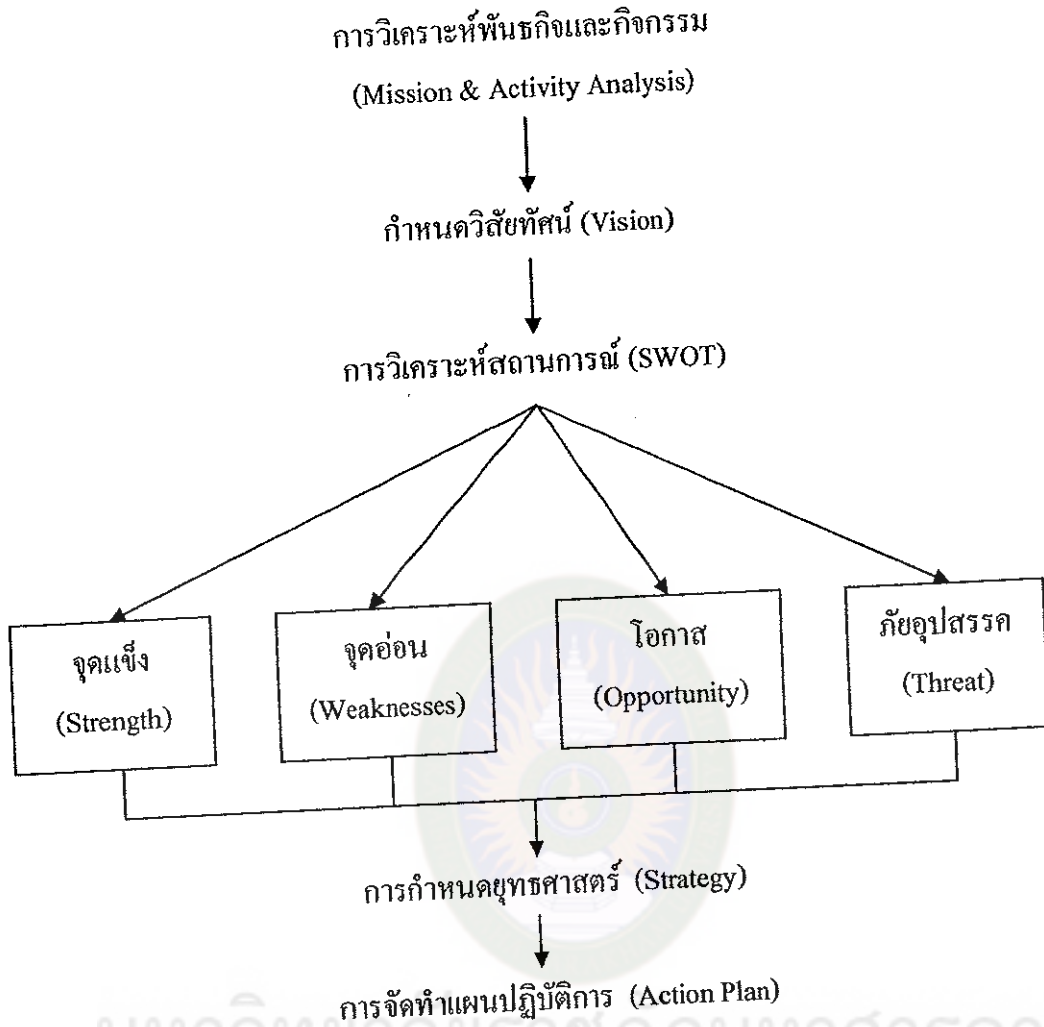
O = Obstacle อุปสรรค

S = Strategic ยุทธศาสตร์

A = Action Plan แผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์พันธกิจและกิจกรรม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์

สถานการณ์ (SWOT Analysis) นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังภาพต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจและกิจกรรม
ที่มา : พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2542 : 79)

จากการศึกษาเอกสารผู้วิจัยจึงสรุปว่าองค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นดังนี้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้ทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน และ 4) การกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ให้บังเกิดผล

3. ระดับของยุทธศาสตร์ในองค์การ

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์การดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญโดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2549 : 49)

จินตนา บุญบงการ และฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 20-22) จำแนกการกำหนดยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่น กรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ หัวหน้าคณะผู้บริหาร เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยคาดคะเนสถานการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ โดยยุทธศาสตร์ขององค์การจะเป็นยุทธศาสตร์และการวางแผนในระดับอื่น ๆ

2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของหน่วยธุรกิจที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า “ยุทธศาสตร์การแข่งขัน” (Competitive Strategy)

3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ถูกกำหนดโดยหัวหน้างานของแต่ละหน้าที่ในองค์การ เช่น หัวหน้าหน่วยงานการผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ

Dess and Miller (1993 : 9 - 15) กล่าวว่าระดับของยุทธศาสตร์ในองค์การประกอบด้วย การดำเนินการ 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การพิจารณาถึงเป้าหมายองค์กร (Goal) เป้าหมายยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ (2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ประสบผล สำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunity and Threats) คือ โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของ โรงเรียนที่ไม่สามารถควบคุมได้

จุดแข็ง และจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นยุทธศาสตร์และ ในขณะที่เดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็ง จะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นผลลัพธ์ คือยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับบริษัท

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นการกำหนด แผนปฏิบัติการแปลยุทธศาสตร์ที่สามารถให้เป็นจริง ส่วนนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้าง องค์กร ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

Johnson และ Sholes (1997 : 23 - 25) ที่กล่าววาระดับยุทธศาสตร์ในองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะทิศทางขององค์กรต้อง ได้จาก ความคาดหวังจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ได้จากผู้บริหารฝ่ายเดียว 2) ทางเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) จะประกอบด้วย การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางของ องค์กรในอนาคต มีการประเมินทางเลือกที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายก็คือ

การเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งในตัวของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ และ 3) การดำเนินยุทธศาสตร์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control) เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ กำหนดทิศทางขององค์กรและเลือกยุทธศาสตร์แล้วจะต้องนำเอายุทธศาสตร์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สุดท้ายได้แก่ การตรวจสอบประเมินและควบคุมการดำเนินยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 86-90) กล่าวว่า ระดับของยุทธศาสตร์ในองค์การประกอบด้วย การปฏิบัติ 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เพื่อจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of External Environment) คือการตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะที่ทำธุรกิจอยู่และทำการประเมินให้เห็นถึง โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threats)

การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้ดำเนินงานต่างๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสถานะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลมีอำนาจ รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ภายในแวดวงองค์กร ทั้งนี้เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้ที่เ็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ จะมีผลกระทบต่อทางเลือกยุทธศาสตร์อย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์เป็นที่ยอมรับโดยคณะผู้บริหารเหล่านี้ ผู้บริหารที่วางแผนยุทธศาสตร์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าวและปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ในที่สุด การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหาร โดยวัตถุประสงค์
การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Mission and
Strategic Objectives) คือการพิจารณาคลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ
การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและยุทธศาสตร์ย่อย (Major Plans
Policies and Substrategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็น
เพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย
ที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นับว่ามีความสำคัญ โดยตรงต่อความสำเร็จของ
ยุทธศาสตร์ทั้งนี้เพราะยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติ
ดูลงไป ปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลายคือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่
โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและเหมาะสม
ของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงาน
ทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงาน
ระหว่างกัน

4. การประเมินยุทธศาสตร์

การประเมินยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำการ
ประเมินถึงยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบ
ว่าเมื่อได้จัดวางยุทธศาสตร์ไว้อย่างดีแล้วต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบ โดยตลอดเกี่ยวกับผลที่
ออกมาได้ของยุทธศาสตร์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

สมยศ นาวิการ (2544 : 12) กล่าวว่า ระดับของยุทธศาสตร์ในองค์กร ประกอบด้วย

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงข้ามกับจุดแข็ง อุปสรรค คือ สถานการณ์ภายนอก
ที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับกระบวนการประเมินจุดแข็ง
จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจะถูกเรียกกันโดยทั่วไปภายในโลกของธุรกิจว่าการ
วิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กรเพื่อใช้เป็น
รากฐานการตัดสินใจของพวกเขา การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จาก
โอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีภารกิจ

ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดของเขตการดำเนินงานขององค์กร ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียน ไว้อย่างกว้างๆ หรือ แคบๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจ จะมีผลต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

ปรัชญาขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัททั้งหลายได้ กำหนดแนวทางของการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาของ องค์กร นโยบายขององค์กรจะให้แนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบาย จะสร้างข้อจำกัดอย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กร โดยส่วนรวมต้องการ บรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จ ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

ยุทธศาสตร์ คือหนทาง ไปสู่จุดหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึง วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการเลือกยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดีที่สุด

6. การดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กร

การดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กรจะครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการ บริหาร เช่น การจูงใจ การถ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

7. การควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์กร

การควบคุมจะเกี่ยวพันกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้ และผลงานที่วางแผนไว้และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับ การควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กร การประเมินผลตอนแรกๆ จะมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์อย่างมี ประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 24-25) กล่าวว่า ระดับของยุทธศาสตร์
ในองค์กร ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของ
กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนด
จุดมุ่งหมาย (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective)
นโยบายขององค์กร (Organizational policy)

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย โอกาสและ
อุปสรรคภายนอก (External Opportunity and Treats) จุดแข็งจุดอ่อน (Internal Strengths and
Weaknesses)

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) ประกอบด้วย 3 ชั้น

ขั้นปัจจัยนำเข้า (The Input Stage) ได้แก่ (1) แมทริกซ์การประเมิน
ปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation : IFE Matrix) (2) แมทริกซ์การประเมินปัจจัย
ภายนอก (External Factor Evaluation : EFE Matrix) (3) แมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน
(The Competitive Matrix : CPM)

ขั้นการจับคู่ (The Matching Stage) ได้แก่ (1) แมทริกซ์อุปสรรค-
โอกาส- จุดอ่อน- จุดแข็ง (Treats- Opportunity- Weaknesses- Strengths : TOWS matrix)
(2) แมทริกซ์ตำแหน่งยุทธศาสตร์และการประเมินปฏิบัติ (Strategic Position and Action
Evaluation Matrix) (3) ยุทธศาสตร์การจัดสรรทรัพยากร : แมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน
(Boston Consulting Group Matrix) (4) แมทริกซ์ยุทธศาสตร์หลัก (Grand Strategic Matrix)

ขั้นการตัดสินใจ (The Decision Stage) ได้แก่ แมทริกซ์การวางแผน
ยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Matrix)

2.2 ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) การสร้างข้อได้เปรียบ
ในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือ
การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง
เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost
Leadership) ยุทธศาสตร์ที่มุ่งการดำเนินงานด้านการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ
(3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick Response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่ง

ที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน (4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริหารที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) การสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า ประกอบด้วย (1) การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ (3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เป็นการประสมประสานความต้องการของชุมชน (4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (5) การเงิน (Financial) การใช้ยุทธศาสตร์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว (6) การจัดซื้อ (Purchasing) (7) การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการของการ Strategy) หรือเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม

สรุปได้ว่าระดับยุทธศาสตร์มี 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ซึ่งแต่ละระดับยุทธศาสตร์ จะมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนยุทธศาสตร์

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 51-52) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงบริหาร (Administrative Linkage) เป็นความสัมพันธ์ระดับต่ำสุดซึ่งให้ความสนใจบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในลักษณะของงานประจำ หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจไม่มีเวลาหรือไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเลย งานวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรดำเนินงานโดยปราศจากความช่วยเหลือ คำแนะนำ หรือการสนับสนุนของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น

ความสัมพันธ์ในระดับนี้ บทบาทของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกแยกตัวออกจากกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างสิ้นเชิง

2. ความสัมพันธ์ทางเดียว (One Way Linkage) หน้าที่ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นโดยทีมผู้บริหาร จากนั้นจึงแจ้งให้กับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แต่ไม่ให้ความสำคัญในส่วนของ การกำหนดยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ทางเดียวส่วนใหญ่สามารถเห็นได้ในองค์กรภาครัฐ

3. ความสัมพันธ์สองทาง (Two Way Linkage) ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ ให้ความสำคัญถึงบทบาทหน้าที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เริ่มมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ องค์กรคาดหวังให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ช่วยเสนอแนะองค์กร เพื่อกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ขึ้น และภายหลังการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว ก็ยังคาดหวังให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นำวิธีปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ไปช่วยสนับสนุนทางเลือกยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น ความสัมพันธ์สองทางจึงเป็นลักษณะที่ผู้บริหารองค์กร ให้ความสำคัญหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มาก ทั้งในระดับของการกำหนดและวิธีการปฏิบัติ ตามยุทธศาสตร์ ซึ่งส่วนใหญ่ความสัมพันธ์ลักษณะนี้เกิดขึ้นในองค์กรภาคเอกชน

4. ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ (Integrative Linkage) เป็นความสัมพันธ์ในเชิงพลวัตหลายแง่มุม และมีลักษณะอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับบทบาทสำคัญในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปมีบทบาทในกลุ่มผู้วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และนำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ไปสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร

5. กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

Certo and Peter (1991 : 87) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์การภาครัฐจะมีมุมมองดังนี้คือ พิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบ เลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมี "การทบทวน" โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญ และปรับยุทธศาสตร์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั้นมีเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่ง ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546 : 56) เสนอไว้ดังภาพต่อไปนี้

โอกาส

จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 “ยุทธศาสตร์การพลิกฟื้นสถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “ยุทธศาสตร์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	สถานการณ์ที่ 2 “ยุทธศาสตร์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “ยุทธศาสตร์การแตกตัว”	

ภัยอุปสรรค

แผนภาพที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง- จุดอ่อน โอกาส- ภัยอุปสรรคขององค์การ
 เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในระดับหน่วยงาน
 ที่มา : ทศพร สิริสัมพันธ์ (2546 : 56)

ผู้บริหารขององค์การมักจะเผชิญกับสถานการณ์ใน 4 รูปแบบ ดังแผนภูมิข้างต้น

ดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารควรรกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อค้ำจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้ และจกจวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหายุปสรรคภายในต่างๆ

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน - โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเทียบกรณีเครื่องหมายคำถาม เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ ยุทธศาสตร์การพลิกตัว (Turnaround Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง - ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกยุทธศาสตร์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้าง โอกาสระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550 : 129) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์อุปสงค์ของผู้เรียนที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาต่างชาติที่จะมาให้บริการการศึกษาในประเทศไทย 2) ศึกษาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษาไทยจากการเปิดเสรีทางการค้า และ 3) เสนอยุทธศาสตร์ของสถาบัน อุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า การวิเคราะห์อุปสงค์ (Potential Demand) ของผู้เรียนที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาของต่างชาติที่มาตั้งให้บริการในประเทศไทยตามข้อตกลงเสรีทางการค้า โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจากนักเรียนที่กำลังเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ เกรด 12 หรือ ปี 13 จาก 5 กลุ่มโรงเรียน คือ นักเรียนจากโรงเรียนที่สอนหลักสูตรภาษาอังกฤษ (EP) โรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนเอกชน โรงเรียนรัฐบาล และ โรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 627 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ผลการวิจัยพบว่า ระดับความต้องการของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง สาขาวิชาที่ผู้เรียนต้องการเรียนมากที่สุด 3 ลำดับคือ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี วิศวกรรมศาสตร์ และนิเทศศาสตร์ สำหรับประเทศที่ผู้เรียนต้องการให้มาตั้งมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย ปัจจัย 3 ลำดับแรกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนในสถาบันอุดมศึกษาต่างชาติ คือ โอกาสการมีงานทำหลังจากสำเร็จการศึกษา คุณภาพของคณาจารย์ และความเป็นมาตรฐานสากลของหลักสูตร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับอุปสงค์

ของนักเรียนมี 6 ปัจจัยร่วมกัน คือ ทักษะภาษาที่จะได้รับจากการศึกษาในหลักสูตรนานาชาติ
 เพศของผู้เรียน ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในการเรียนการสอน โอกาสการเป็นนักเรียน
 แลกเปลี่ยน รายได้ในอนาคต และรายได้ครอบครัว การศึกษาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับ
 สถาบันอุดมศึกษาไทยจากการเปิดเสรีทางการค้า และเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา
 ไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้าเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์
 ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 20 สถาบันอุดมศึกษาของ
 รัฐและเอกชน และการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาข้อสรุปรวมถึงผลกระทบและยุทธศาสตร์
 พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของไทยทั้งรัฐและเอกชน คาดการณ์ถึงผลกระทบว่าจะไม่เกิด
 ผลกระทบอย่างรุนแรง แต่มีได้หมายความว่าไม่เกิดผลกระทบใดๆ เลย ผลกระทบที่
 สถาบันอุดมศึกษาไทย อาจจะได้รับผลกระทบมีอยู่ 4 ประเด็น คือ 1) การเคลื่อนย้ายกำลังคน
 ในส่วนของคณาจารย์ 2) การแข่งขันด้านความเป็นนานาชาติ 3) การแข่งขันด้านชื่อเสียง
 ของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างชาติ 4) การแข่งขันด้านความพร้อมในการลงทุน ตลอดจน
 อุปกรณ์การเรียนการสอน ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทาง
 การค้า ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างศักยภาพ
 ในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทย มีดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูประบบบริหาร
 จัดการอุดมศึกษา 2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา
 3) ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพการศึกษา 4) ยุทธศาสตร์ด้านต้นทุนการจัดการศึกษา 5) ยุทธศาสตร์
 ด้านการพัฒนาความสามารถทางภาษาต่างประเทศ 6) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเอกลักษณ์
 ความเป็นไทยในบริบทนานาชาติ และ 7) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างภาพลักษณ์ของ
 สถาบันอุดมศึกษาไทย

ชวริติ ชุ่มสัมฤทธิ์ (2550 : 409) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
 การจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ การวิจัย
 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 ของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยศึกษาสภาพ
 ระบบการจัดการศึกษาระดับปริญญาโท (การทหาร) โรงเรียนเสนาธิการทหารบกและระดับ
 ปริญญาตรี โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัด
 การศึกษา ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อระบบการจัดการศึกษา
 ความมั่นคงของชาติ ศึกษาใน 2 มิติ คือ ตามแนวพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทของ
 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และตามองค์ประกอบด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา

การทหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การพลังงาน สิ่งแวดล้อม และความมั่นคงของมนุษย์
เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร สอบถามอาจารย์ ผู้ใช้ผลผลิต ผู้กำลังรับการศึกษา
และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย SWOT Analysis และ
SWOT Matrix นำผลมากำหนดยุทธศาสตร์และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้
ของยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษา
ระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ มี 15 ยุทธศาสตร์ซึ่งนำเสนอ
8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างให้สถาบันการศึกษาของกองทัพบกเป็นสถาบันหลักของ
ประเทศที่ให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านความมั่นคงของชาติ 2) เน้นบทบาทของทหาร
ให้เป็นองค์กรนำด้านการรักษาความมั่นคงของชาติ 3) สร้างความเข้มแข็งของศาสตร์ด้านความ
มั่นคงของชาติให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทางทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวพระราชดำริส
และพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 4) เสริมสร้างค่านิยมด้านความมั่นคง
ของชาติ ให้เกิดขึ้นในระดับกองทัพบก หน่วยทหาร รวมถึงกำลังพลทุกระดับชั้น 5) สร้าง
และขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านความมั่นคงกับสถาบันการศึกษา ทั้งใน
และต่างประเทศ 6) ส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติให้มากขึ้น 7) เสริมสร้าง
ให้ผู้เข้ารับการศึกษา เข้าใจเรื่องความมั่นคงของชาติในทุกแง่มุม หลายมิติ และเชื่อมโยงกัน
รวมทั้งต้องศึกษาหลักคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษาด้านความมั่นคง ทั้งภายในและภายนอก
ประเทศ และ 8) ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการศึกษา ได้เข้าใจวิธีการวิเคราะห์เกี่ยวกับความมั่นคง
ของชาติ

คำเพชร ฐิริปริญญา (2550 : 134) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒน
สถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้
เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก ศึกษาสภาพปัจจุบันของ
สถาบันอุดมศึกษาไทย และเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาสถาบันอุดมศึกษาไทย
สู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก
โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร พบว่าปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก
ขึ้นอยู่กับคุณภาพของภารกิจหลักของการศึกษาระดับ อุดมศึกษา ได้แก่ หลักสูตรและการสอน
การวิจัย การบริการทางวิชาการ และมิติทางวัฒนธรรม ปัจจัยด้านความเป็นนานาชาติของ
มหาวิทยาลัยระดับโลก ได้แก่ 1) การจัดการคุณภาพและโครงสร้างพื้นฐาน 2) หลักสูตรและ
นวัตกรรม 3) การวิจัย 4) การศึกษาเรื่องอาณาบริเวณศึกษา นิสิตนักศึกษาและนักวิชาการจาก
นานาชาติ 5) ความร่วมมือทางวิชาการและการพัฒนาด้านนานาชาติ 6) การบริการทางสังคม

และความฉลาดทางวัฒนธรรม จากการวิเคราะห์เอกสารสอดคล้องสัมพันธ์กับข้อค้นพบจากการสำรวจจากผู้ทรงคุณวุฒิต่างประเทศด้วยวิธี e-survey จากผลการศึกษาริบทและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยระดับโลก 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบของไทย 4 แห่ง การศึกษาผลจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก ผู้วิจัยได้นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งประกอบไปด้วย ส่วนประกอบของยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ในระดับองค์การ 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นองค์การอัจฉริยะ 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ยุทธศาสตร์การประกอบการของมหาวิทยาลัย 4) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในแต่ละยุทธศาสตร์ มีปัจจัยชี้วัดหลักรวมทั้งสิ้น 22 ปัจจัย โดยได้รับการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในระดับโลกกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์การของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

อศรายุทธ ศรีใจอินทร์ (2552 : 279) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียนค่อนข้างจะเป็นปัจจัยเอื้อและเป็น โอกาสเฉพาะด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการเมืองและกฎหมาย มีความสอดคล้องเชื่อมโยงของการมีส่วนร่วมในชุมชน และการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น โดยมีกฎหมายทางการศึกษาหลายฉบับที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนแต่ก็มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ในด้านเศรษฐกิจที่ทุกภาคส่วนยังไม่สามารถที่จะสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาแก่นักเรียนทุกด้านอย่างเพียงพอได้ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นจุดแข็ง แต่ก็ยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความถนัดในวิชาเอก ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียน มี 7 ด้าน 1) ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามี 1 ยุทธศาสตร์ 2) ด้านพัฒนากระบวนการเรียนการสอน มี 7 ยุทธศาสตร์ 3) ด้านพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา มี 2 ยุทธศาสตร์ 4) ด้านการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา มี 10 ยุทธศาสตร์ 5) ด้านการส่งเสริมองค์กรเอกชนชุมชน มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มี 2 ยุทธศาสตร์ 6) ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มี 2 ยุทธศาสตร์ และ 7) ด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนแบบรวมเรียนมี 8 ยุทธศาสตร์

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552 : 378) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารของสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 2.1) การมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลและเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม 2.2) การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2.3) การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษาสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล คือ “ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management : SCBM Strategy ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ระดับนโยบาย 7 ยุทธศาสตร์ ระดับโครงการ และ 21 ยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรม

Kaporch (2003 : 3214) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ถึงสถานภาพและรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นสูงของอเมริกา คาโรลิก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคืออธิการบดีและผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า โดยตั้งสมมติฐานว่า 1) การรับรู้ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกา คาโรลิก ในเรื่องสถานภาพและรูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ในสถาบันของตน 2) อำนาจทางการเมืองที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนของสถาบัน 3) ความเหมือนกันระหว่างรูปแบบของแผนกับรูปแบบของภารกิจของสถาบัน และ 4) เพื่อศึกษาว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ได้รับการรับรู้ในเรื่องในฐานะของเครื่องสนับสนุนภารกิจของสถาบันการศึกษาขั้นสูงของอเมริกา คาโรลิกที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวางแผนไปในทิศทางเดียวกันกับรูปแบบในการกำหนดภารกิจสถาบันที่ได้รับการบริจาค และการสนับสนุนของชุมชนทางศาสนาในปริมาณที่แตกต่างกัน มีรูปแบบการวางแผนที่ไม่แตกต่างกัน

Moxly (2003 : 359) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในโรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาการใช้ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ในโรงเรียนระดับตำบลทางตะวันออกเฉียงใต้ของ

สหรัฐอเมริกาและขอบเขตยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวางแผนของโรงเรียน โดยสำรวจจากผู้อำนวยการ 180 คน จาก 6 รัฐ ได้แก่ ฟลอริดา จอร์เจีย แคลิฟอร์เนียได้ เทนเนสซี เคนตักกี และมีสซิปปีปี ผลการวิจัยพบว่า 85.5 % ของโรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจุบัน 94.4% ของผู้อำนวยการเห็นด้วยกับผลของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ได้มีการนำแหล่งทรัพยากรระดับตำบลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นด้วยกับการใช้ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างคุณค่าให้กระบวนการทำงาน และ 66.7% ของผู้อำนวยการจัดให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก ซึ่งในการจัดอันดับประสิทธิภาพของการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้อำนวยการนั้นมีความสัมพันธ์กับการใช้แหล่งทรัพยากรของตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และเป็นคุณค่าที่ได้รับจากการวางแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการการเป็นผู้นำทางการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบโดยทั่วไป ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แผนการปฏิบัติความก้าวหน้าในการวัดผลประเมินผล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส- อุปสรรค (การวิเคราะห์ SWOT) ตามแนวคิดของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของ พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์. 2542 : 80) จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การพิจารณาการวิเคราะห์ (Corporate Analysis)
 - 2.1 จุดแข็ง (Strength : S)
 - 2.2 จุดอ่อน (Weaknesses : W)
 - 2.3 โอกาส (Opportunities : O)
 - 2.4 ภาวะคุกคาม (Threats : T)
3. การเลือกและการจัดวางยุทธศาสตร์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงาน / โครงการตามยุทธศาสตร์ (Action Plan)

สาระสำคัญของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

1. ที่มาของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553 : 45) ได้นำเสนอที่มาของการดำเนินโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลดังนี้

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพัง จะต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจและแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะเดียวกัน สังคมโลกในยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษาคุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้นประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society)

นอกจากนั้น ในปัจจุบันยังปรากฏสภาพปัญหาที่คนทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ร่วมกัน ในเรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อมวลมนุษยชาติโดยทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มว่าคนยุคใหม่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอันหลากหลาย เป็นสัญญาณเตือนว่าโลกในยุคหน้าจะมีปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นเกินกว่าจะคาดคิดถึง ด้วยเหตุนี้จำเป็นอย่างไรที่แต่ละประเทศต้องเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวให้มีคุณลักษณะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้อย่างรู้เท่าทัน สงบ สันติ มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมาะสมเพียงพอ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความเป็นพลวัต ก้าวทันกับสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบัน สังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ มากขึ้น อีกทั้งการก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น ในอนาคต โรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยเองจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา

2. หลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์ มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพ ในหลายด้าน รวมทั้งความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร คุณลักษณะในการเป็นพลโลก การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนจึงต้องปรับให้มีความเป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ เข้ามาลงทุนด้านจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนควรหาภาคีเครือข่ายในการจัดหลักสูตร นานาชาติ หลักสูตรสมทบ หรือหลักสูตรร่วมกับสถาบันต่างประเทศ เพื่อความเป็นสากล ของการศึกษา

3. การพัฒนาทักษะการคิด สภาพสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูงทำให้การจัดการศึกษาจำเป็น ต้องเน้นการพัฒนาทักษะเป็นสำคัญ ในปัจจุบัน โรงเรียนยังไม่สามารถพัฒนา ทักษะการคิดของผู้เรียน ได้เท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังเน้นให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ๆ จึงควรมีการปรับรูปแบบกระบวนการจัดการเรียน การสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น

4. การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งการแข่งขันนั้น มีอิทธิพลทำให้การจัดการศึกษาของ โรงเรียนส่วนใหญ่เน้นและให้ความสำคัญการพัฒนา ความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนอาจละเลยการพัฒนาส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปัญหาทางสังคมตามมา ดังนั้นปรัชญาการจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวมทั้งมิติ ของความรู้และคุณธรรมคู่กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประชาคม โลกอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข

5. การสอนภาษาต่างประเทศในยุคโลกไร้พรมแดนนั้น ผู้มีความรู้ด้าน ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เช่น ภาษาอังกฤษ

หรือภาษาจีน ย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการจึงมีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลก ได้อย่างสันติอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน โดยมีจุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ และมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล โดยหลักสูตร ได้มุ่งเน้นความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพเทียบเคียงกับนานาชาติอารยประเทศ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก

อย่างไรก็ตามผลจากการติดตามการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางฯ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของทักษะการคิดวิเคราะห์ การฝึกใช้ความคิดและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจและสติปัญญาที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้กับการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนยังขาดโอกาสในการลงมือปฏิบัติจริง การทดลอง และการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างถ่องแท้ สามารถนำไปถ่ายทอดแก่ผู้เรียน และสามารถประยุกต์ใช้สื่ออุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เล็งเห็นความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเร่งหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและความสามารถต่างๆ ดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่จะเติบโตเป็นคนไทยที่มีความคิดเป็นสากล มีความสามารถในการร่วมมือทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ประเทศไทย สามารถดำรงอยู่ในเวทีนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – class standard school) จึงเป็นนวัตกรรม การจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วน ในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ซึ่งเริ่มดำเนินการกับ โรงเรียนนำร่องจำนวน 500 โรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 2553 ด้วยการให้โรงเรียนใน โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ ความเรียง ขั้นสูง โลกศึกษา และจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในการพัฒนา ทักษะให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนใน โครงการในปีการศึกษา 2553-2554 จากผลการติดตามได้พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติ บางประการ ได้แก่ ความซ้ำซ้อนของสาระเพิ่มเติมกับหลักสูตรนานาชาติของบางประเทศ และการจัดหลักสูตรของสถานศึกษาหลายแห่งในส่วนของสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมขาดความ สอดคล้องกับ โครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และจากเสียงสะท้อนของสังคมทั่วไป บ่งชี้ให้เห็นว่าทักษะและความสามารถ ที่จำเป็นที่จะช่วยทำให้ เด็กและเยาวชนไทยสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสากล ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยี และความสามารถ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นยังไม่อยู่ในระดับที่ น่าพอใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้พิจารณาทบทวนจุดที่เป็น ปัญหาในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล และพัฒนาปรับปรุงแนวปฏิบัติสำหรับ ให้สถานศึกษาใช้ในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเริ่มต้นใช้ในปีการศึกษา 2555 ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World - class standard school) หมายถึง โรงเรียนที่ พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้ง มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อให้ได้ ผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือเป็นผู้ที่มีความรู้

ความสามารถและคุณลักษณะ (Learner Profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World class standard) และมีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเป็นไปตามปณิธานว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live with the others, Learning to be

3. จุดมุ่งหมายและทิศทางการดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากล

การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมๆ กัน และต้องดำเนินการทั้งระบบ คือด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียน หรือจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือ

3.1 พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้เชิง สร้างแรงกระตุ้นใหม่ๆ ให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่น รักและเพลิดเพลินในการแสวงหาความรู้ สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีจิตสาธารณะและสำนึกในการบริการสังคม

3.2 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard) โดยคำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียนซึ่งมีภูมิปัญญา ความสามารถ และความถนัดแตกต่างกัน มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของเด็ก บนพื้นฐานของความเข้าใจ รู้ใจ และมีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

3.3 ยกระดับการบริหารจัดการด้วยคุณภาพ (Quality System Management) พัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของตัวเอง สามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ และศึกษาแนวทางจากแบบอย่างความสำเร็จที่หลากหลายเพื่อปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษาในทุกกระดับ ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการประสานความร่วมมือในชุมชน ท้องถิ่น ไปสู่ภูมิภาค จนกระทั่งถึงเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติในที่สุด ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเยาวชน คืออนาคตของชุมชน ความหวังของชาติ และของมวลมนุษยชาติ

4. คุณลักษณะและศักยภาพผู้เรียนที่เป็นสากล

การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ได้แก่

Learning to know หมายถึง การเรียนเพื่อให้มีความรู้ในสิ่งต่างๆ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อไป ได้แก่ การรู้จักการแสวงหาความรู้ การต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ และรวมทั้ง การสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่

Learning to do หมายถึงการเรียนเพื่อการปฏิบัติหรือลงมือทำ ซึ่งอาจนำไปสู่ การประกอบอาชีพจากความรู้ที่ได้ศึกษา มารวมทั้งการปฏิบัติเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

Learning to with the others หมายถึงการเรียนรู้อะไรเพื่อการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกับ คนอื่นได้อย่างมีความสุขทั้งการดำเนินชีวิตในการเรียน ครอบครัว สังคม และการทำงาน

Learning to with be หมายถึงการเรียนรู้อะไรเพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ รู้ถึง ศักยภาพ ความถนัด ความสนใจ ของตนเอง สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เลือกลงแนวทางพัฒนาตนเองตามศักยภาพ วางแผนการเรียน ต่อการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพตนเองได้

ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลโลกเทียบเคียง ได้กับนานาชาติของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็น ทาง วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี รู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ (Visual & Information Literacy) รู้พหุวัฒนธรรมและมีความตระหนักสำนึกระดับโลก (Multicultural Literacy & Global Awareness)

2. ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Inventive Thinking)

มีความสามารถในการปรับตัว สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ สามารถกำหนด/ตั้งประเด็นคำถาม (Hypothesis Formulation) เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ข้อมูล สารสนเทศ และสรุป องค์ความรู้ (Knowledge Formation) ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้ อย่างเหมาะสม

3. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

ความสามารถในการรับและส่งสาร การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผล และความถูกต้อง มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้ลึก และทักษะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ตลอดจนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ

ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจ ความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม สามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ อย่างเหมาะสมและนำไปสู่การปฏิบัติ / นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม บริการสาธารณะ (Public service) ซึ่งหมายถึงการเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก (Global Citizen)

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสืบค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้

และวิธีการที่หลากหลาย (Searching for Information) เลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม

5. การจัดทำหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนผู้สากด

การที่ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดังกล่าวข้างต้น ย่อมต้องอาศัยหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสม ก็จะต้องได้รับการออกแบบอย่างดี มีเป้าหมายและกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ ด้วยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายใน โรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นหลักสูตรที่ใช้เป็นเป้าหมายและทิศทางในการยกระดับการจัดการศึกษาของทั้งโรงเรียน มิใช่การจัดในลักษณะของแผนการเรียนสำหรับผู้เรียนเพียงบางส่วน โดยการออกแบบหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาคุณภาพบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนด มีการพัฒนาต่อยอดคุณลักษณะที่เทียบเคียงกับสากล ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา

ตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยโรงเรียนพิจารณาให้สอดคล้อง เหมาะสม กับสภาพ ความพร้อม และจุดเน้นของ โรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างกัน

6. กระบวนการพัฒนาผู้เรียนสู่คุณภาพที่คาดหวัง

ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและศักยภาพความเป็นสากล ดังที่ระบุไว้ข้างต้น คือ เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีทักษะในการค้นคว้าแสวงหาความรู้และมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็น สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีทักษะชีวิต ร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับ พัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น โดยมีกระบวนการสำคัญในการจัดการเรียนรู้ ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็น “บันได 5 ขั้น ของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล” ได้แก่

6.1 การตั้งประเด็นคำถาม/สมมติฐาน (Hypothesis Formulation) เป็นการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิด สังเกต ตั้งข้อสงสัย ตั้งคำถามอย่างมีเหตุผล

6.2 การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้และสารสนเทศ (Searching for Information) เป็นการฝึกแสวงหาความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง หลากหลายเช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ตหรือจากการปฏิบัติทดลอง เป็นต้น

6.3 การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) เป็นการฝึกให้นำความรู้และ สารสนเทศหรือข้อมูลที่ได้จากการอภิปราย การทดลอง มาคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ และสรุปเป็น องค์ความรู้

6.4 การสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เป็นการฝึกให้ความรู้ที่ได้มานำเสนอและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิด ความเข้าใจ

6.5 การบริการสังคมและจิตสาธารณะ (Public Service) เป็นการนำความรู้สู่ การปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนจะต้องมีความรู้ในบริบทรอบตัวและบริบท โลกตามวุฒิภาวะที่เหมาะสม โดยจะนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

7. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) เครื่องมือสำคัญ

ในการพัฒนา

การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามบันได 5 ขั้น ดังกล่าว สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีและการให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง “Independent Study : IS” นับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาผู้เรียน เพราะเป็นการเปิดโลกกว้างให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระในเรื่องหรือประเด็นที่ตนสนใจ เริ่มตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหา ซึ่งอาจเป็น Public Issue และ Global Issue และดำเนินการค้นคว้าแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้ จากนั้นก็หาวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารนำเสนอให้ผู้อื่นได้รับทราบ และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปทำประโยชน์แก่สาธารณะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันตลอดแนว ภายได้ “การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS)” ซึ่งจัดแบ่งเป็นสาระการเรียนรู้ 3 สาระ ประกอบด้วย

IS 1- การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) เป็นสาระที่มุ่งให้ผู้เรียนกำหนดประเด็นปัญหา ตั้งสมมุติฐาน ค้นคว้า แสวงหาความรู้และฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้

IS 2- การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) เป็นสาระที่มุ่งให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาวิธีการการถ่ายทอด/สื่อสารความหมาย/แนวคิด ข้อมูลและองค์ความรู้ ด้วยวิธีการนำเสนอที่เหมาะสม หลากหลายรูปแบบ และมีประสิทธิภาพ

IS 3- การนำองค์ความรู้ไปใช้บริการสังคม (Social Service Activity) เป็นสาระที่มุ่งให้ผู้เรียน นำ/ประยุกต์องค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดบริการสาธารณะ (Public Service)

โรงเรียนต้องนำสาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) ไปสู่การเรียนการสอน ในลักษณะของหน่วยการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติม หรือกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนตามแนวทางที่กำหนด โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทและพัฒนาการวัยของผู้เรียน ซึ่งอาจแตกต่างกัน ในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

พิศวาส บุติธรรมดำรง (2542 : 72) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล กรมสามัญศึกษา กับโรงเรียนที่อยู่นอกโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลของกรมสามัญศึกษากับโรงเรียนที่อยู่นอกโครงการกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอนทุกหมวดวิชา จากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 9 โรงเรียน และโรงเรียนที่อยู่นอกโครงการ 9 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินสภาพปัจจุบันของโรงเรียนซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 4 และ 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากเครื่องมือที่คณะกรรมการประเมินโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลของกรมสามัญศึกษา ได้พัฒนาขึ้นความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วมีค่าระหว่าง 0.81 - 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในและนอกโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลในหมวดการบริหารการจัดการศึกษา การบริหารงานทั่วไป หมวดการสนับสนุนการเรียนการสอน หมวดการจัดการเรียนการสอน และหมวดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางด้านความรู้และความสามารถของผู้เรียน
2. ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและด้านการบริหารจัดการศึกษา การบริหารงานทั่วไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
3. ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการกับโรงเรียนที่อยู่นอกโครงการของหมวดการบริหารการจัดการศึกษาและการบริหารทั่วไป หมวดการเรียนการสอนทั้งการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและในระดับผู้ปฏิบัติการสอน และหมวดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถของผู้เรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในหมวดการสนับสนุนการเรียนการสอนของโรงเรียนในโครงการและนอกโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่อยู่นอกโครงการอยู่ในระดับที่สูงกว่า ข้อเสนอแนะคือโรงเรียนทั้งสองประเภทควรให้ความสนใจในการสนับสนุนด้านการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์ประกอบที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาและเนื่องจาก

โรงเรียนในโครงการมีผลการดำเนินงานที่ไม่ต่างไปจากโรงเรียนที่อยู่นอกโครงการและบาง
รายการมีผลการดำเนินงานต่ำกว่า ดังนั้นควรมีการทบทวนและปรับปรุงโครงการในด้านต่างๆ
ให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐานสากลที่กรมสามัญศึกษาต้องการ

ทัศนีย์ สนิทสุริวงษ์ (2554 : 81) ได้ศึกษาการศึกษาคำการใช้หลักสูตรมาตรฐานสากล
ในการจัดการเรียนรู้ด้านทฤษฎีองค์ความรู้ : กรณีศึกษา โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการ
จัดการเรียนรู้ ทฤษฎีความรู้ หลักสูตรมาตรฐานสากล ของครูผู้สอน และการพัฒนาการจัด
การเรียนการสอน ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้และด้านพัฒนาการของผู้เรียน ระหว่างก่อน
การใช้หลักสูตรมาตรฐานสากลกับหลังการใช้หลักสูตรมาตรฐานสากล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่
ครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554 จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล
เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ สถิติที่ใช้ คือ คะแนนเฉลี่ย
(\bar{x}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า ระดับ
การจัดการเรียนรู้ ทฤษฎีความรู้ หลักสูตรมาตรฐานสากล ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้
ด้านพัฒนาการของผู้เรียน และด้านความรู้ความเข้าใจของครูผู้สอน หลังการใช้หลักสูตร
มาตรฐานสากล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ
ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านพัฒนาการของผู้เรียน และด้านความรู้ความเข้าใจของ
ครูผู้สอน และระดับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทฤษฎีความรู้ หลักสูตรมาตรฐานสากล
ของครู โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก ด้านความรู้ความเข้าใจของครูผู้สอน ด้านกระบวนการ
จัดการเรียนรู้ และด้านพัฒนาการของผู้เรียน ระหว่างก่อนการใช้หลักสูตรมาตรฐานสากล
กับหลังการใช้หลักสูตรมาตรฐานสากล โดยรวม และรายด้านมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ .05 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความรู้ความเข้าใจของครูผู้สอน
ด้านพัฒนาการของผู้เรียน และด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาการจัดการ
เรียนรู้ ทฤษฎีความรู้ หลักสูตรมาตรฐานสากลควรส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
หลักสูตรมาตรฐานสากลเพิ่มมากขึ้น และควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของครู หรือประเมิน
ความรู้ความเข้าใจด้วยการใช้แบบสอบถาม ครูผู้สอนต้องเตรียมเนื้อหาสาระ และจัด
กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนา
เต็มตามศักยภาพ

เฉลิมขวัญ สนลอย (2554 : 96) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนวัดคอนทอง (สุวรรณศรี ดัชนีกุล ราษฎร์ศึกษาลัย) ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนวัดคอนทอง (สุวรรณศรี ดัชนีกุล ราษฎร์ศึกษาลัย) ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรจำนวน 115 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นแบบ Checklist หาค่าขนาดผลต่าง (Effect Size : ES) ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนวัดคอนทอง (สุวรรณศรี ดัชนีกุล ราษฎร์ศึกษาลัย) ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงตามระดับปัญหาจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard) ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) และด้านคุณลักษณะผู้เรียน (World Citizen) 2) ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนวัดคอนทอง (สุวรรณศรี ดัชนีกุล ราษฎร์ศึกษาลัย) ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ พบว่า 1) จำแนกตามตำแหน่งระหว่างผู้บริหารและครูพบว่า ตำแหน่งผู้บริหารมีปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล แตกต่างจากตำแหน่งครู โดยมีขนาดผลต่างของประชากร โดยรวมแตกต่างกันในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาความแตกต่างรายด้าน พบว่า แตกต่าง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และด้านที่มีขนาดผลต่างของประชากรไม่แตกต่างกัน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะผู้เรียน 2) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ระหว่างวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) จำแนกตามประสบการณ์ ระหว่างประสบการณ์น้อยกับประสบการณ์มาก พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์มาก มีปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล แตกต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์น้อย โดยมีขนาดผลต่างของประชากร โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันในระดับต่ำทั้งหมด 3) แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนวัดคอนทอง (สุวรรณศรี ดัชนีกุล ราษฎร์ศึกษาลัย) มีแนวทางในการพัฒนาไว้ดังนี้คือ

1) ด้านคุณลักษณะผู้เรียน (World Citizen) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลในการวางแผนการจัดการที่ส่งเสริมการสร้างความคิดใหม่ๆ 2) ด้านจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐาน (World Class Standard) การจัดหาหนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่มีคุณภาพ ในการยกระดับมาตรฐานสากลที่เพียงพอต่อนักเรียนมีความเหมาะสมกับหลักสูตรที่เน้นความเป็นเลิศเฉพาะทาง ให้เหมาะสมกับบริบทและความเป็นสากล 3) ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) การแสวงการระดมทรัพยากร ด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัว ตรงสภาพความต้องการ และความจำเป็นอย่างเหมาะสม

ศศิพร รินทะ (2554 : 106) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) กรณีศึกษา โรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 31 ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการนำองค์การ (Leadership) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเพื่อชี้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนที่หลากหลายและเหมาะสมผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำในการดำเนินงานของโรงเรียนและได้มีการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร ด้วยการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง อีกทั้งผู้บริหารได้ประพฤติเป็นแบบอย่างและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จสอดคล้องสอดคล้องตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน มีกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน และเป็นทีพอใจของสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และได้นำผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการไปใช้เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้

ของผู้เรียนและยกระดับมาตรฐานการศึกษา 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันและความสามัคคีให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ ได้มีการพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ในการร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) โรงเรียนเมืองคงมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการ โรงเรียนที่เป็นระบบและครอบคลุมงานทุกฝ่ายพร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางเพื่อมุ่งพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน อีกทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในโรงเรียน และ 7) ด้านผลลัพธ์ (Performance Results) โรงเรียนมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเป็นระบบมีความสะดวก รวดเร็ว ในการเรียกใช้ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน

William Brock , Ray Marshall และ Marc Tucker (2009 : ออนไลน์) ได้เสนอ 10 ขั้นตอนของการเป็นห้องเรียนระดับโลก ไว้ว่า 1) กำหนดมาตรฐานสำหรับให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่รวมทั้งมีการเพิ่มเงินจ้างให้สูงขึ้น ครูคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์และครูเต็มใจที่จะทำงานในพื้นที่ชนบทห่างไกล 2) รับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษและการปฏิบัติต่อพวกเขาเหมือนมืออาชีพ โดยสม่ำเสมอตลอดเวลา 3) โรงเรียนที่ได้รับรางวัลผลงานยอดเยี่ยม NCLB penalizes โรงเรียนเมื่อพวกเขาล้มเหลว แต่ให้ผลตอบแทนสำหรับการทำงานที่โดดเด่น ให้ชำระเงินด้วยเงินสคร้อยละ 10 ของงบประมาณของโรงเรียนทุกปีให้แก่โรงเรียนที่สามารถพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กได้ดี 4) หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กต้องรับผิดชอบดำเนินการประเมินผลทุก 3 ปี และต้องมีคะแนนประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ในทุกกลุ่มสาระวิชาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่มหาวิทยาลัย 5) การทดสอบด้านความสามารถที่มีคุณภาพสูงคือการสอบหลักสูตรตามวิธีการวัดประสิทธิภาพของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เกี่ยวกับความรุนแรงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของนักเรียนต้องตรงตามหลักสูตรที่มีคุณภาพสูงและไม่สามารถทดสอบได้โดยการใช้วิธีการและเครื่องมือทดสอบในปัจจุบัน 6) รวบรวมความหลากหลายของข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและประสิทธิภาพการทำงานของนักเรียน เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายสำหรับผู้ปกครองนักเรียน และ 7) ให้การฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูงและให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่ทุกโรงเรียนที่มีนักเรียนที่ด้อยโอกาส 8) รัฐต้องจัดสรรค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียนไม่เกินร้อยละ 5 โดย โรงเรียนต้องยกเว้นค่าใช้จ่ายที่แตกต่างกันในการศึกษาของนักเรียนที่

คือโอกาสและผู้พิการในมาตรฐานเดียวกัน 9) ทำให้ช่วงของการบริการทางสังคมให้เด็กที่มาจากครอบครัวมีรายได้น้อยและประสานงานบริการเหล่านั้นกับนักเรียนเหล่านั้นอย่างทั่วถึง และ 10) จัดการศึกษาเด็กอย่างมีคุณภาพในช่วงอายุ 4 ปี และนักเรียนจากครอบครัวมีรายได้น้อยจนถึงอายุ 16 ปี เพื่อให้นักเรียนสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำโลกอุตสาหกรรม

ระบบการบริหารคุณภาพ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้พยายามหาวิธีการต่างๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปองค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอดหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป ท่ามกลางกระแสแห่งการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และคุณภาพของสินค้าหรือการบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ จึงได้มีการนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพ รูปแบบการบริหารเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการบริหาร สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารคุณภาพ

ศาสตร์การบริหารมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละยุคต่างมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในช่วงระยะแรกประมาณปี ค.ศ. 1890 เน้นความมีประสิทธิภาพ ผลสำเร็จของผลงาน มีการวัดและประเมินผลตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน จึงละเลยความสำคัญของมนุษย์ โดย Frederic W. Taylor บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ใช้ปรัชญาใหม่ทางการจัดการ โดยแยกหน้าที่ในองค์กรเป็นการวางแผน มีผู้บริหารและวิศวกรทำหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนการปฏิบัติการตามแผน เป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณงาน วิธีการดังกล่าวทำให้เกิดการผลิตที่ดี แต่กลับมีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากจำเป็นต้องจ้างผู้ตรวจสอบเป็นจำนวนมาก เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้แก้ไขดังนั้น ในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 จะเน้นการตรวจสอบเป็นแนวทางในการควบคุมคุณภาพ

ในช่วงต้น ค.ศ. 1900 การบริหารให้สำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจ ที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร ส่งผลให้ผลผลิตที่ได้มีปริมาณน้อยลงแต่ยังคงมีคุณภาพ เนื่องจากมีการนำระบบ The Bell System มาใช้ในการตรวจสอบปรับปรุง และดำเนินการด้านคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนา เทคนิคในการปรับปรุงแก้ไขด้านคุณภาพ จนคุณภาพเป็นสาขาหนึ่งขององค์ความรู้

จนในปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล มีการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อประกอบ การตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ได้มีการจัดทำวารสาร Industrial Quality Control มีการจัดตั้ง สมาคม American Society for Quality Control เพื่อพัฒนาส่งเสริมและนำความคิดเกี่ยวกับ คุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย และในปี ค.ศ. 1951 The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) ได้จัดให้มีรางวัล Deming Prize สำหรับบุคคล หรือบริษัทที่สามารถ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานในการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพของญี่ปุ่นเป็นไป อย่างช้าๆ และมั่นคงจนสินค้าญี่ปุ่นสามารถนำมาวาง เทียบเคียงกับสินค้าของสหรัฐอเมริกา (วารสาร สารสนเทศ. 2548 : 16 -17)

ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารได้รับอิทธิพลจากหลายสาขาสัมพันธ์กัน ลักษณะสหวิทยาการและยัง มีการนำทฤษฎีต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การมากขึ้น การมุ่งเน้นคุณภาพมีความชัดเจน โดยประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศให้เดือนตุลาคม เป็นเดือน คุณภาพแห่งชาติ องค์การ NASA ได้ประกาศให้รางวัลเกี่ยวกับคุณภาพและผลผลิต และในปี ค.ศ. 1987 มีการให้รางวัล Malcom Baldrige National Quality Award แก่องค์การที่มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการ ในลักษณะภาพรวมสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป เน้นการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากการผลิตทางด้าน อุตสาหกรรมที่ว่า การผลิตจะมีคุณภาพได้จะต้องมีการตรวจสอบผลผลิต ต่อมาแนวคิดได้ เปลี่ยนไปสู่การควบคุมคุณภาพ ซึ่งจะเน้นที่กระบวนการทำงาน หรือกิจกรรมผลิต โดยการ ตรวจสอบข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไข ต่อมาแนวคิดนี้เปลี่ยนไปโดยเน้นการผลิต สินค้าให้มีคุณภาพความต้องการของลูกค้า และสินค้าได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ ด้วยเหตุนี้จึงเกิด ระบบประกันคุณภาพขึ้น ซึ่งเน้นการป้องกัน ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากการผลิต หรือให้เกิด น้อยที่สุด มากกว่าการตรวจสอบหาข้อผิดพลาดเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตหรือ ลดจำนวน ของเสีย ปัจจุบันแนวคิดด้านคุณภาพเน้นการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารในทุกๆ ด้าน (สุกัญญา โฉววิไลกุล. 2547: 59)

แนวคิดการบริหารคุณภาพที่มีประสิทธิผล มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการบริหารงานที่ให้ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

เป็นหลัก เน้นคุณภาพของกระบวนการทุกด้าน ทุกขั้นตอน และทุกกิจกรรมในทุกส่วนขององค์กร โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังนี้ Lunenberg and Omstein (2004 : 62) กล่าวว่าผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุกๆ หน่วยงาน และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้านและองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระบบซึ่งสอดคล้องกับที่ สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2548 : 18) และ วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2542 : 20 – 21) สรุปไว้ว่า หลักการสำคัญของ TOM ประกอบด้วย 3 ประการคือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

2. ความหมายของการบริหารคุณภาพ

การพิจารณาความหมายของคำว่า “การบริหารคุณภาพ” แยกได้เป็น 2 คำสำคัญคือ “การบริหาร” และ “คุณภาพ” ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.1 ความหมายของคำว่า “การบริหาร”

Kast and Rosenzweig (1985 : 5) กล่าวว่า การบริหารเป็นรูปแบบการทำงานด้วยความรู้ที่ศึกษากันโดยบุคคลากรในองค์กร รวมถึงการร่วมมือของบุคคลากรและทรัพยากรเพื่อสำเร็จความประสงค์

Husen and Postlewaite (1994 : 213) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบ หรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

Robbins (2001 : 8) ได้เสนอว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่น และผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวไว้ อาจสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงาน โดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์การขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความหมายของคำว่า “คุณภาพ”

ตำรา ทวีแสงสกุลไทย (2533 : 293) อธิบายว่า คุณภาพมีความหมายใน 2 ประเด็น คือ คุณภาพในความหมายดั้งเดิม หมายถึง ระดับของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ส่วนความหมายใหม่ หมายถึง ความพอใจของผู้ใช้หรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการใช้งาน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549 : 67) ได้อธิบายว่า ความหมายคำว่า “คุณภาพ” จะขึ้นอยู่กับคนให้ความหมายว่าเป็นผู้ซื้อหรือผู้ขาย และการให้ความสำคัญในสินค้าหรือบริการ เช่น คุณภาพในความหมายของผู้บริโภค คือ การสนองความต้องการ ราคาถูก ใช้งานได้ ส่งสินค้าได้ทันเวลา ปลอคภัย ทนทานและถูกคำพอใจ ในทัศนคติของผู้บริโภคโดยทั่วไปแล้ว คุณภาพจะหมายถึง ความสอดคล้องกับความต้องการที่กำหนด เหมาะกับการใช้งาน ถูกต้อง ตรงเวลา ราคายุติธรรมและถูกที่ คุณภาพในความหมายที่ วรภัทร์ ภูเจริญ กล่าวถึงนั้น เป็นความหมายที่ถูกกำหนดอย่างเป็นทางการ โดยระบบคุณภาพ ISO 8402 : 1992 กำหนดว่า “คุณภาพ” เป็นคุณสมบัติทั้งหมดของสินค้าหรือบริการที่บ่งบอกความสามารถในการที่จะสนองตอบความต้องการที่ระบุไว้หรือคาดหวังไว้ คำว่า ความต้องการที่ระบุไว้ หมายความว่า “ถูกต้องตามข้อกำหนด” ส่วน คำว่า ความคาดหวัง หมายความว่า “ถูกต้องตามวัตถุประสงค์” ความหมายคำว่า “ทั้งองค์การหรือองค์รวมหรือโดยรวม (Total)

สมศักดิ์ สันธุระเวช (2542 : 157) กล่าวว่า คุณภาพ เป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย

Sallis (1993 : 24) อธิบายสรุปได้ว่า คุณภาพมีความหมายแยกได้ 2 แนว คือ คุณภาพที่เป็นจริง เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และคุณภาพตามการรับรู้ เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการ และความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค คุณภาพจะเป็นไปตามความเห็นของผู้บริโภค

Goetseh and Davis (1994 : 4) กล่าวว่า คุณภาพ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับการผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะดีและเหมาะสมกว่าเดิมเมื่อปัจจัยเหล่านี้เปลี่ยนไปคุณภาพก็เปลี่ยนไปโดยมุ่งการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของ “คุณภาพ” อาจสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับมาตรฐานในการผลิต หรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ที่ต้องการและคาดหวังไว้ และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนด เหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “การบริหาร กับ คุณภาพ” จากนักวิชาการ อาจสรุปความหมายของการบริหารคุณภาพ ได้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ได้ระดับมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการผลิต หรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งนี้ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กรต่างมีเป้าหมายในการสร้างคุณภาพ จึงได้พยายามหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี มาประยุกต์ใช้ในองค์กร มีการนำแนวคิดของการรีปรับระบบการทำงานทั่วทั้งระบบ หรือ การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) ซึ่งเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ในขณะเดียวกันก็มีอีกแนวคิดหนึ่งที่เป็นกระบวนการบริหารในลักษณะใกล้เคียงกันคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพอใจโดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นภาระหน้าที่ของทุกคน ส่วนจะให้ผลผลิตมีคุณภาพดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า องค์กรในปัจจุบันจึงนิยมนำแนวคิดของ TQM ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลาย

คำว่า “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” (Total Quality Management) มีนักวิชาการทางการศึกษาหลายท่าน ได้อธิบายความหมายได้ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคคี (2543 : 53) ให้ความหมายของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคน ขององค์กร มีส่วนร่วม และมุ่งหาผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและสังคมด้วย

ศุภชัย นาทะพันธ์ (2551 : 338) ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นศิลปะของการจัดการทั้งองค์กร เพื่อบรรลุความสำเร็จในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่ดีเยี่ยม ด้วยการปรับปรุงทุกขั้นตอนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า ทั้งปัจจุบันและอนาคต

Sallis (1993 : 26) ให้ความหมายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพ มุ่งให้สมาชิกทุกคนทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดคุณภาพของสินค้า ทั้งนี้จะรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การขยายและพัฒนาแนวคิด

Williams (1994 : 1-2) ได้อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร เป็นลักษณะของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและบริการ

Herman, Janice และ Herman, Jerry J. (1995 : 2-3) ได้อธิบายความหมายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญา เป็นชุดเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลิตผลผลิตสุดท้าย ที่ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยปรัชญาและกระบวนการในที่นี้ คือ ทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ เป็นยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และเทคนิควิธีด้าน โครงสร้างที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ

จากการศึกษาความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) นักวิชาการได้อธิบายในลักษณะของแนวคิด หลักการ และวิธีการ อาจสรุปได้ว่า TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานในทุกๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพ จะได้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารงานภายในองค์กร มีกระบวนการที่ต่อเนื่องเน้นคุณภาพในทุกๆ ด้านขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกันในการปรับปรุงคุณภาพการผลิตหรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือการปรับปรุงการทำงาน

4. หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นแนวคิดด้านการบริหารในการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ กิจกรรมต่างๆ จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการผลิต รวมถึงการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร อาทิ W. Edward Deming Joseph M. Juran และ Phillip B. Crosby ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ดังนี้

Deming ได้กล่าวถึงหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร และนโยบายคุณภาพไว้ 12 ประการ เรียกว่า Deming's 12 point (อ้างถึงใน William, 1994 : 8-11) สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการ
สม่ำเสมอ
2. การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต
3. การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้บริการพอใจ
5. ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ
6. จัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากร
ในหน่วยงานทุกคน
7. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงาน
มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. จัดความกังวลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น

9. ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เน้นการกระตุ้น ให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How to) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ

10. เน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ จัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความสำคัญและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน

11. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

12. ปฏิบัติงาน (Take action) ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยทุกคนร่วมมือกันและฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

Juran ได้เขียนหนังสือ "The Quality Control Hand book ในปี ค.ศ. 1951 โดยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม จำนวน 10 ขั้นตอน ดังนี้ (อ้างถึงใน Dale. 1994)

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและ โอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยการกำหนด

ทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

4. การให้ทุกคน ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. ดำเนินกิจกรรมที่จะนำสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
6. รายงานผลการปฏิบัติงาน

7. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

8. นำผลงานเผยแพร่

9. บันทึกผลการปฏิบัติงาน

10. ร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี

และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

Crosby เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนเรื่อง “Quality is Free” ในปี ค.ศ.1979

และเรื่อง “Quality Without Tears: the Art of Management ในปี ค.ศ. 1984) ได้กล่าวถึง

โครงการลดความสูญเสีย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอน คุณภาพของ

ครอสบี (Philip Crosby's 14 steps to quality) ดังนี้ (อ้างถึงใน Sallis. 1993 : 53 ; Dale, 1994 :

15 และสมศักดิ์ ศิลประสิทธิ์. 2539 : 23)

1. การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร

2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน

3. การวัดคุณภาพ

4. การประเมินค่าของคุณภาพ

5. การตระหนักถึงคุณภาพ

6. การแก้ไขให้ถูกต้อง

7. การร่วมกันทำ โครงการ Zero defects

8. การฝึกอบรม

9. การจัดวันคุณภาพงาน

10. การกำหนดเป้าหมาย

11. การขจัดความผิดพลาด

12. การสร้างจิตสำนึก

13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ

14. การตรวจสอบ (การใช้) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ

ศานิตย์ เขยหุ่ม (2543 : 132) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานเพื่อความ

เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการ

การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและ

สถานศึกษาเอกชนทั่วไปใน 9 เขตการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษา

ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2540 – 2542 จำนวน 16 โรงเรียน และสถานศึกษาเอกชน

ทั่วไปในจังหวัดที่มีสถานศึกษาเอกชนได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 16 โรง ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูใหญ่และครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชนทั้งสองประเภท จำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 7 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Peter และ Waterman สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลด้าน โครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่ม และการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีการบริหารงานด้าน โครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่ม และการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป โดยภาพรวม ไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 องค์ประกอบคือ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545 : 98) ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่นำเสนอ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความน่าเชื่อถือบริการ และความเป็นมาของแนวคิด ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 1) หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ โดยเน้นการมีส่วนร่วม หลักสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้อยู่บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้งประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหาร โดยคณะกรรมการ

บริหารโรงเรียน และการบริหารงาน โรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้มุ่งเน้น การเร่งดำเนินการให้นักกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมี โครงการนำร่อง ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ คือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียน และคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถตรง ความต้องการ

รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545 : 124) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาอนุบาล เอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลใน จังหวัดนครปฐมสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความเป็นผู้นำ ทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของ นักเรียน และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ สำหรับปัญหา อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

ภารดี อนันต์นารี (2545 : 97) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์ โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของ โรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกัน ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศส่งผลทางตรงต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับได้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 167) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร
 คุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อในการวิจัย
 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย
 ด้านการนำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากร
 บุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความ
 พึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้
 ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กร
 การวางแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจ ด้านระบบและกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้าง
 คุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพเครื่องมือมาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบ
 มาตรฐาน ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงาน
 คุณภาพ ด้านวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร
 การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
 ความพึงพอใจของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา)
 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ ทรัพยากร
 บุคคลประสิทธิผลขององค์กร และธรรมาภิบาลกับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัย
 สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้
 ด้านการนำองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิด
 เห็นของผู้บริหารครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของ
 การพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพ
 การศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ จำนวน 25 ข้อ ที่มีความเหมาะสม
 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่
 กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรม
 จริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากร
 บุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน
 และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการ
 และมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบ
 ปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ที่มีความ
 เหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก
 ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูล

พื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ที่มีความ เหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของ ครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม ประยงค์ ชูรักษ์ (2548 : 231) ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก และผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการบริหารส่วนใหญ่แตกต่างกัน ยกเว้นด้าน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่าไม่แตกต่างกัน 2) โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีระดับ ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากและโรงเรียนทั้งสองประเภทมีระดับประสิทธิผล โรงเรียนแตกต่างกัน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลทางบวกต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ส่วนพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือและการสื่อสาร แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

วาโร เห่งสวัสดิ์ (2549 : 256) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับประถมศึกษา ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า 1) ในภาพรวม ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมชัย ขวลิขิต (2550 : 213) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม จำนวน 339 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ 2) แบบจำลองภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู และสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square = 95.92, ค่า df = 69 Relative Chi-Square = 1.39 GFI = .93 AGFI = .89 RMR = .019 RMSEA = 0.34 และ CFI = 1.00 โดยปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลโดยตรงกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลโดยตรงกับสภาพแวดล้อม การทำงานในโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครู ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจในงานของครูและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียน โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 66

นริศ สวัสดิ์ (2550 : 231) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 2) ในตัวแปรระดับครู พบว่า เจตคติต่อโรงเรียน และภาวะผู้นำวิชาการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

และ .05 3) ในตัวแปรระดับ โรงเรียนพบว่าบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ตัวแปรระดับ โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรระดับครูที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของประสิทธิภาพในการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทางลบต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของวุฒิการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550 : 238) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาถึงคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ แบ่งขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และขั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ และประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และมีแนวปฏิบัติ รวมทั้งหมด 209 ข้อ

ศิริพร ชม โลม (2553 : 73) ได้ศึกษาการศึกษาความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยใช้กรอบการพัฒนา 5 ด้าน ประกอบด้วย พัฒนาการทางร่างกายและการเคลื่อนไหว พัฒนาการทางสติปัญญา พัฒนาการทางอารมณ์และบุคลิกภาพ พัฒนาการทางสังคม และพัฒนาการทางจริยธรรม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูหัวหน้าแผนกอนุบาล จำนวน 1 คน ครูผู้สอน

ชั้นอนุบาลศึกษา จำนวน 4 คน รวม 6 คน การรวบรวมข้อมูลใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และการสังเกตพฤติกรรมของเด็กนักเรียน โรงเรียนอนุบาลอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ปัญหาหลักในการดำเนินงานในการพัฒนาการความเป็นเลิศทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการทางร่างกายและการเคลื่อนไหว พัฒนาการทางสติปัญญา พัฒนาการทางอารมณ์ และบุคลิกภาพ พัฒนาการทางสังคม และพัฒนาการทางจริยธรรม ของการจัดการศึกษา ความเป็นเลิศของนักเรียน โรงเรียนอนุบาลอำเภอเมืองชลบุรี ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาการของเด็กที่อยู่ในวัยที่จะต้องการพัฒนาการ ถ้าไม่มีโอกาสพัฒนาในช่วงนี้ การพัฒนาการในระยะต่อไปจะเป็นไปอย่างเชื่องช้า และอาจจะสายเกินไปที่จะแก้ไขส่วนที่บกพร่องต่างๆ ดังนั้นการจัดการศึกษาความเป็นเลิศของนักเรียน โรงเรียนอนุบาลอำเภอเมืองชลบุรี จึงมุ่งอบรมเลี้ยงดูเพื่อให้เกิดความพร้อม เกิดการเรียนรู้ เกิดประสบการณ์ชีวิต มีการพัฒนาการทุกด้าน เพื่อให้เด็กนักเรียนเป็นคนดี คนเก่งมีประสิทธิภาพในการเรียนสูงขึ้นไป และมีความเป็นเลิศในการพัฒนาการทุกด้าน

Rigsby (1994) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การและวัฒนธรรมของรูปแบบ โรงเรียนประถมศึกษา : กรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบ TQM ให้กับโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต การสำรวจ เอกสาร เกี่ยวกับประเด็นวัฒนธรรม 12 ประการ คือ 1) ความผูกพันทางสัญลักษณ์ต่อวัฒนธรรมคุณภาพ 2) การตัดสินใจ 3) องค์การของครูและนักเรียน 4) การคิดเชิงระบบ 5) จุดเน้นในเรื่องการอ่านออกเขียนได้ 6) การศึกษาผู้ใหญ่ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การใช้เทคโนโลยี 9) การใช้ประโยชน์จากกระบวนการและเครื่องมือ 10) การฝึกสอน 11) บรรยายศาสตร์ และ 12) ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก รูปแบบคุณภาพที่ใช้คือ “The Organizational Energy System (ODES)” ผลการวิจัยพบว่า การมีพันธะผูกพันอย่างเหนียวแน่น จะสนับสนุนให้วัฒนธรรมคุณภาพยังคงมีอยู่ทั้งในระดับอำเภอและโรงเรียน กระบวนการของโรงเรียนจะมีผลอย่างมากต่อการพัฒนา ลักษณะทางวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นว่าเชื่อถือมาก คือ การบริหารแบบร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของการทำงานที่ปรากฏอีกอย่างหนึ่ง คือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Shipengrover (1994) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของ TOM ต่อการนำกระบวนการปรับปรุง โรงเรียน ไปปฏิบัติของโรงเรียนในท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัลในรัฐนิวยอร์ก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อหาสิ่งที่เกิดในกระบวนการพัฒนา โรงเรียนตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพื่อศึกษาการรับรู้ในเรื่องวิวัฒนาการ

และกระบวนการปรับปรุง โรงเรียนในระยะเวลา 12 ปี ผลการวิจัย แสดงวิวัฒนาการ 4 ระยะ
และมีองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันของผู้บริหาร
ระดับสูง 2) การพัฒนาบุคลากรแบบประสม 3) การทำให้เกิดพลัง 4) การสนับสนุนในระดับ
ท้องถิ่นและสิ่งอำนวยความสะดวก และ 5) ความผูกพันระยะยาว

จากแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของนักวิชาการ
ทั้งสามคน จะเห็นได้ว่า หลักการที่สอดคล้องกัน คือ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการ
ปรับปรุงคุณภาพการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การกระตุ้น
ให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีหลักการที่สำคัญอื่นๆ
ซึ่งนักวิชาการ 2 คน กล่าวสอดคล้องกัน คือ การปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง
โดยคำนึงถึงคุณภาพและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุง
คุณภาพ เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า หลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ
2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ 3) การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ

5. เสนอรางวัลการบริหารคุณภาพของประเทศต่าง ๆ

การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในครั้งนี้มุ่งศึกษารางวัลคุณภาพ
แห่งชาติของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งต่างก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน
ในด้านองค์ประกอบและประเด็นย่อย รวมทั้งระบบการให้คะแนนที่แตกต่างกัน แต่อย่างไร
ก็ตามองค์การที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและ
ต่างประเทศซึ่งสื่อถึงความมีประสิทธิภาพในระบบการบริหารจัดการ อาทิ รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติของประเทศไทย เรียกว่า Thailand Quality Award : TQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ของประเทศสหรัฐอเมริกา เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA
รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป เรียกว่า The European Quality Award : EQA รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติประเทศสิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award : SQA รางวัล Deming Prize
ของประเทศญี่ปุ่น และรางวัลความเป็นเลิศทางธุรกิจของออสเตรเลีย (Australian Business
Excellence Award : ABEA) ได้มีรายละเอียดดังนี้

5.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award :

TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA) เป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสิน เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) สำหรับประเทศไทยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2550 ได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบให้มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550 : 10-25)

5.1.1 กระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแบ่งปันสารสนเทศ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ

5.1.2 เป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA มีองค์ประกอบ 7 หมวด เหมือนกับรางวัลคุณภาพ MBNQA โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

1.1 การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง หมายถึง การดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงชั้นนำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและทำหน้าที่พลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งการนำ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ อธิบายการสร้างยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทาย และเสริมสร้างความได้เปรียบสรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การและเป้าหมายประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ หมายถึง วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของการเปรียบเทียบกับตัววัด หรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้า และตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์การ โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด หมายถึง วิธีการที่องค์การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง วิธีการที่องค์การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ และเพิ่มความภักดีรวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์การมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของ
องค์การ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทาง
เดียวกัน ตลอดจนทบทวน และปรับปรุง ผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ
ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ รวมทั้งวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผล
และปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้
หมายถึง วิธีการที่องค์การดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และ
ฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบลูกค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพ
และพร้อมใช้งาน ตลอดจนวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์การมีวิธีการ
อย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อทำศักยภาพของบุคลากรมาใช้
อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ โดยรวม
ขององค์การ รวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ
ดำเนินการที่ดี โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

5.1 ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง วิธีการที่องค์การสร้างความ
ผูกพันจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรเพื่อมีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ มีการประเมิน
ความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้น

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการ
บริหารจัดการความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้ง
องค์การดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อ
การทำงาน

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์การ
มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงาน การออกแบบจัดการและ
ปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้
องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน
โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ

6.1 การออกแบบระบบงาน หมายถึง การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์การการออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หมายถึง การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การอธิบายผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ รวมทั้งตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์การอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงด้วย โดยพิจารณา 5 ประเด็น คือ

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง การสรุปผลการดำเนินการ ที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์จำแนก ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้าและตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด หมายถึง การสรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การสรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ หมายถึง การสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้งความพร้อมขององค์การต่อภาวะฉุกเฉิน แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามประเภท และกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.5 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ หมายถึง การสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล และการนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงยุทธศาสตร์ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์การ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์การ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

5.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)

MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (Baldrige National Quality Program, 2002 and 2004. สืบค้นจาก <http://www.baldrige.nist.gov>) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย โดยจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวน 7 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การนำองค์การ (Leadership)

หมวดที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

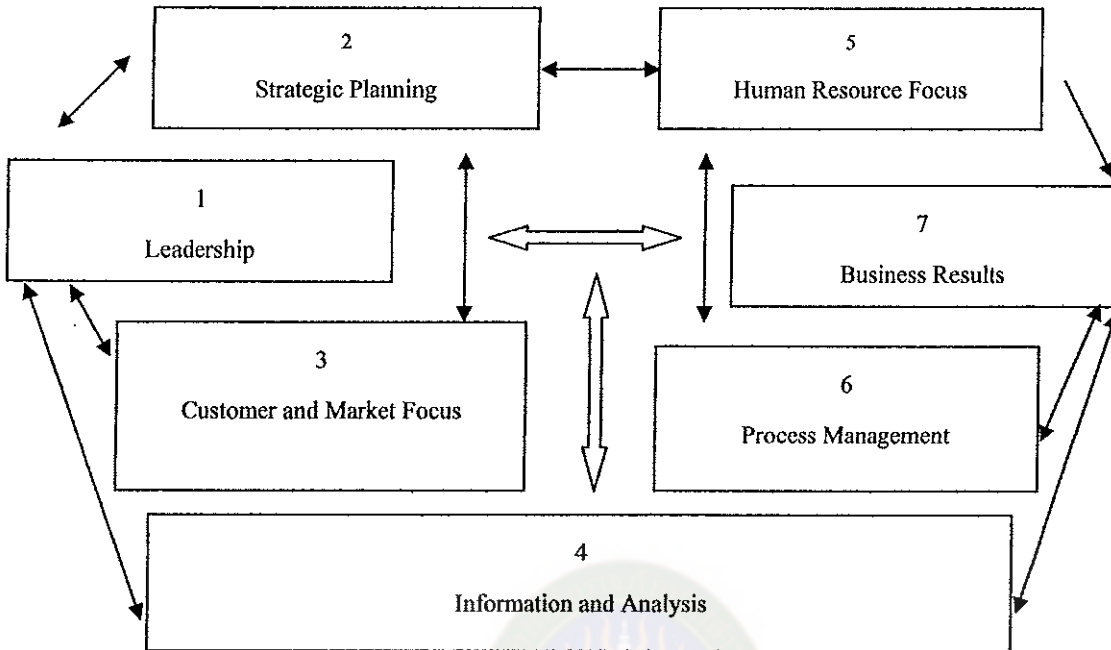
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Information and Analysis)

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)



แผนภาพที่ 4 กรอบการดำเนินงานขององค์กรตามเกณฑ์ของ MBNQA
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2548 : 16)

จากแผนภาพที่ 4 การบริหารจัดการคุณภาพในลักษณะเชิงระบบทั่วทั้งองค์กร มีการดำเนินงานที่องค์กร จะต้องเน้นถึงลูกค้า โดยผ่านยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอันเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการเน้นถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการตลาด โดยต้องบูรณาการทั้งสามองค์ประกอบเข้าด้วยกัน คือ ด้านบุคลากร ทรัพยากร และการจัดกระบวนการจะทำให้้องค์กรเกิดความสำเร็จในการดำเนินการอย่างมีคุณภาพ

ในปี ค.ศ. 1999 ผู้ก่อตั้งรางวัล MBNQA ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากรและส่งผลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศจึงได้จัดทำเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา โดยอาศัยหลักการและแนวคิดของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และมุมมองในเชิงระบบ หลักการและแนวคิดเหล่านี้มาจากความเชื่อและพฤติกรรมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง