

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ คุณลักษณะ โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยได้ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย นำเสนอ เนื้อหาสำคัญตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 2.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 2.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.5 องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.1 หลักการและเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.2 คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.3 การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.4 ความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.5 เป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียน
 - 3.6 ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนสู่ มาตรฐานสากล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 13) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

สุนันทา เลาहनันท์ (2551 : 34) ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ บัญชีนำเข้า และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ผดุง พรหมมูล (2553 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง สิ่งที่องค์กรโดยทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอก ในด้านความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจะต้องไวต่อความต้องการดังกล่าว และปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

ไครท์เนอร์ และคินิกกี (Kreitner and Kinicki, 2008 อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557 : 291) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการออกแบบงาน การนำไปปฏิบัติ และการผนวกเครื่องมือ กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กร ทำให้ผู้นำต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ฮอลแลนด์ และเดวิส (Holland and Davics, 2007 อ้างถึงใน ประกอบ ต้นมูล, 2558 : 20) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การใช้เทคนิควิธีการในการบริหารงาน เพื่อประกันว่า

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามการวางแผนเอาไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่าประสิทธิภาพในการทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

เมตตา สาริวงศ์ (2558 : 13) ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีระบบตามแผนที่กำหนดไว้ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปรับตัว ตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญในการสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม การสนับสนุน 14 ทรัพยากรทางการศึกษา การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน การกำกับติดตาม และพลังอำนาจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 20) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกลไกที่เป็นส่วนประกอบต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สามารถให้สามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องราบรื่นและเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการใช้เทคนิควิธีการในการบริหารงานที่สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาได้รับผลดี และทำให้นักบุคลากรปฏิบัติงานแตกต่างไปจากเดิมและช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการบริหารเพื่อ การเปลี่ยนแปลงการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลจึงสามารถบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่ากิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง องค์กร เนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์กร ไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจ

เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้วการมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะประสบอุปสรรค หรือแรงต่อต้านในระหว่างการค้าเนินการกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กรมิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

วิรัตน์ มาตันบุญ (2552 : 9-11) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ และสุธีรา สุริยวงศ์ (2555 : 224) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ว่าเป็นธรรมชาติของโลกอย่างหนึ่งคือ ทุกอย่างจะไม่คงที่ไม่เหมือนเดิม แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งเป็นสังขธรรมที่เป็นจริงของสรรพสิ่งในโลก แต่ก็มีไม่น้อยที่เกิดจากการริเริ่มหรือสร้างสรรค์ (Creative) ของมนุษย์ที่พยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อการอยู่ดีกินดีมากขึ้นจึงได้คิดหาทางเอาชนะธรรมชาติหรือให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาให้เกิดความสุขหรือเพื่อให้อยู่ดีกินดีมากกว่าเดิม

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 13) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันทุกองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาไปอย่างเด่นชัด

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและ

สามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่อง ไม่ติดขัดชะงักงัน โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรไม่สับสนวุ่นวาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้อย่างคุ้มค่า

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในการที่สถานศึกษาจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยี การแข่งขันและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถานศึกษาไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่ง ที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นขึ้นกับแนวทางที่องค์กรนั้นๆ กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการได้รวบรวมประเภทของการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ปีณรส มาลากุล ณ อรุณยา (2552 : 17) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology change) เป็นการมุ่งเน้นเพื่อยกระดับและพัฒนา (Modifying) เทคโนโลยีองค์กรในระบบการบริหารองค์กร โดยพิจารณาปัจจัย ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการในการทำงาน ที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural change) เป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้าง ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ดังนี้

- 2.1 การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน
- 2.2 การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ
- 2.3 การกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานการเพิ่มการควบคุม
- 2.4 การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึงการทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ
3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นสมาชิกขององค์กร ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะ

สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552 : 264) ได้กล่าวสรุป ประเภทการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ (Calm waters metaphor) ทฤษฎีนี้ต้องอยู่บนสมมติฐานที่ว่า องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยไตร่ตรองไว้ก่อน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วสงบนิ่งใหม่ จะมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ จากลักษณะหนึ่งไปสู่อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (White water rapids) มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ไม่อาจคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไรผู้บริหารต้องสามารถที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่รู้ล่วงหน้านี้ได้ และผู้บริหารจะต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

สมคิด บางโม (2555 : 46) ได้สรุปประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไว้ 3 แบบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงหรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับรองลงไป หรืออาจเปลี่ยนแปลงบุคคลระดับปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร ซึ่งมักจะทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน เช่น ยอดขายตกต่ำ บริษัทประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยี เช่น การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555 : 140) ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มีการวางแผน (Planned and unplanned change) โดยการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนั้นเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการหรือลูกจ้างได้รับรู้ถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองต่อปัญหาโดยเฉพาะ ซึ่งคาดหมายและกำหนดเป็นแผนไว้แล้ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนมักเกิดขึ้นโดยบังเอิญและเกิดขึ้นโดยตัวของมันเองโดยไม่สนใจเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการและการปฏิวัติซ้ำ ๆ และจับปล้นทันใจ (Evolutionary and revolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำ ๆ และมีผลกระทบต่อองค์กรที่ละน้อยหรือเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดทำให้เกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วในภารกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า ประเภทของการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกออกได้หลายลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงบุคคล การเปลี่ยนแปลงอย่างซ้ำ ๆ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มี การวางแผน การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการและการปฏิวัติซ้ำ ๆ และจับปล้นทันใจ ขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงแต่ละรูปแบบ มีความสำคัญต่อการบริหารงานภายในองค์กรเป็นอย่างมากเพราะจะมาซึ่งแนวทางในการผู้บริหารหรือการตัดสินใจภายในองค์กรของผู้บริหารองค์กร

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการที่องค์กรทุกแห่งต้องดำเนินการให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 8) กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นเตรียมการ โดยเน้นการสร้างความพร้อมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 2) การดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ปีณรส มาลากุล ณ อุชชยา (2552 : 10-20) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีกระบวนการในการดำเนินงานดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียง ผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์กรของเราเริ่มด้อยกว่า องค์กรประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือ กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือในบางกรณีอาจเป็นความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงาน หรือ เกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้วก็จะนำมาสู่

การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการศึกษาสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์กร สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหาและสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีส่วนสนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้าง การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นมีประเด็นสำคัญที่ควรวิเคราะห์ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การศึกษาสภาพและแนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส ภัยคุกคาม และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอกซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพและแนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อระบุปัญหา สาเหตุที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงรวมถึงการวิเคราะห์ถึงแรงต้าน และแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย โดยทั่วไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรนั้น ควรอาศัยแนวคิดทางการบริหารในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey's 7-S Model จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์องค์กร โดยพิจารณาปัจจัยด้านต่าง ๆ 7 ด้านประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะ ความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมซึ่งการใช้กรอบแนวคิดเป็นหลักในการวิเคราะห์นั้นจะช่วยให้พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัยเพียงข้อเท็จจริงตามที่พบเห็น เพราะองค์กรนั้นเปรียบดังภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่ปรากฏออกมาเหนือน้ำให้เห็นได้ชัดเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยที่ยังมีส่วนใหญ่อีกส่วนหนึ่งซ่อนเร้นอยู่ใต้ผิวน้ำ และในหลายกรณีจะพบว่าสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรนั้นอาจเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ที่ไม่ค่อยมีใครได้หยิบยกขึ้นมา พิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกัน วิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้นสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละปัญหาของแต่ละองค์กร

1.2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำการวิเคราะห์ สถานการณ์มาวางแผน มีข้อในการพิจารณา ดังนี้

1) ควรกำหนดให้ตรงกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ สถานการณ์ พิจารณาถึงแรงต้าน และแรงเสริมของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีความเป็นไปได้สูง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงกำหนดได้หลายระยะ เช่น ระยะยาวกว่า 5 – 10 ปี ระยะปานกลาง 3 – 5 ปี และระยะสั้น คือภายในเวลาไม่เกิน 1 – 2 ปี

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงอาจกำหนดได้ หลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงาน ระดับองค์กร โดยรวม และระดับที่ กว้างกว่าองค์กร

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดให้ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ เรื่องพร้อมกัน

5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวน จุดมุ่งหมายและภารกิจหลักที่เป็นเหตุในการจัดตั้งองค์กรให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรปรับเปลี่ยน สิ่งต่างๆ ไปมาจนหลงทางไปจากภารกิจหลักขององค์กร

6) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้หรืออาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักแนวทาง ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

1.2.2 การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนด กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ หรือเป็น โครงการ ที่ประกอบด้วย กิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน โครงการและ กิจกรรมมีข้อพิจารณาที่สำคัญ คือ การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม ควรพิจารณากำหนด โครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยยกระดับแรงเสริมหรือลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไปด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ โดยทั่วกันถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเพิ่ม โอกาส ในการทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ มีแผนงานโครงการและกิจกรรม ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้ชัดเจนวัดผลได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น บางครั้งอาจสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัด เพื่อบ่งชี้ความสำเร็จก้าวหน้าให้ดี ก็จะหลงทางได้ ในการกำหนด

แผนงานโครงการ ควรมีการกำหนดว่า ใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนตัว เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ หรือเป็นที่เคารพ เชื่อฟังในองค์กร เพื่อให้สามารถระดมความคิดเห็นความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะพอดี ไม่ทำหลาย ๆ อย่างพร้อมกันเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดภาระหน้าที่หนักเกินไปและป้องกันความสับสนด้วย

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการ แบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการที่ให้ผลรวดเร็วทันที่กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว เป็นต้น

2.2 การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง ให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรรีบเพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบ โดยผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสาร โดยการพูดคุยปรึกษาหารือกันมากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้มีความเข้าใจร่วมกัน เรียกว่าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมได้ดี

2.3 การจัดแบ่งงาน โดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น

2.4 การจัดกำลังคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้นความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงาน ระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2.6 การพัฒนาบุคลากรการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ หมายถึง การที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถที่จะพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมา แต่แท้จริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุน ซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูง เพราะเป็นเรื่องใหม่ ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอ

3. การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็น โดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึง

ความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ก็จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืน การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น อาจกระทำได้โดยการขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล การลงโทษ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

ภาวะวิ สุขโรจน์ (2556 : 10) ได้ศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เอกชนสู่ความเป็นเลิศได้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก
2. การสร้างทีมผู้นำ
3. การกำหนดทิศทางการบริหาร
4. การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง
5. การกระจายอำนาจ
6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น
7. การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
8. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
9. การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ
10. การปรับปรุงพัฒนาร่วมกัน

ประกอบ ต้นมุด (2558 : 52) สังเคราะห์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 12 ขั้นตอนตามหลักการวงจรเดมมิ่ง PCDA ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความตระหนัก 3) การสร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 6) การสร้างทีมผู้นำ 7) การกระจายอำนาจ 8) การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง 9) การสร้างชัยชนะระยะสั้น 10) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 11) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และ 12) การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ

สเตียร์ส (Steers, 1977 อ้างถึงใน ภาวะวิ สุขโรจน์, 2556 : 10) ได้เสนอกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ช่องว่างของปริมาณงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

โครงสร้าง เทคโนโลยี หรือสมาชิกในองค์กร 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงความจำเป็นการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) การสำรวจวินิจฉัยของปัญหาขององค์กร 5) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกใช้กลยุทธ์ และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง 7) การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง และ 8) การประเมินผลและติดตามการเปลี่ยนแปลง

คอตเตอร์ และสซีซิงเกอร์ (Kotter and Schesinger, 1979 อ้างถึงใน ฉัญฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552 : 270–271) ได้อธิบายวิธีในการต่อสู้กับแรงต่อต้านในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เราสามารถที่จะลดแรงต่อต้านลงได้จากการมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร โดยวิธีนี้จะสมมติว่าแหล่งข้อมูลในองค์กรนั้นเป็นข้อมูลที่มีความผิดพลาด และมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะให้พนักงานสามารถได้รับทราบถึงความจริง และในสิ่งที่เข้าใจผิด สามารถทำได้โดยการให้คำปรึกษารายบุคคล การใช้การรายงาน หรือการใช้การอธิบาย เป็นกลุ่ม สำหรับวิธีนี้ระยะเวลาและความพยายามจะต้องใช้มากขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก

2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยปกติบุคคลจะไม่ต่อต้านในสิ่งที่ตนได้มีส่วนร่วมด้วย เพราะฉะนั้นควรให้คนที่รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่อาจมีปัญหาก็จะช่วยลดแรงต้านลงได้ รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

3. การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน (Facilitation and Support) ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงสามารถให้การสนับสนุนบางอย่างเพื่อลดการต่อต้านลง เช่น เมื่อพนักงานรู้สึกกลัว ต่อการเปลี่ยนแปลงมากอาจจะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม หรือการไม่หักเงินเดือนในช่วงเวลาที่ขาดงาน ซึ่งในระยะแรกอาจจะต้องใช้เวลาและมีต้นทุนสูง และไม่แน่นอนว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้

4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นการเจรจาแลกเปลี่ยนบางอย่างที่มีค่าและเป็นที่ต้องการเพื่อลดการต่อต้านลง

5. การแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม (Manipulation and Co-optation) สำหรับการแทรกแซงเป็นการแต่งเติมหรือบิดเบือนความจริงเพื่อให้ดูน่าสนใจ โดยการขัดขวางข่าวสารที่ต่อต้านหรือการสร้างข่าวลือที่ผิด ๆ เพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนการดึงมาเป็นพวกจะเป็นวิธีการผสมผสานทั้งการแทรกแซงและการมีส่วนร่วม โดยการชักจูงตัวหัวหน้ากลุ่มต่อต้านมาเป็นพวก โดยให้เขาได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโดยคำแนะนำของหัวหน้ากลุ่มนี้จะไม่ได้รับความสำคัญ เพียงแต่เป็นการมีส่วนร่วมเพียงในนามเท่านั้น ซึ่งทั้งสองวิธีนี้จะมีต้นทุนต่ำ

รวมทั้งยังอาจได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายตรงข้ามด้วย แต่ถ้าฝ่ายตรงข้ามรู้ว่ากำลังถูกใช้เป็นเครื่องมือก็อาจไหวตัวได้ทัน ซึ่งจะทำให้เสียความเชื่อถือ

6. การบังคับ (Coercion) การใช้อำนาจบีบบังคับโดยตรงต่อตัวผู้ต่อต้าน เช่น การไม่เลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน การประเมินผลงานที่ต่ำกว่าความเป็นจริง หรือการออกหนังสือรับรองว่าคุณภาพการทำงานต่ำ เป็นต้น

คัมมิง และวอร์รี่ (Cummings and Worley, 2005 อ้างถึงใน จีวรธรรม สุรเสียง, 2556 : 99 - 100) เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจงความเห็นที่เป็นแก่นของการเปลี่ยนแปลงและมุมมองที่มีต่อองค์กรในอนาคต 3) พัฒนาฐานทางการเมืองเพื่อนรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ประเมินอำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถชี้ให้เห็นว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 4) จัดการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนกิจกรรม สร้างพันธสัญญาร่วมระหว่างบุคลากร จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 5) รักษาพลังในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากร สร้างระบบสนับสนุนแก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ปลูกฝังนิสัยใหม่ ๆ แก่บุคลากรและดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง

เดสเลอร์ (Dessler, 2008 อ้างถึงใน วิภาวดี วรรณประชา, 2557 : 39 - 40) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความกดดันที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Pressure to Change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรส่วนใหญ่ถูกควบคุมด้วยการกดดันจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว หรือโดยความกดดันภายในองค์กรนี้ ยังมีแรงกดดันจากแหล่งภายนอกซึ่งส่งผลให้องค์กรเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในทางเทคโนโลยี กฎหมาย ข้อกำหนดต่างๆ ส่วนความกดดันภายในที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ความขัดแย้งของบุคลากร ในด้านแนวทางในการทำงาน

2. ระบุความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Identify the need for change) ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน ต้องมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ต้องระบุ และสร้างยอมรับทั้งองค์กร

3. การวิเคราะห์และประเมินปัญหา (Diagnose the Problem) การระบุสาเหตุของปัญหา ซึ่งก่อให้เกิดการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สามารถเก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์แบบสอบถาม การสังเกต และข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิต่างๆ

4. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning the change) การตัดสินใจจะต้องเกี่ยวข้องกับ การประยุกต์ใช้และการกำหนดเวลาต่างๆ ในทุกแง่มุม

5. การนำแผนงานมาปฏิบัติ (Implementing the change) สิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี วิธีการในการทำงาน บุคลากร ก่อให้เกิดแรงต้านทาน จะต้องผ่านไปให้ได้

6. การติดตามการเปลี่ยนแปลง (Following-up the change) การประเมินผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สำเร็จได้ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถติดตามได้อย่างชัดเจน

เลวิน (Lewin, 2008 อ้างถึงใน วิชาดี กระณประชา, 2557 : 42) กล่าวถึงแนวคิดการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change mangement) 3 ขั้นตอน (Lewin's three step) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)

เป็นการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในอนาคต เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การทำความเข้าใจ เต็มใจ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่น ให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและสร้าง การรับรู้ร่วมกัน ขอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยมีเทคนิคการละลาย พฤติกรรมหลายวิธีกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายใหม่ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กำหนด วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติใหม่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ การวางแผน ในระบบงานใหม่ การจูงใจให้เกิดการตัดสินใจเลือก ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)

ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Changing)

เป็นการกระทำ การรับรู้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเข้าใจในระบบ กระบวนการ ต่างๆ พร้อมพัฒนาตนเองและองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กิจกรรมและ วิธีการในการปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบใหม่ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องมีความสำคัญ สำหรับผู้นำต้อง เปลี่ยนแปลงตัวเองได้ในระยะสั้น ผู้นำต้องเป็นโค้ช ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุนทาง จิตวิทยา สร้างการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน การสื่อสารในทิศทางเดียวกัน เคารพซึ่งกันและกันและรับผิดชอบต่อหน้าที่ ให้อำนาจในการตัดสินใจตามขอบเขตที่กำหนดไว้ ซึ่งมีเทคนิคที่ใช้ในระยะเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การให้คำชี้แนะ ช่วยเหลือ ทำในสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ อย่างรวดเร็วก่อน การสร้างคุณค่าในตัวเองให้มีส่วนร่วมกับงานที่สำคัญ จัดอบรมทักษะให้ความรู้ใหม่ รับฟังความคิดเห็นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่บุคลากรระดับล่างจนถึงระดับบน สร้าง แรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing)

เป็นการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร หมายถึง การปฏิบัติการตามระบบการเปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพหลังจากการเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องสร้างคุณค่าก่อวัฒนธรรมใหม่ให้คงอยู่ต่อไป เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปทำได้ง่ายขึ้น สร้างบทบาทอันสำคัญให้กับบุคลากร การจัดระบบการให้รางวัล สร้างขวัญและกำลังใจอันดีให้กับบุคลากร หรืออาจกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหากพบปัญหาสามารถดำเนินการแก้ไข

ไครท์เนอร์ และคินิกกี (Kreitner and Kinicki, 2008; อ้างถึงใน เมตตา สารวิงศ์, 2558 : 21-22) ผู้วิจัยพิจารณาแล้วพบว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรใช้ติดต่อสื่อสาร และให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 2. การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันวางแผนแนวทางในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีกระบวนการโน้มน้าว ให้ผู้ที่เห็นขัดแย้งเห็นคล้อยตามกับแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นใหม่
 3. การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรร่วมกันอำนวยความสะดวกและสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 4. การเจรจาและข้อตกลง หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการยอมรับในการเจรจาต่อรองจนเกิด การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
 5. การกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรร่วมกันดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรดำเนินไปได้ และร่วมกันป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา
 6. พลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้พลังอำนาจตามกฎหมายและอำนาจแฝงในการให้บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างประนีประนอม
- จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญที่ให้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการดังกล่าวมาสังเคราะห์และสามารถสรุปนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษา	การบริหารการเปลี่ยนแปลง																	
	การสร้างความตระหนัก	การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง	การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมิน	การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง	การติดตามการเปลี่ยนแปลง	การสร้างทีมผู้นำ	การกระจายอำนาจ	การสร้างชัยชนะระยะสั้น	การสร้างวิสัยทัศน์	การเตรียมการเปลี่ยนแปลง	การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ	การเจรจาต่อรอง	การกำหนดทิศทางการบริหาร	การปรับปรุงพัฒนาาร่วมกัน	การสร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550)				✓								✓						
บัณฑิต มาลาकुล ณ อุษรยา (2552)				✓		✓	✓						✓					
ภาระวี สุขโรจน์ (2556)	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓					✓	✓		
ประกอบ ตันมุล (2558)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓						✓	✓
Steers (1977)	✓					✓	✓											
Kotter and Schesinger, 1979		✓			✓									✓				
Cummings and Worley, 2005				✓							✓							
Dessler, 2008						✓						✓	✓					
Lewin, 2008			✓	✓														
Kreitner and Kinicki, 2008		✓			✓		✓							✓				
ความถี่	3	4	3	6	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ผู้ศึกษา	การบริหารการเปลี่ยนแปลง															
	การดำเนินงานบริหาร	เชิงโครงสร้าง	การสื่อสาร	การตั้งวัตถุประสงค์	การเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลง	การให้รางวัล	การระบุทรัพยากร	การประเมิน	การเปลี่ยนแปลง	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน	การประเมิน
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550)	✓															
ป๋นรล มลลลลล ฅ อยุทธยล (2552)																
ภลลลลล ลลลลลลล (2556)																
ลลลลลล ลลลลล (2558)																
Steers (1977)		✓	✓	✓	✓	✓										
Kotter and Schesinger, 1979							✓	✓	✓							
Cummings and Worley, 2005									✓	✓	✓					
Dessler, 2008											✓	✓	✓			
Lewin, 2008														✓		
Kreitner and Kinicki, 2008															✓	✓
ควมมลล	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

จากตาราง 2.1 จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการในประเด็นต่าง ๆ และได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ภาวะวิ สุขโรจน์ (2556) ปันนรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ประกอบ ต้นมูล (2558) Steers (1977) Kotter and Schesinger (1979) Cummings and Worley (2005) Dessler (2008) Lewin (2008) และ Kreitner and Kinicki (2008) มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก
2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง
3. การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง
4. การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
5. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
6. การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ
7. การติดตามการเปลี่ยนแปลง

1. การสร้างความตระหนัก เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนมีความเข้าใจและชี้ให้เห็นความจำเป็นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททุกด้าน มีการถ่ายทอดความรู้ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้แก่ครู บุคลากร เพื่อกระตุ้นให้ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการสร้างความตระหนักไว้ ดังนี้

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good, 1973; อ้างถึงใน ชวนพิศ ชุมคง, 2552 : 51) กล่าวว่าไว้ว่าการสร้างความตระหนักจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความรับรู้และความรู้จะต้องได้มาจากการสัมผัสสิ่งเร้า เมื่อเกิดการรับรู้ (Perceptions) จะนำไปสู่การเกิดความคิดรวบยอด การเรียนรู้ และความตระหนักตามลำดับ การเรียนรู้และความตระหนักจะนำไปสู่ความพร้อมที่จะแสดงออกถึงการกระทำที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

มันทนา ตระกูลวงศ์ (2555 : 7) การสร้างความตระหนัก หมายถึง การทำให้เกิดความรู้สึกสำนึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งได้รับผลมาจากการกระตุ้นจากสิ่งเร้า ทำให้เกิดความคิด เรียนรู้และแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้านั้นบนพื้นฐานการรับรู้เข้าใจตนเอง การเข้าใจสาเหตุปัญหาที่แท้จริง และสถานการณ์ ทั้งสิ่งแวดล้อม สังคม เห็นถึงมุมมองที่

แตกต่าง ทำให้เห็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเองหรือแก้ไขปัญหาตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ภระวี สุขโรจน์ (2556 : 9) กล่าวว่า การสร้างความตระหนัก หมายถึง การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน การประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากร ซึ่งให้เห็นความจำเป็นในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททุกด้าน การกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแบบมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้แก่ครู บุคลากร เพื่อกระตุ้นครูที่จะต้องเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ความรู้เรื่องกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกทุกด้านด้วยการเรียนรู้ เรื่องคน เรื่องการศึกษาปลูกจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงตนเองและกลุ่มในระดับโรงเรียน

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 11) กล่าวว่า การสร้างความตระหนัก หมายถึง การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน การประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากร ซึ่งให้เห็นความจำเป็นในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททุกด้าน การกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองของสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแบบมีส่วนร่วม การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้แก่ ครู และบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เปลี่ยนแปลงตนเองควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ความรู้เรื่องกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกด้านด้วยการเรียนรู้เรื่องคน และการศึกษา และปลูกจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงตนเอง กลุ่มในระดับโรงเรียน

สรุปได้ว่า การสร้างความตระหนัก หมายถึง การทำให้เกิดความรู้สึกสำนึกและมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน โดยการประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากร ซึ่งให้เห็นความจำเป็นในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททุกด้าน ร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 10-20) กล่าวถึง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียง ผลการปฏิบัติงาน หรือ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์กรของเรา เริ่มด้อยกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือ เมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ขององค์กร หรือในบางกรณีอาจเป็นความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงาน หรือเกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้วก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

ประกอบ ต้นมุล (2558 : 12) กล่าวว่า การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและยอมรับ ด้วยการสร้างศักยภาพในการทำงานใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของภาครัฐ เศรษฐกิจการเมือง และปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหาร บุคลากร เทคโนโลยี

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือในบางกรณีอาจเป็นความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและยอมรับ ด้วยการสร้างศักยภาพในการทำงานใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของภาครัฐ เศรษฐกิจการเมือง และปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหาร บุคลากร เทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

3. การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง

ในส่วนของความหมายของการสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง ดังนี้

ภระวี สุขโรจน์ (2556 : 10) กล่าวว่า การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดการกำหนดให้ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนรับรู้โดยประชาสัมพันธ์ในหลายสถานการณ์หลายทาง เช่น การประชุมหรือกันให้รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนในองค์กรจะได้รับแต่สิ่งที่ดี

ประกอบ ต้นมุล (2558 : 12) กล่าวว่า การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง หมายถึง วิธีการถ่ายทอดเรื่องราวที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผ่านช่องทางการสื่อสารในทุกรูปแบบ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา แล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง หมายถึง วิธีการถ่ายทอดเรื่องราวที่ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผ่านช่องทางการสื่อสารในทุกรูปแบบการเปิดโอกาสให้ทุกคน รับและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดการกำหนดให้ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนรับรู้โดยประชาสัมพันธ์ในหลายสถานการณ์หลายทาง

4. การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ในขั้นของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีผู้นำเสนอขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง ดังนี้

ภาวะวิ สุข โรจน์ (2556 : 11) กล่าวว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การกำหนดให้มีทีมงานกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จเมื่อมีความสำเร็จขึ้นแล้วจำเป็นต้อง ดำเนินต่อไป โดยการคิดค้นระบบรูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างเจตนาธรรมณ์ในการสร้าง การเปลี่ยนแปลงโดยการรักษาระดับความรู้สึกเร่งด่วนให้เพิ่มขึ้นได้ตลอดเวลาและมอบอำนาจ ให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปตามความจำเป็นสำคัญ การกระตุ้นความพยายามที่จะ เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ชัดเจนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกคนต่อยอดการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม โดยกระตุ้นเป็นระยะเพื่อก่อให้เกิดความต่อเนื่อง การกำหนดให้ผู้บริหาร ถ่ายทอด ริเริ่ม สร้างสรรค์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้อย่างฉับพลัน การคิดพัฒนา การทำงานจนก่อให้เกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติและดำเนินงานให้เป็นประจำ การมอบอำนาจให้ บุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานแทนเพื่อเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและยินดีรับผิชอบจากงานที่ ได้รับมอบหมายและกล้าที่จะดำเนินการต่อไปอย่างมั่นคง การติดตามผลการทำงาน พิจารณา ความต่อเนื่องและวิเคราะห์หาสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ประกอบ ต้นมุล (2558 : 13) กล่าวว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จ โดยคิดค้นระบบ และรูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของ ทุกคน ด้วยการทำงานเป็นทีม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การทำงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ชัดเจน และให้ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกคน ด้วยการทำงานเป็นทีมการกระตุ้นความพยายามที่จะ เปลี่ยนแปลงต่อยอดการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม โดยกระตุ้นเป็นระยะเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง การคิดพัฒนาการทำงานจนก่อให้เกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติและดำเนินงานให้เป็นประจำ

5. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

ในส่วนของการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ไว้ดังนี้

ภาวะวิ สุขโรจน์ (2556 : 12) กล่าวว่า การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรใหม่ในด้านการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังวัฒนธรรมของกลุ่มและคุณค่าที่กลุ่มยึดถือร่วมกัน สร้างความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มเป็นบรรทัดฐานการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร โดยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรับรู้ รับทราบ แล้วนำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดเป็นค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารทำให้เกิดความมั่นใจอย่างยั่งยืนในทางบวก โดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมตามมาตรฐานของวัฒนธรรมใหม่ เพื่อวางรากฐานที่มั่นคงและแข็งแกร่งให้องค์กร การสร้างและพัฒนาบทเรียนแห่งความสำเร็จและรวบรวมเป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน นำองค์ความรู้มาต่อยอดการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสร้าง การรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน ให้ทุกคนเข้าใจในทิศทางเดียวกันและนำไปใช้ได้ทุก ๆ คน โดยให้เป็นไปตามลำดับจากต่ำสุดไปสูงสุดแบบค่อยเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ได้ด้วยการทำงานเป็นทีมและการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ต้องรองรับปัจจัยต่าง ๆ และสร้างแนวปฏิบัติให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 13) กล่าวว่า การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในองค์กรขึ้นมาใหม่สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรับรู้ รับทราบ แล้วนำไปปฏิบัติจนกลายเป็นค่านิยมขององค์กร

เลวิน (Lewin, 2008 อ้างถึงใน วิชาวดี วรรณประชา, 2557 : 42) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ไว้ว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติการตามระบบการเปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องสร้างคุณค่าก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ให้คงอยู่ต่อไป เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปทำได้ง่ายขึ้น สร้างบทบาทอันสำคัญให้กับบุคลากร การจัดระบบการให้รางวัล สร้างขวัญและกำลังใจอันดีให้กับบุคลากร หรืออาจกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น หากพบปัญหาสามารถดำเนินการแก้ไข

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติการตามระบบการเปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลง

โดยการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรใหม่ในด้านการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ปลุกฝังวัฒนธรรมของกลุ่มและคุณค่าที่กลุ่มยึดถือร่วมกัน สร้างความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มเป็นบรรทัดฐานการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

6. การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ

ในขั้นตอนของการสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ ได้มีผู้นำเสนอแนวคิด ดังนี้

ภาวะวิ สุขโรจน์ (2556 : 12) กล่าวว่า การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนในการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินตรวจสอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกันและเป็นลายลักษณ์อักษร การแจ้งและสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกคนทราบในแนวทางการประเมินตรวจสอบ การดำเนินการบริหารงานองค์กรอย่างทั่วถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนในการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินตรวจสอบการดำเนินการบริหารงานองค์กรอย่างครอบคลุมและเหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนในการวิเคราะห์และการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินตรวจสอบการดำเนินการบริหารงานองค์กร การกำหนดระยะเวลาและแจ้งให้บุคลากรในองค์กรทุกคนได้ทราบถึงกำหนดการประเมินตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดทำรายงานและนำเสนอรายงานการประเมินตรวจสอบต่อผู้บริหารและคณะกรรมการการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการศึกษาผลการประเมินตรวจสอบและเทียบกับตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อมองเห็นกลไกและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทิศทางดีขึ้น

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 13) กล่าวว่า การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมประเมิน ตรวจสอบการดำเนินการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง โดยการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐานอย่างครอบคลุมและเหมาะสม แล้วจัดทำรายงานและนำเสนอต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมิน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนในการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินตรวจสอบการดำเนินการบริหารงานองค์กรอย่างครอบคลุมและเหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนในการวิเคราะห์และการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินตรวจสอบ

การดำเนินการบริหารงานองค์กร มีการจัดทำรายงานและนำเสนอต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

7. การติดตามการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของ การติดตามการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยนักวิชาการหลายได้ให้ความ
ความหมายไว้ดังนี้ ดังนี้

ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 20) กล่าวถึง การติดตามประเมินผล หมายถึง
การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผล
ยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ
ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็น โดยทั่วกัน ก็
จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ตระหนัก
ถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดย
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ และ
เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน
ได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ ก็จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่
ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืน การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง
ให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น อาจกระทำได้โดยการขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การกำหนดเรื่องการมี
ส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัด
รางวัล การลงโทษ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวหน้าไปอีก
ขั้นหนึ่ง

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 26) การกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการในการร่วมกัน
ตรวจสอบหรือติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจใน
แนวทางการประพฤติปฏิบัติตน ตามกฎ ระเบียบ ข้อตกลงของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย
ร่วมกัน ดำเนินการพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันป้องกันปัญหาการต่อต้าน
การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

เดสเลอร์ (Dessler, 2008; อ้างถึงใน วิชาวดี วรรณประชา, 2557 : 40) กล่าวว่า
การติดตามการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การประเมินผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สำเร็จได้
ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถติดตามได้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า การติดตามการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการควบคุมอย่างเป็น
ระบบ ในการร่วมกันตรวจสอบหรือติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ

สร้างความเข้าใจในแนวทางการประพฤติปฏิบัติตน ตามกฎ ระเบียบ ข้อตกลงของสถานศึกษาให้ บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน ดำเนินการพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันป้องกัน ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งมี นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของสมรรถนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 2) ให้ความหมายของสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาค ข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม

พเยาว์ สุตรัก (2553 : 12) กล่าวว่า สมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของ ข้าราชการและระบบราชการนั้น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผล โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

ชาติรี ประสมศรี (2555 : 10) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ปกครอง
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหาร สมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน
3. พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจต้อง ปลุกฝัง สร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ

ซูฮัย สมิทธิไกร (2556 : 27) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

สุภาภรณ์ จันทร์กลม (2556 : 40) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าความหมายของสมรรถนะในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่ต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากบุคคลมีความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการนำสมรรถนะมาใช้ นอกจากจะประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นอีกด้วย

ปารุดา สระทองจันทร์ (2557 : 14) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะซึ่งแสดงออกด้วยวิธีการคิดและพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

ปรียาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 15) ได้สรุปความหมายของไว้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมาย

เชอร์มอน (Shemmon, 2004 อ้างถึงใน ควานภา หัตถยานนท์, 2556 : 24) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เหนือกว่า หรือความสามารถในการปฏิบัติงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ

แฮร์ริส (Harris, 2010 อ้างถึงใน ปรียาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 15) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ในทางการศึกษาว่าเป็นขีดความสามารถ ข้อกำหนด ที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นดีขึ้นโดดเด่นได้

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำ จนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

ความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดของสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและสถานศึกษาได้อย่างกว้างขวางและยังสามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการดึงศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 45) ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามต้องการอย่างแท้จริง
 2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใด ด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น
 3. เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ
 4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
 5. ช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์กร
 6. ช่วยหล่อหลอมสมรรถนะส่วนบุคคลของทุกคนในองค์การให้เป็นสมรรถนะขององค์การ
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2553 : 52) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือก ประเมินและพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การได้มากที่สุด
- สีมา สีมานันท์ (2553 : 63) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้
1. ช่วยให้ผู้มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเอาจริงเอาจังในงานมีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องานอย่างง่าย ๆ
 2. บุคลากร มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะทำงานให้ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด
 3. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามงานในหน้าที่ของตนและขององค์การ
 4. บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในความสำเร็จและมีความรู้สึกรู้ร้อนรู้หนาวไปด้วยเมื่อองค์การมีปัญหา

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ คือ สมรรถนะ มีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกัน ร่วมกันสร้างงาน ผลิตงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ปรัดถกร รติฤทธยาวงศ์ (2559 : 20) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ คือ สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานพื้นฐาน ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น แต่บุคคลที่มีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมถึง ค่านิยม และทัศนคติ/แรงจูงใจ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน การนำสมรรถนะไปใช้ควบคู่กับความสามารถพื้นฐาน มีความหมาย ดังนี้ Competency V.S. Knowledge เป็นการนำความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มาประยุกต์ใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน Competency V.S. Skill เป็นการนำทักษะ (Skill) ในเรื่องนั้น ๆ มาประยุกต์ใช้ทำให้เกิดความสำเร็จในงาน Competency V.S. Motive/ Attitude เป็นการนำแรงขับภายในมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของสมรรถนะ คือ สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใด ด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร

ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะ พบว่า ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 : 17) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้น เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า สมรรถนะในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

1. ความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถที่คาดหวังให้พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบบางแห่งเรียกความสามารถหลัก ว่าเป็น DNA หรือสายพันธุ์สายเลือดที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี เนื่องจากสายพันธุ์นี้จะมีวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ความสามารถหลักที่ถูกปฏิบัติเหมือน ๆ กันในองค์กรจะนำไปสู่

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เป็นหลักปฏิบัติและสืบทอดต่อไปยังพนักงานคนอื่น ๆ

2. ความสามารถในการบริหารจัดการงาน (Managerial competency) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการงานที่คาดหวังกับกลุ่มพนักงาน แยกตามระดับตำแหน่งงาน ถ้าตำแหน่งงานเหมือนกันคาดหวังว่าจะมีสมรรถนะประเภทนี้เหมือนกัน

3. ความสามารถในงานเฉพาะด้าน (Functional competency) หมายถึง ความสามารถในงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน พบว่า การกำหนดความสามารถในงานเฉพาะด้านขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Job description) โดยพิจารณาว่าในแต่ละตำแหน่งงานคาดหวังความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลในเรื่องใดบ้าง ซึ่งความสามารถเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถวัดความสำเร็จของงานได้จากตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance indicators)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 6-29) ระบุว่าสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service mind) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ความภา ทัทยานนท (2556 : 27) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่มีสอดคล้องกัน เพื่อการจัดประเภทสมรรถนะสรูปแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถที่มีร่วมกันทุกตำแหน่ง ในองค์กร ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

2. สมรรถนะในงาน (Functional competency) หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะงาน เพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้นๆ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาจเป็นเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะ

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่น สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. สมรรถนะการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทบริหารในการนำทักษะ ความรู้ความชำนาญ ไปใช้ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เหนือกว่าระดับปกติ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ปรตถกร รติฤททยาวงศ์ (2559 : 23) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งเป็น หลัก ๆ ได้ 3 ประเภท ซึ่งส่งผลต่อกันและกัน คือ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นบุคลิกลักษณะของคนทีสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย 2) สมรรถนะ เกี่ยวกับการทำงาน (Functional competencies) เป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ต่าง ๆ ควรมี โดยการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้เกิดประสบการณ์ และสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน 3) สมรรถนะองค์กร หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ใช้สมรรถนะส่วนบุคคลและสมรรถนะเกี่ยวกับการ ทำงานปฏิบัติและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้

สรุปได้ว่า จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออก เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล คือ ความสามารถของ บุคคลที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่น สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและ อุปนิสัยที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) สมรรถนะเกี่ยวกับการทำงาน คือ ความสามารถที่ใช้เฉพาะงานเพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้นๆ มีความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอาจเป็นเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะ 3) สมรรถนะองค์กร คือ ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้
 ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552 : 19) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะมโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนกลายเป็นสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารบุคคลนั้น ๆ แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพรินทร์ สุขโข (2554 : 16) ผู้บริหารมีองค์ประกอบที่ประกอบไปด้วยทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจทางสังคม และความรู้ที่จะช่วยทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ราชกุมารี คูเบย์ (2554 : 14) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของผู้บริหารบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ โดยยึดตามสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนตามหลักการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ปารุดา สระทองจันทร์ (2557 : 7) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเลือกใช้ทฤษฎี หลักการและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทและภูมิสังคม ผู้บริหารสามารถบริหารงานวิชาการ บริหารแห่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นสู่ความสำเร็จของตน

ปรียาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 27) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความหมายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของผู้บริหารบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเลือกใช้ทฤษฎี หลักการและ

กระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทและภูมิสังคม โดยมุ่งเน้นสู่ความสำเร็จเพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงหลักแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะไว้แตกต่างกันไป อาทิ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553 : 21-22) กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ Competency ที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันเพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะด้านลักษณะงาน (Functional competency) คือ Competency ที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะมีชั้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวัง Competency ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548; อ้างถึงใน ราตรี วงศ์รัตนจันทร์, 2558 : 51) ได้กำหนดสมรรถนะหลักให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์

พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงในปริยัติ ราชรักษ์, 2559 : 29 - 30) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation: ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind: SERV) ความหมาย ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ประกอบไปด้วย 2 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Expertise : EXP) ความหมาย การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตาม องค์กรความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work : TW) ความหมาย การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบไปด้วย 4 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงใน ปริญญาตรี ราชภัฏ, 2559 : 29 - 30) ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking & Conceptual Thinking: AT - CT) ความหมาย ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหงานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน/ โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและการจูงใจ (Communication & Influencing : CI) ความหมาย ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูง

โน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring & Development Others: DEV) ความหมาย ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์ (Visioning : VIS) ความหมาย ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้

ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน ประกอบไปด้วย 4 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทาง การพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 2) ได้กำหนดกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของผู้บริหาร โรงเรียน กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างยิ่ง ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

- 2.1 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์
- 2.2 การสื่อสารและจูงใจ
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 2.4 การมีวิสัยทัศน์

สุภาพร ศรีวัฒนพงษ์ (2557 : 4 – 5) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 70) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 8 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 5) ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) การวางแผนและการจัดการ 3) การงานเป็นทีม 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริการที่ดี 6) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 7) จริยธรรม

ปรัตถกร รติฤทธาวงศ์ (2559 : 6) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

สเปนเซอร์ (Spencer, 1993 อ้างถึงใน วงศ์รัตนจันทร์, 2558 : 51) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูล

สารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

เฮลลิกเกิล และสโลคัม (Hellrigel and Slocum, 2001 อ้างถึงในราตรี วงศ์รัตนจันทร์, 2558 : 46-50) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” Communication Competency มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” (Getting Things Done Through Other People) “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่นๆ อีก 5 ตัว ของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะ “การสื่อสาร” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” (What to do) และ “ทำอย่างไร” (How to do it) ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึง ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การแสดงออกถึง “พฤติกรรม” (Behavioral Indicator) เช่น แจงให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณะด้วยรูปแบบที่จูงใจ และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือการเขียนได้ชัดเจนตรงประเด็น และตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง “พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเอื้อเฟื้อและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่างานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือ

กิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการ” คนทั่วไปมักคิดถึงความสามารถในการวางแผนและบริหารจัดการมาก่อนเป็นอันดับแรก Competency ในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง/ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหา และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements) หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่นรวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่ทราบกันดีว่าความสำเร็จของงานต่างๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่างๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการหรือหัวหน้าทีม (Team

Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่องและให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กรซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์กร

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศหรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วย ความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่น ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืนและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management Competency) ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้” “งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิเพราะงานออกมาล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ” และอื่นๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษหรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” “งานนั้นๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด” ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) ประกอบด้วย พฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็น “เกณฑ์” ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ และจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งด้าน “ชีวิตงาน” และ “ชีวิตส่วนตัว”

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และ “อาชีพ” ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์และพยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียน จากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารข้างต้น ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการดังกล่าวมาสังเคราะห์และสามารถสรุปนำไปสู่ การกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ผลการตั้งคะแนนองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร

ผู้ศึกษา	สมรรถนะของผู้บริหาร													ความถี่									
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริหารที่ดี	การตั้งความเชี่ยวชาญในอาชีพ	การมีจริยธรรม	ความร่วมมือร่วมใจ	การพัฒนาตนเอง	การทำงานเป็นทีม	การวิเคราะห์และสังเคราะห์	การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	การพัฒนาตนเองของบุคลากร	การมีวิสัยทัศน์	การวางแผนและการจัดการ	การระดมสมอง		ความละเอียด	ผลกระทบและอิทธิพล	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความยืดหยุ่น	ความเชื่อมั่นตนเอง	ความละเอียดรอบคอบ	ความสามารถเชิงกลยุทธ์	ความเชี่ยวชาญในระดับระหว่าง	งานตามขอบเขตงานเฉพาะ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549)	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓												
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	✓	✓	✓	✓	✓																		
สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓																		
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓												
สุภาพร ศรีวัฒนพงศ์ (2557)	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓												
อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557)	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓												
ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558)	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓											
ปรัตถกร รติฤทธาวงศ์ (2559)	✓	✓	✓	✓			✓																
Spencer (1993)	✓												✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Hellrigel and Slocum (2001)							✓		✓			✓							✓	✓	✓	✓	
	9	8	4	4	2	4	6	4	6	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

จากตาราง 2.2 จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา โดยเลือกที่นักวิชาการให้แนวคิดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร และเลือกจากขั้นตอนที่มีความถี่ 4 หรือร้อยละ 40 ขึ้นไป

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารจากนักวิชาการในประเด็นต่าง ๆ และได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553) สุภาพร ศรีวัฒนพงศ์ (2557) อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557) ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558) ปรีดถกร รติฤทธาวงศ์ (2559) Spencer (1993) และ Hellrigel and Slocum (2001) มาสังเคราะห์เป็นสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งจะนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้ 10 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การพัฒนาตนเอง 5) การมีจริยธรรม 6) การทำงานเป็นทีม 7) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 8) การสื่อสารและการจูงใจ 9) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ 10) การมีวิสัยทัศน์

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีผู้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

นิภา ใจทัน (2555 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนา

ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจจะไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

อัมรินทร์ จันทอ่อน (2557 : 6) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ในการวางแผนพัฒนาการศึกษา การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบสอดคล้องกับหลักการ กระจายอำนาจและเป้าหมายของโรงเรียน ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินผล

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 60) ได้สรุปไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กิจกรรมต่าง ๆ กำหนดเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสามารถสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้ มีการวางแผนกำหนดขั้นตอน และวิธีการในการทำงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 ; อ้างถึงใน ปรียาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 29) ได้ให้ความหมาย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation: ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ปรีตถกร รติอุทขวงศ์ (2559 : 8) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ปรียาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 30) สรุปไว้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ มีการพัฒนาผลงาน

ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การบริการที่ดี

สมรรถนะการบริการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีผู้นำเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้เข้ารับบริการ จากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดี จึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

นิภา ใจทัน (2555 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ ในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิผล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 6) ให้ความหมาย การบริการที่ดี หมายถึง การศึกษา ความต้องการของผู้รับบริการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการมาปรับปรุงและพัฒนาาระบบในการให้บริการ มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ การศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 60) การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายาม ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการ ตลอดจนความเข้าใจถึง ความต้องการและความคาดหวังของผู้มารับบริการ การแสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรม ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้มารับบริการประทับใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงใน ปรีชาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 30) ได้ให้ความหมาย การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุง ระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ประกอบไปด้วย 2 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

ปรัตถกร รติฤททยาวงศ์ (2559 : 8) การบริการที่ดีหมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปรียาภักทร ราชรัชนี (2559 : 31) สรุปไว้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจ ตั้งใจ ความพยายามให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ

โดยสรุป การบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจ ตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ตลอดจนความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 55) ได้อธิบายว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 6) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและหาความรู้ การจัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและระบบบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 61) สรุปไว้ว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ติดตาม เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับการเรียนการสอนของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ปรัตถกร รติฤททยาวงศ์ (2559 : 8) ให้ความหมายของ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและหาความรู้ การจัดการความรู้ในโรงเรียนและระบบบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ

4. การพัฒนาตนเอง

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 6) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและหาความรู้ การจัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและระบบบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงในปริยาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 31) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเอง (Expertise : EXP) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตาม องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

ปริยาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 32) ให้ความหมายของ การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ เพื่อให้ตัวเองเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพัฒนาด้านร่างกายและจิตใจ

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตาม องค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ

5. การมีจริยธรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552 : 10) ให้คำจำกัดความการมีจริยธรรมไว้ คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 64) สรุปว่า การมีจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคมเพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 62) การมีจริยธรรม หมายถึง ความประพฤติ การกระทำ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดอันถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีสัจจะเชื่อถือได้ ยึดมั่นในหลักกรรขารังความถูกต้องเป็นแบบอย่างแก่ตนเอง ลูกศิษย์ เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตน ถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคมเพื่อ สร้างความศรัทธาในวิชาชีพและรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

6. การทำงานเป็นทีม

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2552 : 10) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้ง ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือ ตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่ารวมถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

อัมรินทร์ จันทออ่อน (2557 : 7) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย การบริหารแบบประชาธิปไตยการส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่ บุคลากร

ปรีชาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 32) สรุปไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกัน โดยมีพฤติกรรมที่สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ โดยมีปฏิสัมพันธ์เพื่อปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่ หลากหลายและมีการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

7. การวิเคราะห์และสังเคราะห์

จีระ งอกศิลป์ (2550 : 142 - 154) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง การวางพื้นฐานสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการแรก หรือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการ และการวางแผนกลายเป็นงานที่สำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับ ทุกองค์กร เพราะการวางแผนช่วยให้องค์กรมีทิศทาง และเป็นสิ่งที่นักบริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้อง ให้ความสนใจ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัด ตลอดจนทรัพยากร

ต่าง ๆ ก็มีอย่างจำกัดเช่นกัน ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำแผนงาน

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 7) กล่าวว่า การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การจัดองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษาการเป็นผู้นำในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนา และการตรวจสอบติดตามในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงใน ปริยาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 29) ได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking & Conceptual Thinking : AT - CT) ความหมาย ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน/ โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

ปริยาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 36) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจเพื่อกำหนดและแยกแยะเพื่อให้ได้ถึงการกำหนดหลักการหรือกฎเกณฑ์ ทำการรวบรวมประเด็นสำคัญเพื่อกำหนดการพัฒนา แก้ไขอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ

8. การสื่อสารและการจูงใจ

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 7) กล่าวว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความรู้และความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี ความสามารถจูงใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับ และคล้อยตาม การเป็นผู้นำในการอภิปราย และสรุปประเด็นในการประชุม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงใน ปริยาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 36) ได้ให้ความหมาย การสื่อสารและการจูงใจ (Communication & Influencing : CI) ความหมาย ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์

ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

ปรีชาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 37) สรุปว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง กระบวนการการถ่ายทอดโดยบุคคล นำความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ประสบการณ์ ของตนไปสื่อสาร รับส่งข้อมูล เพื่อให้การรับรู้ เกิดความเข้าใจ สามารถดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตามสามารถดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

9. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

จีระ งอกศิลป์ (2550 : 175 -176) ได้ให้ความหมายไว้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 7) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม การจัดอบรม ศึกษาดูงานและนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่ การจัดระบบนิเทศ ตรวจสอบ ติดตาม และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงใน ปรีชาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 39) ให้ความหมายการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring & Development Others : DEV) ไว้ว่า ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนา ในรูปแบบต่างๆ ประกอบไปด้วย 4 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบ

ต่าง ๆ

ปรีชาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 39) สรุปว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หมายถึง การพัฒนาผู้ร่วมงานในองค์กร โดยให้คำปรึกษา การช่วยแก้ไขปัญหา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10. การมีวิสัยทัศน์

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 7) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤตและโอกาสการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อนำสู่แผนงานและโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549; อ้างถึงใน ปรีชาภัทร ราชรักษ์, 2559 : 39) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ (Visioning: VIS) คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือ แนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน ประกอบไปด้วย 4 ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ปรีชาภัทร ราชรักษ์ (2559 : 40) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทางหรือสภาพสถานศึกษาที่พึงปรารถนาในอนาคตของสถานศึกษาและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม โดยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาของตน บนพื้นฐานของความเป็นไปได้

จากข้างต้น สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง หรือแนวทางที่เป็นรูปธรรมในอนาคตของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทาง

ปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน เพื่อนำสู่แผนงานและโครงการในการพัฒนาสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

สาระสำคัญของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล 3) การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล 4) ความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล 5) เป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียน และ 6) ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ดังรายละเอียดดังนี้

1. หลักการและเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพังต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันการดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่ด้วยกันสังคมโลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารทำให้คนต้องคิดวิเคราะห์แยกแยะและมีการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจการค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษาคุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศและประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งในยุคโลกไร้พรมแดนคนต่างชาติจะเข้ามาทำงานและประกอบอาชีพในประเทศไทยมากขึ้น ขณะเดียวกันคนไทยก็มีโอกาสไปทำงานและประกอบอาชีพในต่างประเทศมากขึ้นด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ปัจจุบันปรากฏสภาพปัญหาที่คนทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ร่วมกันในเรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมและอุบัติภัยต่าง ๆ ที่เกิดบ่อยๆ และรุนแรงมากยิ่งขึ้นส่งผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติโดยทั่วไปสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มว่าคนยุคใหม่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายเป็นสัญญาณเตือนว่าโลกในยุคหน้าจะมีปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นเกินกว่าจะคาดคิดด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศต้องเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวมีคุณลักษณะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้อย่างรู้เท่าทันสงบสันติมีความสุข

มีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมาะสมและเพียงพอการจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีความเป็นพลวัตก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555 : 3)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555 : 4 - 5) ได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดให้โรงเรียนควรมีลักษณะประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้นเพราะในปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้งการก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลต่อการเปิดเสรีทางการศึกษาซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นในอนาคตโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยเองจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา
- 2) หลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุนทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพในหลายด้าน รวมทั้งความสามารถด้านภาษาต่างประเทศการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารคุณลักษณะในการเป็นพลโลกการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนจึงต้องปรับให้มีความเป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการศึกษาทำให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนด้านการจัดการศึกษาในประเทศไทยโรงเรียนควรวางทฤษฎีหรือกรอบในการจัดหลักสูตรนานาชาติหลักสูตรสมทบหรือหลักสูตรร่วมกับสถาบันต่างประเทศเพื่อความเป็นสากลของการศึกษา
- 3) ต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดมากขึ้นสภาพสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูงทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทักษะเป็นสำคัญ ปัจจุบันโรงเรียนยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังเน้นให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นจึงควรมีการปรับรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น
- 4) ต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งการแข่งขันมีอิทธิพลทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่เน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจนอาจละเลยการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะส่งผลต่อปัญหาทางสังคมตามมา ดังนั้นปรัชญาการจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวมทั้งมิติของความรู้และคุณธรรมคู่กันเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันจะส่งผลให้ประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข
- 5) การสอนภาษาต่างประเทศต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้นในยุคโลกไร้พรมแดนนั้นผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เช่น ภาษาอังกฤษหรือภาษาจีนย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสารการเจรจาต่อรองใน

เรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศอย่างเต็มศักยภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงมีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากลรักความเป็นไทยมีทักษะการคิด มีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร และมีทักษะชีวิตสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติในระดับที่ไม่ต่ำกว่านักเรียนของนานาชาติอารยประเทศ ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืนเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลกมีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก

โรงเรียนมาตรฐานสากลจึงเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากลเริ่มดำเนินการนำร่องในปีการศึกษา 2553 กับโรงเรียนจำนวน 500 โรงเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาด้วยการให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล

2. คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553 : 3) ได้กำหนดคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ คือ 1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) 2) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard Curriculum and Instruction) 3) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะที่กล่าวมามีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553 : 6 - 7) ได้กำหนดให้คุณลักษณะด้าน ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) จะต้อง มี 5 ลักษณะดังนี้

2.1.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับดี และมีความถนัดเฉพาะทางที่โดดเด่น 2) นักเรียนมีผลการเรียนเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ของนานาชาติได้ 3) นักเรียนมีอัตราการศึกษาดูในระดับสูงถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) นักเรียนมีความสามารถใน

การเรียนรู้ รู้จักแหล่งและวิธีการแสวงหาความรู้ มีทักษะด้านข้อมูลที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ประเมิน สังเคราะห์ และใช้ข้อมูล สารสนเทศ สามารถใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสามารถในการสื่อสาร ประกอบด้วย 1) นักเรียนสามารถใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่สองในการฟัง พูด อ่าน เขียนและการสื่อสารอื่น ๆ ได้ดี 2) นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ

2.1.3 ล้ำหน้าทางความคิด ประกอบด้วย 1) นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้และทำโครงการที่เสนอแนะเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ 2) นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญกับความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนสู่ เป้าหมายที่วางไว้ได้ 3) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองสังคม และประเทศชาติ ค่านิยม และความเชื่อของตนเองและของผู้อื่น

2.1.4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) นักเรียนมีความสามารถ ประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ 2) นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ รู้จักตีความ สร้างสื่อในการพัฒนา การคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น 3) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ 4) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับนานาชาติ

2.1.5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ประกอบด้วย 1) นักเรียนมีความตระหนักรู้ ในภาวะการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อน 2) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติ 3) นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเรียนเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้ 4) นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้เกิด ประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตยสังคมไทย และสังคมโลก

สรุปได้ว่า ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) หมายถึง การที่นักเรียนใน โรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณลักษณะของผู้เรียน คือ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความล้ำหน้าทางความคิด สามารถผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก

2.2 การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard Curriculum and Instruction) ตามที่ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553 : 12 - 13) ได้ กำหนดการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล แบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

2.2.1 คุณภาพด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีหลักสูตรทางเลือกที่ เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล 2) โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนอง ความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน 3) เนื้อหาหรือกิจกรรมสู่มาตรฐานสากล ทฤษฎีองค์ความรู้ การเขียนเรียงความขั้นสูง การสร้างโครงการ 4) เนื้อหาหรือกิจกรรมสู่สาระการเรียนรู้ ที่จะส่งเสริมความเป็นเลิศ ลดเวลาสอน เพิ่มเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่ นักเรียน โรงเรียนใช้ หนังสือ ตำราเรียน สื่อการเรียนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนจัดการเรียนการสอน โดยใช้ ระบบห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classroom System) โรงเรียนใช้ระบบการวัดผลประเมินผลแบบ มาตรฐานสากล

2.2.2 ด้านคุณภาพครู ครูผู้สอนต้องมีคุณภาพ คือ 1) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะทางวิชาการ ผ่านการประเมินในระดับชาติ 2) ครูผู้สอนสามารถใช้ ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการ จัด การเรียนการสอน 3) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การเผยแพร่ผลงาน ทั้งในระบบออนไลน์และออฟไลน์ ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ ครูใช้สื่อ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา โรงเรียนจะต้องมีดำเนินการประกอบด้วย 1) ดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการศึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 2) ใช้ผลการวิจัย เพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล(World Class Standard Curriculum and Instruction) หมายถึง การที่สถานศึกษาบริหารจัดการจนเกิดคุณภาพตาม มาตรฐานสากล ใน 3 ด้าน คือ คุณภาพด้านวิชาการ ด้านคุณภาพครู ด้านการวิจัยและพัฒนา

2.3 บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553 : 14-17) ได้กำหนดให้ การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

2.3.1 ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ บริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล 2) ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 3) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีผลงาน ปรากฏเป็นที่ยอมรับ 4) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหาร

จัดการ 5) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร 6) ผู้บริหารมีประสบการณ์อบรมศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ

2.3.2 ด้านระบบการบริหารจัดการ โรงเรียนจะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากลระดับโลก 2) มีระบบการจัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน 4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5) มีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัวโดยสามารถกำหนดอัตรากำลังสรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมและพัฒนา 6) สามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและความจำเป็น

2.3.3 ด้านปัจจัยพื้นฐาน โรงเรียนจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสม โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตราส่วนครู 1 คนต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน 2) ภาระงานสอนของครู มีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้ให้นักเรียนได้ใช้อย่างเพียงพอ 4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับนักเรียนทุกคน 5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน 6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มีเดีย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยเน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างพอเพียง 7) โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการที่มีสภาพแวดล้อมบรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียงเหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย

2.3.4 ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา โรงเรียนต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือ คือ 1) โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา 3) โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) หมายถึง การที่โรงเรียนมีการบริหารงานจนเกิดมาตรฐานเทียบเคียงตามสากล ในด้านต่าง ๆ ซึ่ง

ประกอบไปด้วย ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐาน ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง ความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนจนเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานเทียบเคียงสากล ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ คือ 1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) ประกอบด้วย ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำทางความคิดผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก 2) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard Curriculum and Instruction) และ 3) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) ซึ่งการที่ทำให้เกิดคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในโรงเรียน และบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นทางภาครัฐและเอกชนที่เข้ามาช่วยส่งเสริมในการจัดการศึกษา จะต้องมีเครือข่ายความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ

3. การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555 : 12-13) ได้กำหนดหลักการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมกัน โดยจะต้องดำเนินการทั้งระบบ คือ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการบริหารจัดการมิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียนหรือเพียงจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากลการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน ดังนี้

3.1 เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ได้แก่ ประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงในการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนทางด้านสติปัญญาความสามารถและความถนัดมีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียนส่งเสริมพหุปัญญาของผู้เรียนบนพื้นฐานของความเข้าใจและรู้ใจ มีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ กระบวนการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อยกระดับการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลจะเป็นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร การจัดการเรียนการสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์โดยใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการเรื่องสื่อการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการห้องเรียนคุณภาพที่เน้นด้านการวิจัยเน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียน การเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

โดยมีการจัดเตรียมและพัฒนาครูให้สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ การจัดการเรียนการสอนที่เป็นมาตรฐานสากลได้จัดให้เป็นสาระเพิ่มเติมที่มีความเป็นสากลจากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนมาตรฐานสากลของหลายประเทศ พบว่าโรงเรียนต่าง ๆ ได้จัดสาระเพิ่มเติมจำนวน 6 สาระหลัก ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) 2) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) 3) กิจกรรมโครงการสาธารณประโยชน์ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติของผู้เรียนที่เรียกชื่อว่า CAS (Creativity, Actions, Service) 4) โลกศึกษา (Global Education) เพื่อให้ผู้เรียนมีวิสัยทัศน์และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความเป็นพลโลก (World Citizen) 5) ภาษาอังกฤษ 6) ภาษาต่างประเทศที่ 2 จากการดำเนินการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน โรงเรียนมาตรฐานสากลที่เกิดขึ้นได้กำหนดองค์ประกอบในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553 : 6) 1) ด้านคุณภาพวิชาการ โรงเรียนจัดหลักสูตรทางเลือกที่เทียบเคียงกับหลักสูตรจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ โดยใช้หนังสือตำราเรียนสื่อที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล จัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ 2) ด้านคุณภาพของครู ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารใช้หนังสือตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและการเผยแพร่ผลงาน และ 3) ด้านการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน ดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

3.2 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนดำเนินไปตามมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูงทั้งหลายแต่ในสภาพความเป็นจริงการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความแตกต่างกันทั้งบริบทศักยภาพ ขนาดโรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพของโรงเรียนเกิดการพัฒนาจึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเป็น 3 ระดับคือ

ระดับที่ 1 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับโรงเรียน (School Quality Award : SCQA)

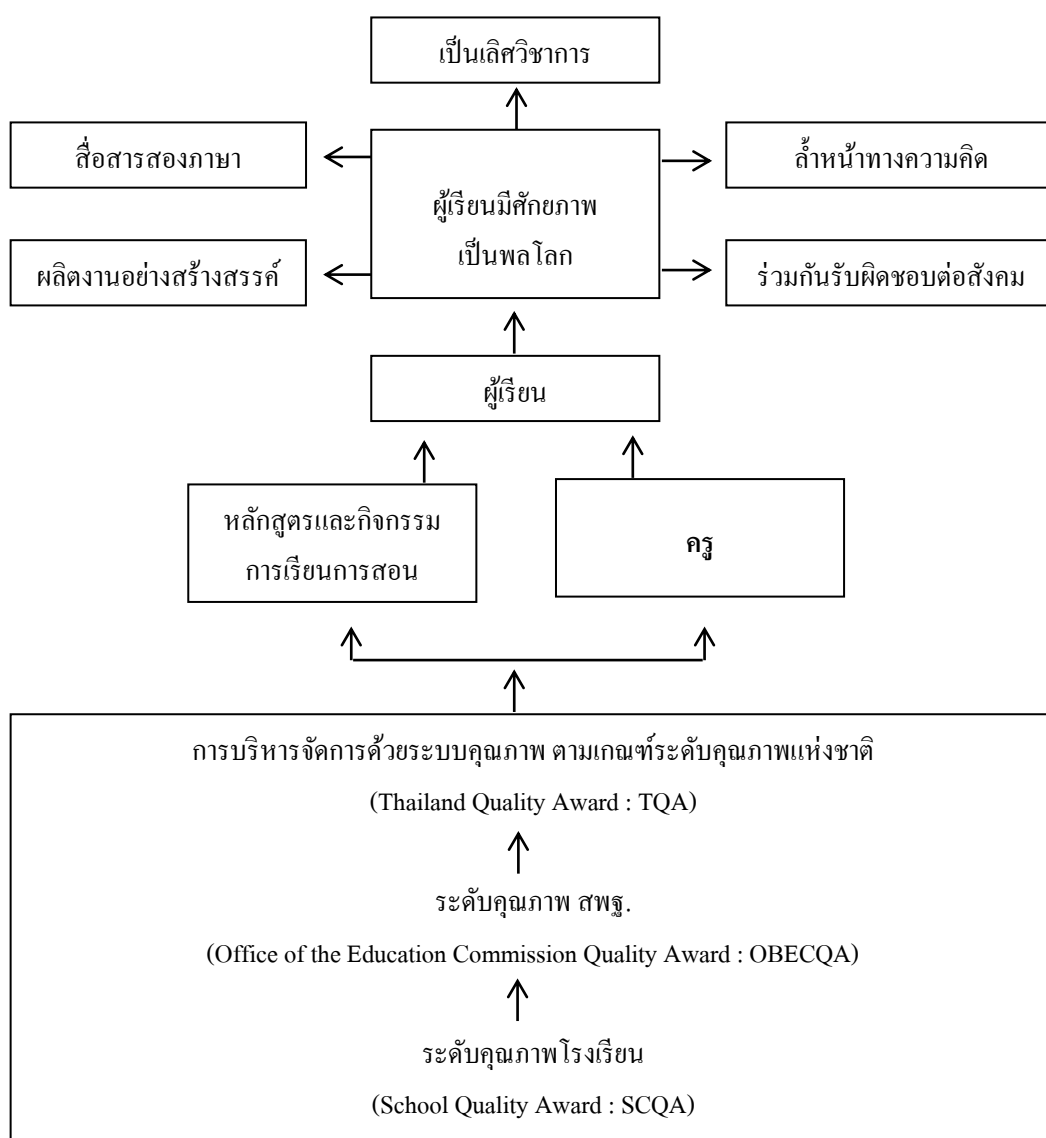
ระดับที่ 2 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award : OBECQA)

ระดับที่ 3 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ทั้งนี้หวังว่ารูปแบบและแนวทางการจัดการระบบคุณภาพในแต่ละระดับจะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนามีขั้นตอนสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและบริบทของโรงเรียน

3.3 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกโดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษาล้ำหน้าทางความคิดผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

4. ความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555 : 14) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จสูงสุดท้ายของโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ คุณภาพของผู้เรียนโรงเรียนที่ได้รับการประเมินว่ามีหลักสูตรกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยมแต่การประเมินคุณภาพของผู้เรียนยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ก็ไม่ถือว่าโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จในการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ความสำเร็จของโรงเรียนในการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลจะพิจารณาจากคุณภาพของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่แต่ละโรงเรียนกำหนด และทำความตกลงไว้กับโครงการเป็นสำคัญ ความสำเร็จด้านการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โรงเรียนด้วยระบบบริหารคุณภาพถือเป็นความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าถ้าโรงเรียนมีหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและมีระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีก็จะช่วยให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียน

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555 : 14

5. เป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียน

เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผู้เรียนในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลมี 5 เป้าหมาย ดังนี้ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555 : 18)

5.1 เป็นเลิศวิชาการ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติ อยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ มีความสามารถความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูง

5.2 สื่อสารอย่างน้อยได้ 2 ภาษา นักเรียนใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในการสื่อสารได้ดี สามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ

5.3 ล้ำหน้าทางความคิด นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ มีความคิดสร้างสรรค์กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูงมีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ทั้งเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ ค่านิยมและความเชื่อของตนเองและของผู้อื่น

5.4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์ นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหาสังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ มีความรอบรู้ด้านทัศนียภาพ (ภาษาภาพสัญลักษณ์) รู้จักตีความสร้างสื่อในการพัฒนาความคิด การตัดสินใจและการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้นมีผลงานการประดิษฐ์สร้างสรรค์และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ออกแบบสร้างสรรค์งาน สื่อสารนำเสนอเผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานในระดับนานาชาติ

5.5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลกสามารถเรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อนและตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดีสามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและอุดมการณ์ประชาธิปไตยสังคมไทยและสังคมโลก

ดังนั้นจึงสรุป ได้ว่า เป้าหมายความสำเร็จด้านผู้เรียนในการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องประกอบไปด้วย 5 เป้าหมายหลัก ได้แก่ เป็นเลิศวิชาการ สื่อสารอย่างน้อยได้ 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลกโดยทั้ง 5 เป้าหมาย จะต้องมีความสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาคุณภาพของนักเรียนโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละปีการศึกษา

6. ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553 : 20) ได้กำหนดภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนสู่มาตรฐานสากลไว้ดังนี้

6.1 ศึกษาทำความเข้าใจโครงการและสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและเสนอแผนกลยุทธ์ให้ สพฐ. (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) พร้อมทั้งจัดทำพันธะสัญญา (กรอบ) ในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

6.2 จัดทำสาระรายวิชาเพิ่มเติมสู่ความเป็นเลิศ

6.3 จัดหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและเสนอหลักสูตรต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.4 จัดทำห้องปฏิบัติการ (Resource Center) ห้องสมุดพร้อมทั้งจัดหาครุภัณฑ์ อุปกรณ์สื่อปรับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอนสู่สากล

6.5 สืบหาข้อมูลครูเพื่อเตรียมการพัฒนา

6.6 ดำเนินการบริหารด้วยระบบคุณภาพจัดตั้งและดำเนินการเครือข่ายร่วมพัฒนา

6.7 วิจัยและพัฒนาหารูปแบบการจัดหลักสูตรและการสอนโดยการมีส่วนร่วม

6.8 นำเสนอผลงานและการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.9 รายงานผลการประเมินโครงการ

ในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนสู่มาตรฐานสากลนั้น ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน คือ การทำความเข้าใจโครงการและสร้างความตระหนักให้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเพื่อร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำสาระรายวิชาเพิ่มเติม จัดหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำห้องปฏิบัติการสืบหาข้อมูลครูดำเนินการบริหารด้วยระบบคุณภาพวิจัยและพัฒนา หารูปแบบการจัดหลักสูตรและการสอน นำเสนอผลงาน และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำรายงานผลการประเมินโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโรงเรียนที่การจัดการเรียนการสอนโดยการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 ตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ทั้ง 4 ด้าน คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live together and Learning to be เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในฐานะพลโลก ซึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือ ยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลและยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ โดยวัดความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้จากคุณภาพของผู้เรียนที่ได้รับการประเมิน

ว่ามีหลักสูตรกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยม โรงเรียนมาตรฐานสากล มีเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียน 5 เป้าหมายหลัก ได้แก่ เป็นเลิศวิชาการ สื่อสารอย่างน้อยได้ 2 ภาษา ถ้ำน้ำทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ซึ่งภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนผู้มาตรฐานสากล คือ การทำความเข้าใจโครงการและสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำสาระรายวิชาเพิ่มเติมจัดหลักสูตรสถานศึกษาจัดทำห้องปฏิบัติการสำรวจข้อมูลครุภัณฑ์การบริหารด้วยระบบคุณภาพวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีนักการศึกษา และนักวิจัยได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นายริน หมื่นโกตะ (2557 : 189) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

- 1) ศึกษาสภาพกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
- 2) สร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ๓ และ
- 3) ประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในโครงการมาตรฐาน 298 แห่ง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตร Taro Yamane ได้ 171 แห่ง สุ่มแบบแบ่งชั้น และเก็บข้อมูลระหว่าง เมษายน 2557-พฤศจิกายน 2557 ประมาณ 8 เดือน สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

วิภาวดี วรรณประชา (2557 : 109 - 110) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 14 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคณะฯ ละ 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 5 คน บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 5 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 210 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดของเลวิน (Lewin) และความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (สกอ.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการละลายพฤติกรรมเดิม ด้านการเปลี่ยนแปลง และด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 2) ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านรู้จักตนเอง ด้านการติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ด้านการเรียนรู้ด้านการสร้างโอกาสในการเพิ่มพูนสมรรถนะในตน ด้านแนวคิดและทัศนคติ และด้านลักษณะนิสัย 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ลักษณะแบบคล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ประกอบ ต้นมูล (2558 : 133 - 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 2) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร หัวหน้าวิชาการ และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 จำนวน 399 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย บริบทภายในสถานศึกษา บริบทภายนอก

สถานศึกษา การปรับตัวของผู้บริหารและครู และการพัฒนางานด้วยวิทยาการ 2) กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงมี 12 ชั้น ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนัก การสร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา การสร้างทีมผู้นำ การกระจายอำนาจ การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และการสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ 3) ประสิทธิภาพด้านวิชาการ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความพึงพอใจของครู และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าวิชาการ และครูมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมโดยรวมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

เมตตา สารวิวงศ์ (2558 : 82 - 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา 2) ระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 310 คนได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ พลังอำนาจ การมีส่วนร่วม การกำกับติดตาม การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การวางแผนอัตรากำลัง การเลื่อนวิทยฐานะและตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำกับติดตาม การติดต่อสื่อสาร พลังอำนาจ และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 60.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

น้ำฝน ใจดี (2558 : 310) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคกลาง 2) สร้างรูปแบบการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคกลาง 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคกลาง และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคกลาง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยประกอบด้วย ครูผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคกลาง จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสามารถร่วมกันพยากรณ์พลังอำนาจครูด้านการตัดสินใจ ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านสถานภาพ ด้านความเป็นอิสระ ด้านผลกระทบได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลางจากการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีการบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการตนเอง และหลักธรรมาภิบาล เข้าสู่การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้านคือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านคน ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านเทคโนโลยี ภายใต้การบริหารงานอย่างเป็นระบบตามวงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิง เพื่อเสริมสร้างให้ครูโรงเรียนเอกชนเกิดพลังอำนาจครู คือ การตัดสินใจ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง สถานภาพ ความเป็นอิสระ และผลกระทบ 3) ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง พบว่า ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมายมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 4) การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลางพบว่า ความถูกต้องครอบคลุมด้านความมีประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับดีเยี่ยม

อุ้นเรือน อำนวย (2558 : 77 - 78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 305 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร

สถานศึกษา 33 คน และครู 272 คน โดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ในภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามีขมิ้มเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการละลายพฤติกรรมเดิม ด้านการเปลี่ยนแปลง และด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ลักษณะแบบคล้ายตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 1) รูปแบบการการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 12 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนัก การสร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา การสร้างทีมผู้นำ การกระจายอำนาจ การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และการสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าวิชาการ และครูมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมโดยรวมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคกลาง จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยด้าน โครงสร้าง ปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สามารถร่วมกันพยากรณ์พลังอำนาจครูด้านการตัดสินใจ ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านสถานภาพ ด้านความเป็นอิสระ ด้านผลกระทบได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลางจากการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีการบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการตนเอง และหลักธรรมาภิบาล เข้าสู่การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านคน ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านเทคโนโลยี ภายใต้การดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมบัติ ผ่องอำไพ (2556 : 140 - 143) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 2) ระดับการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 351 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการและชนิดมาตราประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุภาพร ศรีวัฒนพงษ์ (2557 : 108 - 115) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัมรินทร์ จันทาอ่อน (2557 : 99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีความมุ่งหวังเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ใน 8 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและการจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่ปฏิบัติการสอนในปีการศึกษา 2556 จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2557 เป็นระยะเวลา 1 เดือนวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน 3) ครูที่มีอายุ และประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ราตรี วงศ์รัตนจันทร์ (2558 : 95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับการบริหารงานในสถานศึกษา และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบกลุ่มงาน 4 ฝ่าย ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 225 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Random Sampling) เครื่องมือได้แก่แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารและการบริหารงานในสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.32-0.74, 0.37-0.79 ตามลำดับมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.86 และ 0.83 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบกลุ่มงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) การบริหารงานในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบกลุ่มงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

หอมหวาน แสตนเวียงจันทร์ (2558 : 109) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภอภินทรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภอภินทรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา อำเภอภินทรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภอภินทรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล อำเภอภินทรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลอำเภอภินทรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต จำแนกตามประสบการณ์การสอน และวิทยฐานะของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีตถกร รติฤทัยวงศ์ (2559 : 74 - 77) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ปีการศึกษา 2558 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ

เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความสัมพันธ์สูงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.598 อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์สูงกับด้านการคิดเชิงระบบอีกด้วย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.632

ปริยาภรณ์ ราชรักษ์ (2559: 133 - 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ 3) วิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 320 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสื่อสารและการจูงใจ และการมีส่วนร่วม 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ

สถานศึกษา จัดระบบบริหารและสารสนเทศ จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพ ภายใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้าน การทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในเรื่อง ความเห็นของครูต่อผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านพบ ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่วนด้าน อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน ครูที่มีอายุ และประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ ในระดับมาก ยกเว้นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากล

ศศิพร รินทะ (2554 : 106 -107) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการ โรงเรียนใน โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล : กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 การวิจัยเป็นการศึกษารายกรณี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการศึกษาของ โรงเรียนเมืองคง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร และครู ทั้งหมด 44 คน สถิติที่ใช้ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) แล้ว เรียบเรียงเขียนรายงาน เชิงบรรยาย (Descriptive) โดยนำข้อมูลที่ได้มาตีความหมาย (Interpreting) และเชื่อมโยงเพื่อนำไป สรุปลงการศึกษา วิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการนำองค์การ (Leadership) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเพื่อชี้้นำการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารกับ

บุคลากรในโรงเรียนที่หลากหลายและเหมาะสมผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำในการดำเนินงานของโรงเรียนและได้มีการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรด้วยการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง อีกทั้งผู้บริหารได้ประพฤติเป็นแบบอย่างและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตรงตามเป้าหมายของโรงเรียนมีกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนและเป็นที่พอใจของสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการและได้นำผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการไปใช้เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและยกระดับมาตรฐานการศึกษา 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันและความสามัคคีให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพได้มีการพัฒนาและการจัดการบุคลากรเพื่อให้ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ในการร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) โรงเรียนเมืองคงมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นระบบและครอบคลุมงานทุกฝ่ายพร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางเพื่อมุ่งพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนอีกทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในโรงเรียน 7) ด้านผลลัพธ์ (Performance Results) โรงเรียนมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเป็นระบบมีความสะดวกรวดเร็วในการเรียกใช้ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน

กานุกัทร จรัสสูพิพัฒน์ (2554 : 81 - 82) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล เขตกรุงเทพมหานครและเปรียบเทียบสภาพ และ 2) ปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล เขตกรุงเทพมหานคร ประชากร ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 364 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test for dependent samples ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง 3) โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีสภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิชา ยศอ่อน (2555 : 82 - 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ วัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการร่วมมือร่วมพลังในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ใน 2 ประเด็นย่อย ดังนี้ (1) กระบวนการร่วมมือร่วมพลัง ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและตรวจสอบ และด้านการรักษาสภาพและกำหนดเป็นมาตรฐาน (2) ผลสำเร็จของการร่วมมือร่วมพลังประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจ ด้านความไว้วางใจ และด้านความผูกพัน 2) เปรียบเทียบการร่วมมือร่วมพลัง (ทั้งในประเด็นกระบวนการและความสำเร็จ) ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยจำแนกตามระดับผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสามและขนาดโรงเรียน ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการที่ได้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ และคณะกรรมการสถานศึกษารวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 344 คน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ตารางไขว้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และผลการทดสอบรายคู่ (Post hoc Multiple Comparison) กรณีตัวแปรตามในแต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนเท่ากัน ใช้สถิติทดสอบ Bonferroni และกรณีตัวแปรตามในแต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ใช้สถิติทดสอบ Dunnett's T₃ จากการศึกษาพบว่า 1) การบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูมีทัศนคติต่อการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นด้านจัดการเรียน

การสอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผู้บริหารและครูที่มีวิทยฐานะแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปณณวิชญ์ ชาญ (2555 : 117) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การบริหารจัดการระบบคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก 3) การบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

สุรัชย์ กัลป์ชัย (2555 : 155 - 156) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน 2) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ 3) เปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มสาระการเรียนรู้และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนจำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลนักเรียน รองลงมา คือ ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 2) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านมีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรรองลงมา คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนด้านที่มีสภาพการบริหารต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนา 3) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รองลงมา คือ ด้านการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่วนด้านที่มีปัญหาการบริหารงานต่ำที่สุด คือ ด้านการนิเทศการศึกษา 4) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหาร โรงเรียน มีระดับภาวะผู้นำทางวิชาการต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 6) ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 7) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง

อารีย์รัตน์ อภัยรัตน์ (2556 : 156 - 158) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในภาพรวม และ 2) เปรียบเทียบ

ระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีประชากร ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 57 โรงเรียน รวมจำนวน 855 คน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ค่าสถิติทดสอบที่ t -test แบบ two-tailed test ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารเพศชายมีระดับมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารเพศหญิง และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน 3) ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารที่มีระดับประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

นุชนรา รัตนศิริประภา (2557 : 507 – 508) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เข้าโครงการยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2553-2555) จำนวน 217 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการบริหารงานวิชาการ/หัวหน้าวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาสามัญ/วิชาชีพ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน/ผู้แทนผู้ปกครอง/ผู้แทนองค์กร/ผู้แทนชุมชน/ผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงานที่สมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก และห้าสมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสายงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสายงาน การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคคล การมี

วิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และ การวิเคราะห์และสังเคราะห์

2) คุณลักษณะโดยรวม คุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก คุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ คุณลักษณะโดยภาพรวม คุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และคุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก 3) สมรรถนะของผู้บริหารส่งผลต่อคุณลักษณะ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า สภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีสภาพและปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตที่ 19 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะของผู้บริหารส่งผลต่อคุณลักษณะ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารส่งผลต่อคุณลักษณะ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน