

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารวิชาการของผู้บริหารและครูวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จึงขอเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารโรงเรียน
  - 1.1 ความหมายของการบริหารและการบริหาร โรงเรียน
  - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.3 รูปแบบการบริหาร
  - 1.4 ขอบข่ายภารกิจในการบริหาร โรงเรียน
2. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
  - 2.2 ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ
  - 2.3 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ
  - 2.4 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียน
3. สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
  - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 3.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบ โอนผลการเรียน
  - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 3.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 3.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
  - 3.7 การนิเทศการศึกษา
  - 3.8 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย การเรียนรู้การบริหารโรงเรียนทำให้เราทราบ ความหมาย แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบ ขอบข่ายภารกิจ และบทบาทในการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังนี้

#### ความหมายของการบริหารและการบริหารโรงเรียน

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลากหลาย ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ของการบริหาร ที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2543 : 3) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม การบริหารในฐานะเป็นศาสตร์ หมายถึง หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่นโยบายกำหนดไว้

สมาน อิศวภูมิ (2546 : 52) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการของสถาบันต่างๆ ซึ่งออกแบบไว้เพื่ออำนาจการให้เกิดการสอนและการเรียน ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน แต่มิใช่ดำเนินการเอง ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระบบของโรงเรียนต้องร่วมมือกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการบริหารต่างๆ จำต้องออกแบบให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนด้วย

สุนทร โคตรบรรเทา (2552 : 2) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและ โดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการบริหารสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันบริหาร ทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์และส่งผลต่อการบริหารงานในเชิงบวก ได้ทั้งคุณภาพ ปริมาณ และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างเป็นระบบ

ส่วนการบริหารโรงเรียนได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

ธีรรัตน์ กิจจักษ์ (2542 : 11) ได้กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียน คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2543 : 24) ได้กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านคือ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่ต้องอาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งผลต่อบุคคล ตลอดจนอาศัยทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จากความหมายของการบริหาร โรงเรียน สรุปได้ว่า การบริหาร โรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

วิวัฒนาการของการบริหารมีมาตั้งแต่ยุคการพัฒนาอุตสาหกรรมในอดีต แต่ในปัจจุบันแนวคิดได้มีการขยายวงกว้างทางความคิดมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดและทฤษฎีในแต่ละยุคของการบริหารเป็นลำดับ ดังนี้ (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2553 ก : 35 - 39)

#### ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

ในศตวรรษที่ 19 ตั้งแต่ ค.ศ. 1800 เป็นช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้เกิดมีโรงงานขนาดใหญ่และมีการใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนฝีมือและแรงงานคน เทเลอร์ (Taylor) และคณะ ได้สร้างแนวคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์และนำมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีการแบ่งการผลิตตามความสามารถ ต้องทำงานตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ คนงานจะต้องทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้นจึงจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งได้มีการนำหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวาง จนได้เผยแพร่เข้าไปสู่วงการศึกษากว่าคือได้มีการนำแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพมาใช้ ผู้สอนและผู้เรียนต้องทำตามรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด ผู้ได้บังคับบัญชาถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ทำให้เกิดการซึมซับการบริหารแบบอิตนียม เพราะผู้บริหารมองว่ามนุษย์สามารถทำงานได้เช่นเดียวกับเครื่องจักร จนกลายเป็นนักธุรกิจที่คำนึงถึงแต่ผลกำไรและขาดทุน มากกว่าจะคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน นับว่าเป็นการทำลายคุณภาพทางการศึกษาและคุณค่าของประชาธิปไตย ดังนั้นในเวลาต่อมา นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยา และนักมานุษยวิทยา จึงไม่เห็นด้วยกับแนวคิด การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ทำให้แนวคิดนี้ มีอายุอยู่ในช่วงสั้นๆ ในระหว่างปี ค.ศ. 1900 - 1930

#### ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

ปี ค.ศ. 1940 เป็นช่วงของการเรียกร้องและต้องการให้มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตยอย่างกว้างขวาง จนมีคำกล่าวที่ว่า ในช่วงปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 เป็นยุคของประชาธิปไตยผู้บริหารการศึกษาได้รับอิทธิพลเรื่องของประชาธิปไตยจากมหาวิทยาลัย รวมทั้งข้อเขียนที่เป็นบทความต่างๆ ส่งผลให้มีการนำหลักการของประชาธิปไตยใช้ในการจัดการศึกษา เช่น การสอนแบบประชาธิปไตย การนิเทศแบบประชาธิปไตย เป็นต้น

แนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) เข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น หลังจากมาโย (Mayo) ได้ศึกษาวิจัยทดลองการทำงาน ของคนงานที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก คอมปานี (Westen Electric Company) ที่เมืองซีเซโร (Cicero) รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1924 - 1932 ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะทางจิตใจต่อผลผลิต ในสภาพที่ก้มหน้าก้มตาทำงานเหมือนกับอยู่อย่างโดดเดี่ยวและเจียบเหงาเต็มไปด้วยอุปสรรค ผลจากการทดลองพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานกับผู้บริหาร การสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยจึงได้ข้อสรุปที่ได้แย้งกับแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ นั่นก็คือแรงกระตุ้นทางเศรษฐกิจด้วยค่าตอบแทนตามผลผลิตที่สูงขึ้นมิใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต แต่พื้นฐานของมนุษย์อยู่ที่จิตใจและการมีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่ม อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งโดยธรรมชาติพฤติกรรมเช่นนี้จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมแรงร่วมใจ พันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการผลิตมากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์

สำหรับเลวิน (Lewin) ได้ศึกษาเรื่องของกลุ่มคนในการทำงานและได้พัฒนาวิธีการที่เรียกว่า กลุ่มพลวัต (Group Dynamic) ซึ่งเลวินเห็นว่าภาวะผู้นำนั้นน่าจะมีอยู่ 3 แบบคือ อิตนียมประชาธิปไตย และเสรีนิยม นอกจากนี้ เลวินยังได้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยว่ามี

ลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบอัตนิยม คือจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางสร้างสรรค์ แต่ผู้นำแบบอัตนิยมจะทำให้เกิดบรรยากาศในทางขัดแย้งมากกว่า

จากแนวคิดของมาโย และเลวิน ได้มีนักการศึกษาผสมผสานแนวคิดดังกล่าวเป็น “ประชาธิปไตยในโรงเรียน (Democratizing School Organization) อย่างไรก็ตามคิวอี้ (Dewey) นับเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างปรัชญาการบริหารเชิงประชาธิปไตย กล่าวคือเขาได้เสนอแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยกับการศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดและหลักการของประชาธิปไตยและมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน คิวอี้ ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์นั้นมุ่งหวังแต่ผลกำไรมากกว่าจุดมุ่งหมายของปรัชญาการศึกษา ผู้สอนและผู้เรียนจะต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะซ้ำๆ และบ่อยๆ โดยผู้บริหารจะเข้มงวดจนกลายเป็นลักษณะของอัตนิยม ดังนั้นถ้าหากสถานศึกษามีบรรยากาศของประชาธิปไตย ผู้สอนและผู้เรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร จะมีผลในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้สอนในทางที่ดีและการศึกษาก็มีคุณภาพ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้สอน และสังคม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากเช่นกัน แนวคิดของคิวอี้ จึงนับว่ามีอิทธิพลต่อวงการการศึกษาเป็นอันมาก

### ยุคเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ยุคนี้ได้มีนักวิชาการเห็นว่าการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์ มิได้ให้ความสำคัญของพฤติกรรมในการทำงานในองค์กร และองค์กรควรมีโครงสร้างที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรทางการ (Formal Structure) ซึ่งในเชิงพฤติกรรมแล้ว องค์กรที่เป็นทางการก็จะมีองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Structure) เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะคนงานจะมีการติดต่อสื่อสารกัน มีความต้องการที่จะแสดงออกทางความคิดอย่างเป็นอิสระ การปฏิสัมพันธ์บางครั้งมีการแบ่งภาระหน้าที่กันดำเนินการ ไชมอน (Simon) ได้พัฒนาแนวคิดของบาร์นาร์ด โดยเห็นว่าการให้มีการปล่อย ใ้คนงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจะเป็นแรงจูงใจให้งานมีประสิทธิภาพ และยังได้รับแรงจูงใจต่างๆ มากเท่าใด คนงานก็มีความปรารถนาจะอยู่กับองค์กรนั้นนานที่สุด นักบริหารเชิงพฤติกรรมที่สำคัญอีกคนหนึ่งคือ เวเบอร์ (Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ในการจัดโครงสร้างจะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ ที่ปรึกษา ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นต้น

การศึกษาได้แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ ทำให้มีการกระจายอำนาจและการปรับปรุงระบบการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะ

สถานศึกษาเริ่มมี ขนาดใหญ่โตเกินกว่าผู้บริหารจะจัดการได้เพียงผู้เดียว ผู้บริหารควรมีฐานะเป็นตัวแทนของสถานศึกษา และเป็นผู้ประสานงานมากกว่าจะใช้อำนาจหน้าที่ การบูรณาการแนวความคิดของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผลให้การบริหารการศึกษาเชิงประชาธิปไตยมีการพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

### ยุคการบริหารสมัยใหม่

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1975 วิทยาการได้เจริญก้าวหน้า มีการศึกษาค้นคว้าในเชิงวิจัยและบันทึกหลักฐานมากขึ้น มีการบูรณาการวิชาการและประยุกต์ใช้อย่างผสมผสานกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารในสาขาต่างๆ ตื่นตัว ในยุคสมัยนี้ได้มีแนวคิดเป็นทฤษฎีที่น่าสนใจ คือ ทฤษฎีเชิงระบบ (The System Approach) ทฤษฎีเชิงปริมาณ (The Quantitative Approach) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach) การพัฒนาการบริหารเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่อมาได้มีการบูรณาการแนวคิดต่างๆ มีการศึกษาเรื่องของระบบในลักษณะเป็นองค์รวม คำว่า ระบบ จะหมายรวมไปถึงทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่ใช่อะไร เช่น ในจักรวาลก็จะมีระบบกาแล็กซี ระบบอนุภาค ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา ในทางชีววิทยาจะกล่าวถึงระบบของอินทรีย์ มนุษย์ถือว่าเป็นอินทรีย์ซึ่งประกอบด้วย ระบบการหายใจ ระบบประสาท ระบบการขับถ่าย เป็นต้น แม้แต่การศึกษาที่จะประกอบไปด้วยระบบย่อยต่างๆ แดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต คาห์น (Daniel Katz and Robert Kahn) ได้ศึกษาแนวคิดนี้ โดยเห็นว่าทุกสิ่งจะประกอบด้วยระบบต่าง ๆ และพัฒนามาเป็นข้อสรุปในรูปจำลองเพื่ออธิบายว่า ระบบต่าง ๆ ทำงานอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และชี้ให้เห็นว่าระบบดังกล่าวนี้จะมีมุมมองได้ 2 มิติ คือ ระบบปิดเป็นระบบที่มีได้ดำเนินถึงปัจจัยภายนอก และระบบเปิดที่ให้ความสนใจภายนอก ซึ่งปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลที่จะเบี่ยงเบน การดำเนินงานของระบบได้ โดยพิจารณาจากผลที่ย้อนกลับ (Feedback) ข้อมูลจากผลผลิตหรือกระบวนการ จะกลับมาสู่ในส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า เมื่อนำหลักการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการศึกษา ทำให้เกิดแนวคิดที่ว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพราะถ้าจะปิดกั้นมิให้ภายนอกเข้ามายุ่งเกี่ยวแล้ว การศึกษาย่อมจะไม่พัฒนา เป็นผลให้มีการร่วม จัดการศึกษาเกิดขึ้น ในรูปของการจัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครอง และแนวคิดนี้ได้ขยายตัวมากขึ้น มีการศึกษาวิจัยในด้านนี้โดยใช้ตัวเลข (เชิงปริมาณ) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบและที่สำคัญก็คือไม่มีหลักการบริหารใดที่ดีที่สุด เพราะขึ้นอยู่กับการใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อันซับซ้อนที่เผชิญ แต่มีข้อสังเกตว่าผู้บริหารบางท่าน ไม่ใช้หลักการบริหารตามทฤษฎี มักอาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพจะไม่ใช้วิธีการนี้

สำหรับทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ และมีความสัมพันธ์ทั้งภายในระบบและภายนอกระบบ ในขณะที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารว่าจะใช้หลักการใดที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างราบรื่น

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ มีดังนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 93 - 94)

1. ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสิ่งแวดล้อม
2. มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน
3. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ เป็นองค์ประกอบของระบบ
4. แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย
5. ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของความมีเหตุมีผลของสิ่งต่าง ๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อว่าผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ
6. ทฤษฎีระบบจะมองทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ
7. ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับ อาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือ ผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง
8. ทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) นั่นเอง

ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ เป็นการบริหารที่พิจารณาองค์กรและการทำงาน โดยภาพรวมหรือการบริหารแบบองค์รวม โดยพิจารณาหน่วยงานหรือองค์กรเป็นระบบสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ใช้ทฤษฎีระบบในการพิจารณาดำเนินงาน โดยประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ระบบ



(System Analysis) และเทคนิคระบบ (System Approach) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบจากแต่ละส่วนแล้วปรับปรุงทุกส่วนเข้าสู่สภาพโดยรวม พัฒนาการทำงานแบบระบบที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System - MIS) (สัมมา ธรณิษฐ์. 2553 : 36)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า นักบริหารทุกคนให้ความสำคัญต่อหลักการบริหาร ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ โดยขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้น ๆ

### **รูปแบบการบริหาร**

ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการบริหาร ซึ่งเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของการบริหารจากการบริหารทั้งหมดซึ่งเป็นส่วนที่ผู้วิจัยสนใจ คือ การบริหารตามหลักธรรมธรรมาภิบาล การสร้างเครือข่ายและมีส่วนร่วม การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารงานแบบ Kaizen การบริหาร โดยใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### **การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล**

สัมมา ธรณิษฐ์ (2553 : 165 - 166) ได้กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ประกอบด้วย

**หลักนิติธรรม** ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในหลักธรรมาภิบาลหรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หมายถึง การมีกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ยุติธรรมและชัดเจนของกฎหมาย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเหล่านั้น ด้วยกระบวนการยุติธรรมและถูกบังคับใช้กับคนกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน โปร่งใส และตรวจสอบได้

**หลักคุณธรรม** หมายถึง การใช้อำนาจความชอบธรรมอย่างถูกต้อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยในการประกอบอาชีพที่สุจริต มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขซึ่งเป็นหลักสำคัญในหลักธรรมาภิบาลหรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

**หลักความโปร่งใส** หมายถึง กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ ที่มีการดำเนินการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาของคนในองค์กร มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ไม่ว่าเป็นจากองค์กรภายในหรือองค์กรภายนอก



**หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติที่เห็นพ้องต้องกัน และร่วมรับผลที่จะเกิดขึ้น เพื่อเปิดกว้างในความคิดเห็น หาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุก ๆ คน เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ โดยการกระทำผ่านกลุ่ม หรือองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

**หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ การใส่ใจในปัญหา และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาในสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจที่เสียสละให้แก่ส่วนรวม และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับจากการกระทำของตน

**หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และพัฒนาองค์กรไปให้สู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา และสุกัญญา ทองนาค (2553 : 34 - 35) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมีบางประเด็นที่แตกต่างไปบ้างแต่โดยภาพรวมแล้วมีความเห็นที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่และอยู่ในกรอบธรรมาภิบาลตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญในแต่ละหลักได้ดังนี้

**หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเสมอภาค และไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานการเชิงซ้อน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของบุคคลในองค์กร

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

**หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การบริหารงานที่ชี้ชัดหลักการเปิดเผยตรงไปตรงมาและเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกหรือแต่งตั้งบุคลากร รวมถึงการให้คุณให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยองค์ประกอบเครื่องชี้วัดความโปร่งใสมี 4 ด้าน ประกอบด้วย ความโปร่งใสด้านโครงสร้างระบบงาน ด้านระบบการให้คุณ ด้านระบบการให้โทษ และด้านการเปิดเผยระบบงาน

**หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการรับรู้ การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาร่วมวางแผนร่วมการปฏิบัติ รวมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบได้ด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน การวางแผนร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

**หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)** หมายถึง หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะและมีระบบติดตามประเมินผล

**หลักความคุ้มค่า (Value for Money)** หรือ หลักการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืนรวมทั้งมีการป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก

#### การบริหารแบบการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ประยูร อัครบวร ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน และกมลทิพย์ ศรีหาเศษ (2553 : 26 - 35) ได้กล่าวว่า รูปแบบการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม เน้นการปฏิบัติงานที่ให้ภาคประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีบทบาทในลักษณะหุ้นส่วน ที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การริเริ่มดำเนินงานและดำเนินโครงการ การจัดทำงบประมาณ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานทางการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวมี 3 ระดับ คือ

**ระดับองค์กร (Organization Level)** ได้แก่ การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น ตั้งหน่วยงาน บุคลากร นโยบาย หรืองบประมาณ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

**ระดับสถาบัน (Institutional Level)** ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การปรับกระบวนการทัศนคติของคน ในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานกับประชาชนในลักษณะเป็นหุ้นส่วน และการปฏิบัติงานในลักษณะ เครือข่าย มีการออกกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจ จนกลายเป็น ธรรมเนียมปฏิบัติของคนในองค์กร

**ระดับบุคลากร (Individual Level)** ได้แก่ การสร้างบุคลากรและฝึกทักษะบุคลากร ในองค์กรให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับประชาชน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการมีส่วนร่วม ของประชาชน ทักษะการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม ได้ส่วนเสีย ทักษะการบริหารความขัดแย้ง การจัดทำ หลักสูตรอบรมด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีแนวทางการดำเนินการ โดยใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของการทำงาน ที่เกิดจากการประสานงานกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้องในลักษณะของกัลยาณมิตร ที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการร่วมกัน ด้านความคิด กำลังคน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ร่วมกันแก้ปัญหาการบริหารงานในสถานศึกษา ด้วยระบบเครือข่ายโดยการร่วมกันสร้างเป้าหมาย เน้นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมทำงานจากฝ่ายต่าง ๆ เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสาร ประสบการณ์กันทั้งภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการในการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมมีประเด็น สำคัญที่ใช้เป็นหลักการในการพิจารณา ดังนี้ (ประยูร อัครบวร ไพฑูรย์ สนิลรัตน์ และ กมลทิพย์ ศรีหาเศษ. 2553 : 34)

1. การจัดเครือข่ายสถานศึกษา ควรจัดตามลักษณะสภาพภูมิศาสตร์ ที่มีบริบท สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน
2. การมีผู้ประสานงานที่ดี เพื่อทำหน้าที่เป็นแกนประสานในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย
3. สมาชิกในเครือข่ายมีความต้องการร่วมกัน โดยดำเนินการให้สมาชิกของเครือข่ายมี กิจกรรม ดังนี้

3.1 การประชุมในแต่ละเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อการพบปะหารือกันระหว่าง ผู้ที่มีความต้องการเหมือนกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ภายในเครือข่ายเดียวกัน

3.2 จัดกิจกรรมให้สมาชิกร่วมกันแสดงความสามารถ ร่วมคิดร่วมกันวางแผน และ ร่วมกันทำงาน หมุนเวียนกันรับผิดชอบภายในเครือข่าย เน้นเครือข่ายแบบสังคมกัลยาณมิตรหรือ เครือข่ายสังคมเรียนรู้

3.3 การศึกษาคูงาน หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

4. สมาชิกในเครือข่ายมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สมาชิกในเครือข่ายสถานศึกษามีจิตสำนึก ร่วมกัน เกิดความรัก ความสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกัน มีความสามัคคีกลมเกลียว ช่วยกันคิด ช่วยกันทำงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

การดำเนินการของการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ควรพิจารณาองค์ประกอบที่มี ส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้ (ประยูร อัครบวร ไพฑูรย์ สินลรัตน์ และ กมลทิพย์ ศรีหาเศษ. 2553 : 35)

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย บุคลากรในเครือข่ายสถานศึกษา ควรมีส่วนร่วมที่เป็น เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อตอบสนองความต้องการหรือ แก้ปัญหาได้

2. สมาชิก สถานศึกษาในแต่ละเครือข่าย มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ความเป็นเอกภาพ ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาของตน

3. ผู้ประสานงานและกรรมการ เป็นคณะบุคคลที่คัดเลือกจากสมาชิกในเครือข่าย มีการผลัดเปลี่ยนทำหน้าที่ในการประสานงานและบริหารจัดการเครือข่าย

4. กิจกรรม การจัดกิจกรรมของเครือข่ายสถานศึกษา ต้องเป็นที่น่าสนใจและเป็น ประโยชน์ต่อสมาชิกในเครือข่าย

5. ทรัพยากร เพื่อดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพเครือข่ายสถานศึกษา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 36 - 44) กล่าวไว้ในการจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา สรุปได้ว่า ลักษณะของเครือข่ายการศึกษาที่เข้มแข็ง มี 7 ประการดังนี้

1. การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception) สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกร่วมกันและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเครือข่าย อาทิ มีความเข้าใจในปัญหาและมีสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาาร่วมกัน มีความต้องการความช่วยเหลือ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการ ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาคือความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

2. การมีส่วนร่วมร่วมกัน (Common Vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้ เข้าใจถึงทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะไป

ด้วยกัน จะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลัง เกิดเอกภาพและช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างลงไปได้ในทางตรงข้าม

3. การเกิดผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interests/Benefits) เครือข่ายเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนมีความต้องการของตนเอง แต่ความต้องการเหล่านั้นไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากสมาชิกต่างคนต่างอยู่ ข้อจำกัดนี้ทำให้เกิดการรวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ร่วมที่มากเพียงพอจะดึงดูดให้รวมเป็นเครือข่าย ดังนั้น การรวมกันเป็นเครือข่ายจึงต้องตั้งอยู่บนฐานของผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน ซึ่งผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders Participation) นับเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเพราะกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในเครือข่าย (All Stakeholders in Network) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายจึงควรเป็นในลักษณะมีความเท่าเทียมกัน (Equal Status) ในฐานะของ “หุ้นส่วน (Partner)” ของเครือข่ายซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal Relationship) ที่เท่าเทียมกันแทนความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical Relationship)

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างเสริมสร้างซึ่งกันและกัน โดยจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยเสริมจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง จะทำให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายมากกว่าการไม่สร้างเครือข่ายแต่ต่างคนต่างอยู่

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) เนื่องจากธรรมชาติข้อจำกัดของสมาชิกในเครือข่ายทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายจึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตนเอง การจะทำให้เป้าหมายร่วมสำเร็จได้นั้น สมาชิกต่างจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้เกิดความเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

7. การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งผลของการมีปฏิสัมพันธ์นี้ ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นลักษณะความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Reciprocal Exchange) มิใช่ปฏิสัมพันธ์ฝ่ายเดียว (Unilateral Exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะยิ่งเกิดความผูกพันภายในระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงในระดับที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น (Highly Integrated)

### การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154 - 156) ได้กล่าวว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่น จึงสรุปหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอันได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชนบางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเอง อีกครั้ง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว องค์กรชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน ไปร่วมเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน

4. หลักการบริหารตนเอง (Self Management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน



ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ คณะกรรมการ โรงเรียนจะทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนว่าใครเป็นหลัก ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 180 - 182) คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด ในคณะกรรมการ โรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการ โรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้เด็ก เนื่องจากคนทั้ง 2 กลุ่ม ต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครู และผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีเท่า ๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนของกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

หลักการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 181 - 182)

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นรูปแบบของการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ



2. หลักการบริหารตนเอง (Self Management) สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีอำนาจตัดสินใจด้วยตัวเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา (School Boards)

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และร่วมคิดร่วมทำโดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้คุณภาพของผลผลิตเพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจ

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supporting Leader) โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) เป็นการยึดรูปแบบของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการบริหาร การจัดการสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางแห่งการเปลี่ยนแปลง

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เพื่อความโปร่งใส และให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการจัดการที่เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาในการใช้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการ แก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

อย่างไรก็ตามการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ได้มีสูตรสำเร็จหรือรูปแบบกระบวนการบริหารที่สำเร็จรูป แต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยตรงในการศึกษา เรียนรู้ ลงมือทำ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนของตน ซึ่งผู้นำคนสำคัญของเรื่องนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ที่จะเป็นผู้นำเอารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้และปรับปรุงพัฒนาจนเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง

แนวทางการดำเนินงานของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่โรงเรียนอาจจะนำไปปรับใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับ โรงเรียนของตน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2551 : 182 - 183)

1. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
3. กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

5.ประเมินตนเอง ประเมินภายใน

6.รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (จันทราณี สงวนนาม.

2551 : 186)

1. ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่ครูได้ นิเทศได้ โดยเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจคนให้อยากทำงานและมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน
2. ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา มีความเข้าใจในบทบาทของตน จึงต้องเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม
4. เน้นการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูและบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เพื่อการรับรู้และยอมรับ
5. ให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานจริง โปร่งใส มีระบบคุณธรรม และมีแรงจูงใจให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข
6. เน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะการเรียนรู้คือหัวใจที่สำคัญของการบริหารจัดการศึกษา การดำเนินการจึงต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียนรู้ และมีการวิจัยในชั้นเรียน
7. มียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า เพื่อพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน เป็นต้น

ความสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ที่การบริหาร โรงเรียนให้มีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษาและเปิด โอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา (สัมมา รัตนชัย. 2553 : 148 - 149) โดยรวมดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนขององค์กรต่างๆ ในชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหาร และจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียนเพราะ ได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมทำมากขึ้น

3. เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษาทั้งด้านบุคลากร การเงิน และ วิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ และ เครือข่ายผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา

4. สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงาน ต่างๆ ในโรงเรียนจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่ม และสมาชิกในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงาน

5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมและ การทำงานเป็นทีม ทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายใน โรงเรียน มากขึ้นและทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มเติม

6. เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากขึ้น

7. เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร งบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณ โดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

8. เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ โรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจาก เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้ง การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

9. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารและจัดการศึกษา

10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เนื่องจาก เป็นการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจาย อำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การใช้สารสนเทศ เพื่อการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและการให้รางวัล อย่างเหมาะสม ส่วนปัญหาสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ต้องใช้เวลา ในการเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการไม่มีความสามารถและไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ โรงเรียนไม่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ และมักไม่ให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้การสอนและผลการเรียน เท่าที่ควร ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้หลักการดำเนินงานเป็นคณะกรรมการในการตัดสินใจ เพื่อที่ครูจะมี ความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการบริหารโรงเรียน (สัมมา ธรนิษฐ์. 2553 : 151 - 153)

## การบริหารงานแบบไคเซน (KAIZEN)

ไคเซน (Kaizen) เป็นแนวคิดทางการบริหารของญี่ปุ่น (The Key to Japan's Competitive Success) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันให้เป็นผลสำเร็จ และบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ระดับสูง กลาง ต่ำ เกี่ยวข้องกับการทำไคเซนทั้งสิ้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติมีจิตสำนึกในการทำงานตามแนวคิดของไคเซนร่วมกัน แนวคิดนี้มีความแตกต่างจากการบริหารแบบตะวันตก เพราะแนวคิดไคเซน เกิดจากการบริหารที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซน ไปใช้เพราะไคเซนเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหารแบบญี่ปุ่น แนวคิดที่สำคัญของไคเซนคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า นอกจากนี้แนวคิดของไคเซน ยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ ระบบไคเซนให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน กลยุทธ์ที่ใช้ (เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2550 : 286 - 287) ประกอบด้วย

1. รายการตรวจสอบ 3 - Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3 - Mu's ประกอบด้วย Muda คือความสูญเปล่า Muri คือความตึง Mura คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3 - Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของการทำงาน

2. หลักการ 5ส ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)

3. หลักการ 5W 1H Who ใครเป็นผู้ทำ What ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร

4. รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติทำงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายงานตรงกับความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึง การตรวจสอบอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกสอดคล้องกับความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่ เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่ การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักรอยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพ การตรวจสอบระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่