



ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
วีรเทพ เนียมหัตถ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มิถุนายน 2553
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**PROPOSED FOR SCHOOL MANAGEMENT TOWARD EXCELLENCE
ACCORDING TO POLICIES UNDER THE OFFICE OF
BASIC EDUCATION**

**BY
WIRATHEP NIAMHATTHI**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Education Degree in Leadership in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University**

June 2010

All Rights Reserved Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบาย
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ นายวีรเทพ เนียมหัตถ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ดร.อดุลย์ศักดิ์ สุนทรโรจน์) (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.พิธาน พื้นทอง) ผู้ทรงคุณวุฒิ

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

คณะกรรมการประจำสาขารับรองแล้ว

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์)

ประธานสาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 26 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่ง จาก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ดร. อุดลยศักดิ์ สุนทรโรจน์ อาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทาง ที่เป็นประโยชน์ มีคุณค่าสูงยิ่ง ต่อการปรับปรุง
แก้ไขอย่างดีเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทั้ง 3 ท่าน เป็นอย่างยิ่ง
มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์
ทั้ง 9 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ทั้ง 5 ท่าน (รายนามอยู่ในภาคผนวก) ที่ได้ช่วยให้ข้อมูล
ช่วยตรวจสอบ และสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการข้อเสนอเชิงนโยบาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข
ให้มีความสมบูรณ์ ทำให้การวิจัยสำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้เชิงวิชาการและ
เสริมสร้างประสบการณ์อันมีค่าทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ศิษย์ในการศึกษาระดับปริญญาเอก
ขอกราบขอบพระคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
รุ่น 1 ที่ให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เจ้าหน้าที่
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คุณบรรลพพร สุระมณี นักวิชาการศาสนาสำนักงาน
พุทธศาสนาจังหวัดสกลนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือทุกอย่างเต็มที่ตลอดเวลา ของการเก็บรวบรวม
ข้อมูล และการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง ความประทับใจ จะอยู่ในความ
ทรงจำของผู้วิจัยตลอดไป

ความสำเร็จของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้คุณพ่อเสถียร เนียมหัตถิ ผู้ล่วงลับไปแล้ว และ
งานวิจัยเล่มนี้จะไม่สามารถสำเร็จลงได้หากขาดกำลังใจที่สำคัญ จากคุณแม่เนียม เนียมหัตถิ
คุณครูปทุมวงศ์ เนียมหัตถิ และลูกสาว นางสาวกานต์ธีรา เนียมหัตถิ และลูกชาย เด็กชายศุภวิชญ์ เนียมหัตถิ
ที่เป็นแรงใจให้ผู้วิจัยได้มีความเพียรพยายามมาโดยตลอด รวมทั้งญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ
อยู่เบื้องหลัง

วีรเทพ เนียมหัตถิ

ชื่อเรื่อง	ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	นายวิรเทพ เนียมหัตถิ
กรรมการที่ปรึกษา	ผศ.ดร. ไซยา ภาวะบุตร ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม ดร. อุดลยศักดิ์ สุนทรโรจน์
ปริญญา	ค.ค.(ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านผลลัพธ์ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบทมีวิธี 5 วิธี คือ การศึกษาเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย และการศึกษาพหุกรณี ขั้น ตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยการสัมมนา ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย มี 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 176 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีระบบการบริหาร มีการจัดทำแผนเพื่ออนาคต ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

1.2 ด้านบุคลากร มีแนวปฏิบัติ คือ ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้มีกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 ด้านเทคโนโลยี มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน การจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการพัฒนาบุคลากรในการใช้สื่อและ เทคโนโลยี มีการกำกับ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพเป็นระยะและสม่ำเสมอ

1.4 ด้านหลักสูตร มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล

1.6 ด้านภาวะผู้นำ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด

2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้จัดทำแผนและระบบพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควบบูรณาการเรียนรู้ออกไปนอกห้องเรียน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผล การเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลาย

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ปลูกสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน

2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง สร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายในและภายนอก

3. ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนเฉพาะกิจ แผนเชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน สร้างเครือข่ายวิชาการ

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

3.3 ด้านความพึงพอใจ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ดำเนินโครงการ/กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญด้านวิชาการอันดับแรก มีระบบการรายงานผลการเรียน ต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

TITLE	Proposed Policy for School Management Towards Excellence According to Policies Under the Office of Basic Education
AUTHOR	Wirathep Niamhathi
ADVISORS	Asst. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra Dr. Surat Duangchathom Dr. Adulyasak Soonthornrojana
DEGREE	Ed.D.(Leadership in Education Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2010

ABSTRACT

This research aimed to establish models, investigate and set up proposed policy for School Management Toward Excellence According To policies Under the Office of Basic Education by synthesizing related papers and researches focusing on 3 main aspects: 1) input – with 6 minor aspects, 2) process – with 4 minor aspects and 3) outcome – with 3 minor aspects. The research method utilized consisted of 3 chief steps: 1) studying contexts by surveying, analyzing papers, talking to the aimed groups, interviewing the aimed groups and studying multi-case studies; 2) developing model-proposed policy by holding seminars; 3) investigating model-proposed policy by interviewing experts, holding workshop seminars and having a public hearing of stakeholders

The populations of the sampling groups were 176 school administrators and were fixed by using the table (Krejcie R.V. and Morgan D.W. (1970)- the purposive sampling. The instruments were five-scale rating questionnaires, open-ended questionnaires and semi-structure interviewing forms.

The research findings were as follows:

1. Input-consisting of 6 minor aspects which were:

1.1 Administrative structure- the suggested practical guideline was that schools should have a structural organization and a complete; systematic administration; a chart

of administrative organization and a literary structure including explicit job assigning orders; a system for structural administration which was flexible, independent, and adjustable; plans for supervising and work assessing.

1.2 Personnel- the suggested practical guideline was that schools should analyze personnel need; making plans to propose personnel need which indicated that teachers should obtain sufficient knowledge, academic level and ability to handle the jobs effectively, have authority to carry out selecting and positioning personnel; promote personnel's self development continually according to the criteria assigned by the Teachers and Educational Personnel Committees ; have a process to assess work performance systematically and continually.

1.3 Technology- the suggested practical guideline was that schools should establish co-operation to set policy and plan to seek for and develop teaching material and technology; develop personnel so as to use teaching materials and technology; produce and seek for teaching materials and technology; obtain materials, apparatus, computers, and high-speed internet network; inspect and evaluate work quality periodically and continually.

1.4 Curriculum- the suggested practical guideline was that schools should analyze school curriculum based on core curriculum of the basic education; establish co-operation to build up understanding in curriculum and school strategies; appoint academic and curriculum administration committees; encourage teachers to create lesson plans corresponding to learners' aptitude and ability; supervise, investigate, evaluate and improve school curriculum at the end of academic year.

1.5 Resource and budget- the practical guideline was that schools should analyze the state of school environment (SWOT); provide sufficient budget as the payment for undertaking and investing in necessary enterprises; have the budget administration system which was independent, agile, transparent, be able to inspected and based on good governance; provide budget according to school visions, missions, goals and strategies; ask for financial help from persons, families, communities other social institutions, and co-operation in educational managing.

1.6 Leadership- the practical guideline was that administrators should

have skills of leadership in techniques, human relationship and concepts.

2. Process- consisting of 4 minor aspects which were:

2.1 Decentralization of authority in educational administration and management- the practical guideline was that schools should create plans to develop school education so as to be modern and effective organizations; conduct personnel preparation; and develop the data base and information system.

2.2 Learning and teaching activities- the suggested practical guideline was that teachers should obtain ability in performing effective teaching focusing on child-centered methods; integrate learning with other subjects or local wisdoms; provide special tutoring for students who had learning deficiency and for special aimed groups; use variety of high quality instruments to evaluate learning.

2.3 School environment- the practical guideline was that schools should establish environment and administration that enable students to develop themselves according to their learning nature and potentiality; build up positive relationship between teachers and students as a good model in collaboration and mutual respect; create external and internal atmosphere to be clean, beautiful, tidy, shady suitable for living, being spectacular and learning; establish security system for students.

2.4 Educational quality and standards accreditation- the practical guideline was that schools should establish a system of internal quality accreditation according to the ministry's regulations; that administrators should be intensively aware of the importance of quality accreditation; build up strong work performing system for both internal and external evaluation with co-operation from personnel, parents, communities; and that schools should establish an information administrative system which supplemented the development and establishing a quality and educational standard accreditation.

3. Output- consisting of 3 minor aspects which were:

3.1 Educational quality- the practical guideline was that schools should assign an action plan, special mission plan, and strategic plan; boost conducting classroom researches; and establish academic networks focusing on participating.

3.2 Students' quality- the practical guideline was that schools should administrate education to meet basic education standards in order to promote learners' quality, morale, virtue and satisfactory value; that students should obtain chief proficiency assigned in curriculum.

3.3 Satisfaction- the suggested practical guideline was that schools should establish conceptual spirit in developing educational service, characteristics and a mechanical system in giving service; undertaking projects and activities using principles of participation; obtain outstanding projects and activities; put importance to academic affairs; and have a system to report learning outcomes to students, parents and communities.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	10
ความมุ่งหมายการวิจัย	11
ความสำคัญของการศึกษาวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	13
กรอบแนวคิดในการวิจัย	15
นิยามศัพท์เฉพาะ	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย	24
แนวทางดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ	
ด้านการศึกษาของไทย	78
ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความ	
เป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
1. ด้านปัจจัยนำเข้า(input)	84
- ด้านโครงสร้าง	84
- ด้านบุคลากร	88
- ด้านเทคโนโลยี	98
- ด้านหลักสูตร	102
- ด้านทรัพยากรและงบประมาณ	106
- ด้านภาวะผู้นำ	115

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	2. ด้านกระบวนการ (process)	158
	- ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร	
	จัดการศึกษา	158
	- ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน	175
	- ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา	183
	- ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	198
	3. ด้านผลลัพธ์(output)	203
	- ด้านคุณภาพการศึกษา	208
	- ด้านคุณภาพนักเรียน	236
	- ด้านความพึงพอใจ	238
	บริบทของสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	245
	แนวการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	251
	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย	253
	สรุปการสังเคราะห์	266
3	วิธีดำเนินการวิจัย	269
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบท	272
	ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	
	สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงาน	
	คณะกรรมการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	283
	ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	
	สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงาน	
	คณะกรรมการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	283

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	287
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษา	
สู่ความเป็นเลิศ	288
1.1 ผลการศึกษาเชิงสำรวจ	284
1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร	346
1.3 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย	396
1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	409
1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากศึกษาพหุกรณี	449
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ	
สำนักงานคณะกรรมการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ...	474
ขั้นตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ	
สำนักงานคณะกรรมการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ..	545
3.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ	546
3.2 ผลการสัมมนาและประชาพิจารณ์เชิงปฏิบัติการ	
กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	597
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	619
ความมุ่งหมายการวิจัย	619
วิธีดำเนินการวิจัย	619
สรุปผลการวิจัย	623
การอภิปรายผลการวิจัย	685
ข้อเสนอแนะการวิจัย	729
บรรณานุกรม	735

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	757
ภาคผนวก ก - เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	759
- ข้อมูลเชิงคุณภาพ	805
ภาคผนวก ข - รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	837
- รายนามกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์	839
- รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก	840
ภาคผนวก ค - แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	842
- กำหนดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	857
- รายนามผู้ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	858
- ภาพประกอบ	867
ประวัติผู้วิจัย	873

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework)	16
2	ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของจุดหมายในการวิจัยเชิงนโยบาย	37
3	กรณีตัวอย่างการพัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาทฤษฎีของการ ของเค็ก 2 ตัวแบบ	41
4	ขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบาย ปรับจากทัศนะของ Majchrzak (1984)	53
5	ขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบาย ของ คณิง สายแก้ว	54
6	คำนิยามในการวางแผนตามทัศนะ ของ Banghart & Trull	56
7	ขั้นตอนการวางแผนตามทัศนะ ของ Banghart & Trull	57
8	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย การสร้างถนนในอันตรประเทศ”	59
9	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย เกี่ยวกับโครงการปริญญาเอก”	60
10	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านการจัดการโครงการเทคโนโลยี”	62
11	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับ มหาวิทยาลัยแมกกิล”	64
12	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย เกี่ยวกับโปรแกรมทางเลือก”	66
13	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร”	68
14	รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”	71

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
15 รูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต1”	73
16 สรุปรูปแบบ “การนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง”	76
17 รูปแบบการนำเสนอ “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ ”	77
18 แนวทางการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาของไทย	83
19 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา	85
20 แสดงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษา	92
21 แสดงรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา	93
22 แนวทางดำเนินงานพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา	94
23 แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์	130
24 แสดงดาข่ายแบบภาวะผู้นำ	137
25 แสดงแบบภาวะผู้นำพื้นฐานและพฤติกรรมการนำ	143
26 แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม	144
27 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม	147
28 แสดงการก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	151
29 องค์ประกอบเชิงบูรณาการของความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	152
30 ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า (input)	158

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
31 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา	173
32 ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (process)	207
33 การดำเนินงานขององค์กร	209
34 องค์ประกอบสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	210
35 ปัจจัยองค์ประกอบประสิทธิภาพจากแนวคิดของ เซอร์โต	217
36 องค์ประกอบที่พึ่งพากันในองค์กร	219
37 แสดงแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล แบบวิเคราะห์ระบบ(systems analysis)	221
38 แสดงแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบบวิเคราะห์ระบบ(systems analysis)	221
39 โครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของ แมคคินซี	224
40 เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเชิงระบบ ตามทัศนะของ Hoy and Miskel(2001)	226
41 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามทัศนะของ Holt and Hinds-Haltion (1994)	227
42 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามทัศนะของ Edmonds- Smit and Purkal- Scheerens and Bosker (1994)	228
43 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามทัศนะของ Rutter – HMI- Mortimore – Smith and Tomlinson (1994)	230

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ

หน้า

44 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน	
ตามทัศนะของ Woods and Orlik (1994)	231
45 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน	
ตามทัศนะของ Chrispeels (1992)	232
46 กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน	
จากผลการศึกษาของ Pollack และคณะ (1987)	233
47 แสดงถึงความพึงพอใจที่เกี่ยวกับความคาดหวังในงาน	
และสถานะของงานที่เป็นจริง	239
48 แสดงแง่คิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ	
และการปฏิบัติงาน	240
49 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ	
และการปฏิบัติงาน	241
50 ขอบเขตเนื้อหาข้อเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา	
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา	
ขั้นพื้นฐาน ด้านผลลัพธ์ (output).....	244
51 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา	
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ	
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	254
52 สรุปการสังเคราะห์เพื่อจัดทำกรอบการวิจัย	268
53 ขั้นตอนการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา	
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ	
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	271
54 ข้อค้นพบจากการศึกษาเชิงสำรวจ	344

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
55 การศึกษาเชิงสำรวจด้านปัญหาและแนวทางแก้ไข	345
56 กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา	367
57 แสดงระดับความพึงพอใจในการบริการ	391
58 ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เอกสาร	395
59 ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่มเป้าหมาย	408
60 ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย	448
61 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนบ้านนาแก	452
62 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนบ้านหนองย่างซัน	457
63 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสารคามพิทยาคม	461
64 ข้อค้นพบจากการศึกษาพหุกรณี สถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง	473
65 การพัฒนาร่างข้อเสนอ จากแหล่งข้อมูล 5 ด้าน	474
66 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน 3 ด้าน 13 ด้านย่อย	615
67 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า (input)	616
68 ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ (process)	617
69 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า (output)	618

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	246
2	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	255
3	เปรียบเทียบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญจากการสังเคราะห์ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	262
4	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา เรื่องข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	272
5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	288
6	แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวมทุกด้าน	286
7	แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยโครงสร้าง	291
8	แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยบุคลากร.....	293
9	แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยเทคโนโลยี	295
10	แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยหลักสูตร	297

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยทรัพยากรและงบประมาณ	299
12 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยนำเข้า ด้านภาวะผู้นำ	301
13 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยด้านกระบวนการ ด้านย่อยการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา	305
14 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยด้านกระบวนการ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน	311
15 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้านกระบวนการ ด้านย่อยบรรยากาศในสถานศึกษา	314
16 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้านกระบวนการ ด้านย่อยด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	316
17 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามผลลัพธ์ ด้านย่อยคุณภาพการศึกษา	318
18 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามผลลัพธ์ ด้านย่อยคุณภาพนักเรียน	320
19 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามผลลัพธ์ ด้านย่อยความพึงพอใจ	322

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

20	สรุปข้อคิดเห็น ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหา	328
21	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยโครงสร้าง	475
22	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยบุคลากร	478
23	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยเทคโนโลยี	484
24	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยหลักสูตร	488
25	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยทรัพยากรและงบประมาณ	492
26	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยภาวะผู้นำ	497
27	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการ ด้านย่อยการรองรับการกระจายอำนาจ	502
28	การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการ ด้านย่อยกิจกรรมการเรียนการสอน	506

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง

หน้า

29 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ	
จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ	
ด้านกระบวนการ ด้านย่อยบรรยากาศในสถานศึกษา	511
30 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ	
จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ	
ด้านกระบวนการ ด้านย่อยประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	516
31 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและจากการศึกษา	
พหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย ด้านกระบวนการ	
ด้านย่อยคุณภาพการศึกษา	521
32 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ	
จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ	
ด้านกระบวนการ ด้านย่อยคุณภาพนักเรียน	525
33 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและ	
จากการศึกษาพหุกรณีเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ	
ด้านกระบวนการ ด้านย่อยความพึงพอใจ	532

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่างๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของทุกประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของชาติ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีระดับโลก เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลกเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 และมาตรา 75 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการจึงให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 แทนหลักสูตรระดับประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) มัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) มัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการโดยกรมวิชาการได้ดำเนินการผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตรตลอดมา ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน นานเกินกว่า 10 ปี มีข้อจำกัดอยู่หลายประการไม่สามารถส่งเสริมให้สังคมไทยก้าวไปสู่สังคมความรู้ได้ทันการณ์ ในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดหลักสูตรจากส่วนกลางไม่สามารถสะท้อนสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาและท้องถิ่น 2) การจัดหลักสูตรการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ยังไม่สามารถผลักดันให้ประเทศไทยเป็นผู้นำด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีในภูมิภาค จึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการ การเรียนการสอนให้คนไทยมีทักษะกระบวนการ และเจตคติที่ดี

ทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ 3) การนำหลักสูตรไปใช้ ยังไม่สามารถสร้างพื้นฐานในการคิด สร้างวิธีการเรียนรู้ ให้คนไทยมีทักษะในการจัดการและ ทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถเผชิญปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศยังไม่สามารถที่จะทำให้ ผู้เรียนใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร และการค้นคว้า หาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างหลากหลายในยุคสารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีคำสั่งให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้เป็นไปดังนี้ ปีการศึกษา 2546 ให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ปีการศึกษา 2547 ให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และ 5 ชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 2 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 และ 5 ปีการศึกษา 2548 ให้ใช้หลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้ใช้ทุกชั้นเรียน ทั้งนี้ให้เริ่มใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนนำร่อง และโรงเรียนเครือข่าย ที่กระทรวง ศึกษาธิการ ประกาศรายชื่อในชั้นเรียนที่เป็นไปตามลำดับข้างต้น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นไป โดยให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจในการยกเลิกเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง มาตรฐาน การเรียนรู้ช่วงชั้นในหลักสูตรดังกล่าว ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและวิธีการจัด การศึกษาอื่นๆ ได้ (หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 . 2545 : 1) พร้อมกับ รัฐบาลได้แถลงนโยบายการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ว่า “เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาส ทางการศึกษา ของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคอนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของ กระบวนการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษา สร้างคน สร้างความรู้ คู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพ และหนึ่งใน นโยบายนั้นคือ การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และท้องถิ่น”

เพื่อให้การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถ และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) ยึดสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกำกับดูแล เป็นต้น 3) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบ ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบ ทำงานให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบการบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจ ไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบการกระจายอำนาจ ในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดสาระสำคัญ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้การศึกษาสร้างคน สร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 1)

สถานศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในฐานะผู้นำที่จะนำความคิด จิตวิญญาณของครู ผู้บริหาร ของความเป็นภาวะผู้นำ และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างรอบด้านตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นอกจากนี้พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 8 ให้ครูกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพในมาตรา 9 (5) กำหนดให้คุรุสภา มีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ และมาตรา 25 (4) กำหนดให้มีการส่งเสริม ขกย่องและพัฒนาวิชาชีพไปสู่ความเป็นเลิศในสาขาต่างๆตามที่กำหนดในข้อบังคับของคุรุสภา และมีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยกำหนดจากฐานความคิดคือ แนวคิดในการบริหารจัดการศึกษา ให้สถานศึกษาเป็นฐานในการบริหารจัดการคุณภาพ แนวคิดในการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา เป็นนิติบุคคลและผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทความรับผิดชอบเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2547 : 10)

แต่จากการประเมินสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาในรอบแรกพบปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการประเมินจะพิจารณาเพื่อยืนยัน สภาพจริง ไม่ได้ตัดสิน ได้ ตก ผ่าน ประเมินเป็นรายมาตรฐาน ซึ่งผลการประเมินจะบอกถึง จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษานั้น ๆ ตลอดจนแนวทาง ในการพัฒนาสถานศึกษา และ ประสงค์ที่จะให้เป็นการประเมิน เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ และ ต้องการให้ทุกคนในประเทศ เห็นว่า การศึกษาเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของประชาชน ทุกคนในประเทศ และได้ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ปี พ.ศ. 2544-2548 ได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด คือประเมินสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดตั้งขึ้นก่อน ปี พ.ศ. 2542 จำนวน 36,007 แห่ง จากการประเมินได้สรุปผลทั้ง 3 ด้าน คือด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหารดังนี้ (รายงานการประเมินสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา(องค์การมหาชน). 2548 : 8)

ร้อยละของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระดับคุณภาพดี จำแนกตามขนาด สถานศึกษาและรายมาตรฐาน (ด้านผู้เรียน) พบว่า มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก จำนวนทั้งสิ้น 11,954 แห่ง ร้อยละ 80.00 ขนาดกลาง 4,468 แห่ง ร้อยละ 80.80 ขนาดใหญ่ 776 แห่ง ร้อยละ 86.50 และขนาดใหญ่ พิเศษ 364 แห่ง ร้อยละ 88.50 มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

คิดสังเคราะห์ คิดมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
 สถานศึกษาขนาดเล็กร้อยละ 70.10 ขนาดกลางร้อยละ 15.60 ขนาดใหญ่ร้อยละ 30.20 และ
 ขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 45.10 มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
 สถานศึกษาขนาดเล็กร้อยละ 10.10 ขนาดกลางร้อยละ 12.20 ขนาดใหญ่ร้อยละ 26.80
 ขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 37.60 มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
 รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาขนาดเล็กร้อยละ 21.40 ขนาดกลาง
 ร้อยละ 32.60 ขนาดใหญ่ร้อยละ 50.00 และใหญ่พิเศษร้อยละ 68.40 มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียน
 มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ
 สุจริต สถานศึกษาขนาดเล็กร้อยละ 66.20 ขนาดกลางร้อยละ 77.80 ขนาดใหญ่ร้อยละ 78.70
 และใหญ่พิเศษร้อยละ 87.10 มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
 สถานศึกษาขนาดเล็ก 96.20 ขนาดกลางร้อยละ 96.00 ขนาดใหญ่ร้อยละ 97.20 และใหญ่พิเศษ
 ร้อยละ 98.90 มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้าน ศิลปะ ดนตรี และ
 กีฬา สถานศึกษาขนาดเล็กร้อยละ 86.00 ขนาดกลางร้อยละ 80.40 ขนาดใหญ่ร้อยละ 88.90
 และขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 96.30 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
 (องค์การมหาชน) ได้เสนอแนะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ควรมีนโยบายในการส่งเสริมความสามารถผู้เรียนในด้านความเก่งเรียน เก่งคิด เก่งทำงาน
 และรักการเรียนรู้เป็นพิเศษ ให้มีการพัฒนาครู ความสามารถในการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น
 สำคัญและความเพียงพอของครู รวมทั้งพัฒนาความสามารถในการบริหาร และเป็นผู้นำ
 ทางวิชาการของผู้บริหาร (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
 (องค์การมหาชน). 2548 : 10)

นอกจากนี้ผลการประเมินด้านครู ร้อยละของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระดับ
 คุณภาพดี จำแนกตามขนาด สถานศึกษาและรายมาตรฐาน (ด้านครู) จะเห็นว่าร้อยละ
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระดับคุณภาพดี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและรายมาตรฐาน
 ด้านครู พบว่า ในมาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี
 ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำแนกตามขนาด ผลการประเมินในรอบแรกพบว่า
 สถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับคุณภาพดีเพียงร้อยละ 28.70 ขนาดกลาง ร้อยละ 41.00 ขนาด
 ใหญ่ ร้อยละ 60.80 และขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 74.70 ส่วนมาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้
 ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับคุณภาพดี

ร้อยละ 53.10 ขนาดกลางร้อยละ 57.50 ขนาดใหญ่ร้อยละ 67.10 และขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 80.80 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2548 : 12) และร้อยละของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีระดับคุณภาพดีจำแนกตามขนาดสถานศึกษาและรายมาตรฐาน (ด้านผู้บริหาร) ในมาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 32.10 ขนาดกลาง ร้อยละ 48.90 ขนาดใหญ่ ร้อยละ 72.80 และขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 83.50 และในมาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สถานศึกษาขนาดเล็กมีเพียงร้อยละ 28.90 ขนาดกลางร้อยละ 44.30 ขนาดใหญ่ร้อยละ 64.70 และขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 81.30 ที่มีคุณภาพระดับดี จะเห็นว่าด้านผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง จะมีปริมาณมากที่ไม่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

จากการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 318-319) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลงานและปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า ในระยะที่ผ่านมากomiteeกรรมการสถานศึกษา มีผลงานที่สำคัญตามลำดับดังนี้ 1) การช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน 2) การร่วมกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาโรงเรียน 3) การช่วยเหลือเด็กนักเรียน และ 4) อื่นๆ เช่น ช่วยปรับปรุงหรือสร้างสนามกีฬา รั้วโรงเรียน อาคารชั่วคราว เสาธง แท่นพระพุทธรูป สภาพแวดล้อม สนามเด็กเล่น ห้องเรียน โรงอาหาร สวนเกษตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน จัดหาทุนซื้อคอมพิวเตอร์ รมรงค์เด็กเข้าเรียน และจัดหาผ้าป่าการศึกษา เป็นต้น แต่กรณีปัญหา มีดังนี้ 1) มีเวลาจำกัด 2) มีรายได้น้อย 3) ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ 4) ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาตามแนวหลักสูตรใหม่ 5) ขาดเบี้ยเลี้ยงหรือค่าตอบแทนในการประชุม 6) ไม่ค่อยใส่ใจเพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของครูในโรงเรียน 7) ขาดการประสานงานกัน 8) อื่น ๆ เช่น ความขัดแย้งระหว่างคณะกรรมการ งานบางอย่างล่าช้าเพราะต้องรอการประชุมของคณะกรรมการ กรรมการบางรายทำงานนอกพื้นที่ไม่แสดงความคิดเห็น กรรมการบางรายไม่เป็นไปตามที่ ทางราชการต้องการ เป็นต้น ผลงานวิจัยนี้เป็นภาพรวมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทุกทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับโอนการจัดการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิมและกรมสามัญศึกษาเดิม ปัจจุบันมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 32,879 แห่ง จากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545 : 135-141) ได้ทำการการศึกษา ทั้งสองวิธีคือ การศึกษาเจาะลึกภาคสนามทั้ง 4 จังหวัดจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สรุปผลได้ดังนี้ 1) โรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แต่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมเพื่อบริหารอย่างจริงจังมากนัก ส่วนใหญ่ดำเนินงานไปตามปกติ เพราะยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ 2) โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการด้านการปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวคือ ได้มีการประเมินตนเอง (SAR) และจัดทำรายงานและได้ประเมินโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมกำหนดไว้ให้ดำเนินการในขั้นต้น โดยใช้คณะกรรมการที่สำนักงานแต่งตั้งขึ้น ส่วนโรงเรียนประถมศึกษามีการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สปช. กำหนดให้ทำขั้นต้นเช่นเดียวกัน แต่จัดทำในระดับจังหวัด ผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา บางจังหวัดคุณภาพอยู่ในระดับ “ควรปรับปรุง” บางจังหวัดอยู่ในระดับ “พอใช้” และอยู่ใน “ระดับดี” มีน้อยมาก 3) ในประเด็นปัญหาอุปสรรคที่จะมี เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารนั้น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหารสำนักงานจะยกประเด็นปัญหา ด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่พอ ครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ แทบไม่ยกประเด็นปัญหากระบวนการ (คือการบริหารและการจัดการเรียนการสอน) และปัญหาผลผลิตเลย มักจะปกป้อง ตนเองเป็นหลัก ในการสนทนากับผู้ไม่ใช่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหลักฐานอ้างว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยหรืออาจจะส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนมีอยู่เป็นปกติ และความสนใจด้านวิชาการมีน้อยกว่าด้านอื่นๆ กอปรทั้งมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมากพอสมควรซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานว้าเหว่และขาดขวัญกำลังใจ นอกจากนี้ปัญหาการใช้ครู อาจารย์ ไปทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมีค่อนข้างมาก ทำให้กระทบกระเทือนคุณภาพนักเรียน 4) ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจงานวิชาการและอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก 5) การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ ความสามารถ และความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ

โดยเฉพาะโรงเรียนห่างไกลหลายโรงเรียนเริ่มคิดหรือสมองจากคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน 6) การยอมรับหรือเห็นด้วยกับ แนวทางการปฏิรูปการศึกษา จากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู อาจารย์ ใน “ในระดับมาก” แต่การดำเนินงานยังไม่มากนัก โดยเฉพาะด้านวิชาการ แต่มีศักยภาพด้านการบริหารทั่วไปมีสูงกว่าด้านอื่นทั้งหมด บุคลากรทางการศึกษาคิดว่า การกระจายอำนาจการบริหารจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารและ จัดการศึกษาให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้ไม่มากนักและมีอุปสรรคใน “ระดับปานกลาง ” โดยปัญหาอุปสรรคอันเนื่องมาจากการบริหารโรงเรียนจะมีน้อยกว่าด้านอื่นทั้งหมด และจะเน้นมากในปัญหาด้านงบประมาณและอาคารสถานที่ และเพื่อให้การรับการกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการศึกษาฝึกอบรมในเนื้อหาสาระและ วิธีต่างๆ ใน “ระดับมาก” จากการศึกษาของ (พิธาน พื้นทอง. 2548 : 155-171) ได้ศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านเทคโนโลยี และด้านงาน ผลการวิจัย พบว่า ด้านโครงสร้าง ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้น มีการพัฒนาครู ให้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านคน 1) ควรส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจและสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม โดยการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง วินัย ทักษะการปฏิบัติงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำ การมอบหมายงาน การสร้างขวัญกำลังใจของครูและบุคลากร 2) ให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการควบคุม ติดตาม กำกับกับการปฏิบัติงานของครู ด้านเทคโนโลยี พบว่า 1) ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหา ผลิต ติดตาม และประเมินผล การใช้สื่อวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียน ด้านงาน พบว่า 1) การจ้างงานภายในโรงเรียน มีการจัดระบบงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเองใช้เวลาให้น้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอน ส่วนงานไม่สำคัญ จำเป็น 2) ควรมีการประสานความร่วมมือจากชุมชน โรงเรียน ใกล้เคียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานแทน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำผลผลิตจำนวน 5 ผลผลิต ได้แก่ ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหน่วยกำกับประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 178 เขตพื้นที่การศึกษา และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าว สามารถตอบสนองสภาพปัญหาเฉพาะและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ปี 2551 ดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ 2) กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง 3) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ 4) กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา 6) กลยุทธ์เร่งพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 7) แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ ปีงบประมาณ 2552 ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดเป็นนโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าว ในปีการศึกษา 2552 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น โดยจัดทำโครงการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ขึ้น ตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 โดยการสนับสนุนค่าเล่าเรียน (ค่าจัดการเรียนการสอน : รายหัว/ปัจจัยพื้นฐาน นักเรียนยากจน/ค่าอาหารนักเรียนพักนอน) ค่าหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมาแล้ว ถ้าหากได้พัฒนาเพื่อจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเป็นระบบได้นั้น แต่เนื่องจากสภาพปัจจุบันยังขาดแนวปฏิบัติหรือข้อเสนอแนะนโยบายที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จนั้นประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี

ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร จัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกัน คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยคือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ นำเสนอตามข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยให้สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมสนองตอบ ต่อนโยบายการพัฒนาการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการอย่างมีประสิทธิภาพ อันหมายถึง การบรรลุเป้าหมายและนโยบายของการจัดการศึกษาในระดับชาติอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะ ศึกษาวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวเสนอ หน่วยงานในระดับสูง หาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสืบไป

คำถามการวิจัย

การศึกษาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตั้งปัญหาการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนประถมศึกษาและ มัธยมศึกษา) ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างไร
2. ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดทำขึ้นจากผลการวิจัย ประกอบด้วย อะไรบ้าง
3. ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดทำขึ้นจากผลการตรวจสอบ ที่มีความสอดคล้อง เหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

ความมุ่งหมายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ
- 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.1 เป็นการนำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และ ด้านความพึงพอใจ

1.2 เป็นการเสนอรูปแบบการวิจัยเชิงนโยบาย ที่กำหนดระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นหน่วยการศึกษาวิเคราะห์ ที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม (participation) จากบุคคลในระดับรากหญ้า (grounded or grassroot) ในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบร่างข้อเสนอ

เชิงนโยบาย ในขั้นตอนที่สองและขั้นตอนที่สาม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงบูรณาการ (integrated management) ที่หน่วยงานระดับจังหวัดกำลังใช้กันในปัจจุบัน จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะเป็นกรณีศึกษา หรือกรณีต้นแบบที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือภาคอื่นๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนางานด้านอื่น ๆ ของจังหวัด ของภาค ตามหลักการบริหารเชิงบูรณาการได้ แนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน รวมทั้งสามารถนำไปประเมินคุณภาพภายนอกต่อไป

1.3 ได้ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ที่สามารถใช้เป็นแนวทางกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนเป็นการขยายองค์ความรู้ ด้านนโยบายทางการศึกษาและเปิดประเด็นการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2 ประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้

2.1 หน่วยงานในระดับสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำแนวทางของข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพทางนโยบาย มีมาตรฐานคุณภาพทางการปฏิบัติและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

2.2 หน่วยงานในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น ๆ นำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจเชิงนโยบายทั้งในระดับผู้กำหนดนโยบายและ/ หรือ ระดับผู้ปฏิบัติ ให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม มีประโยชน์ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถมองเห็นทิศทางในการพัฒนาศักยภาพสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 หน่วยงานในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ กำหนดนโยบาย การวางแผนสถานศึกษาทุกแห่งได้อย่างเจาะจงในลักษณะที่เป็นการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management : SBM) ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นข้อเสนอการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยเรื่องข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอ ออกเป็น 5 ตอนดังนี้ 1) แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย 2) ขอบเขตเนื้อหาแนวทางดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาของไทย 3) ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ 4) บริบทของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5) การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

3. ขอบเขตของพื้นที่การวิจัย จำแนกออกเป็น 2 พื้นที่ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับคำถามการวิจัยที่กำหนดข้างต้น มีดังต่อไปนี้คือ

3.1 พื้นที่ศึกษาเพื่อการวิจัย สภาพปัจจุบัน ปัญหา ของการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 19 จังหวัด

3.2 พื้นที่ศึกษาที่เป็นสถานศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการศึกษา สังกัด หน่วยงานรัฐบาล จำนวน 3 แห่ง อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาแก อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โรงเรียนบ้านหนองย่างชั้น อำเภอ เรณูนคร จังหวัดนครพนม และโรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้คือ 1) มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีกระบวนการบริหาร จัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับ มีความโดดเด่น ซึ่งพิจารณาจากผลงานของผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และสถานศึกษาได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากภายนอกสถานศึกษา เช่น ได้รับ สถานศึกษาพระราชทาน รางวัลผู้บริหารดีเด่น รางวัลครูผู้สอนดีเด่น รางวัลความเป็นเลิศของ นักเรียนที่ผ่านการประเมินพัฒนาการด้านต่าง ๆ และ/หรือรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน 2) มีกระบวนการจัดประสบการณ์และพัฒนาการที่เน้นด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และ/หรือความเห็นพ้องกับหน่วยงานต้นสังกัด 3) เป็น สถานศึกษา ที่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบที่สอง ในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 19 จังหวัด

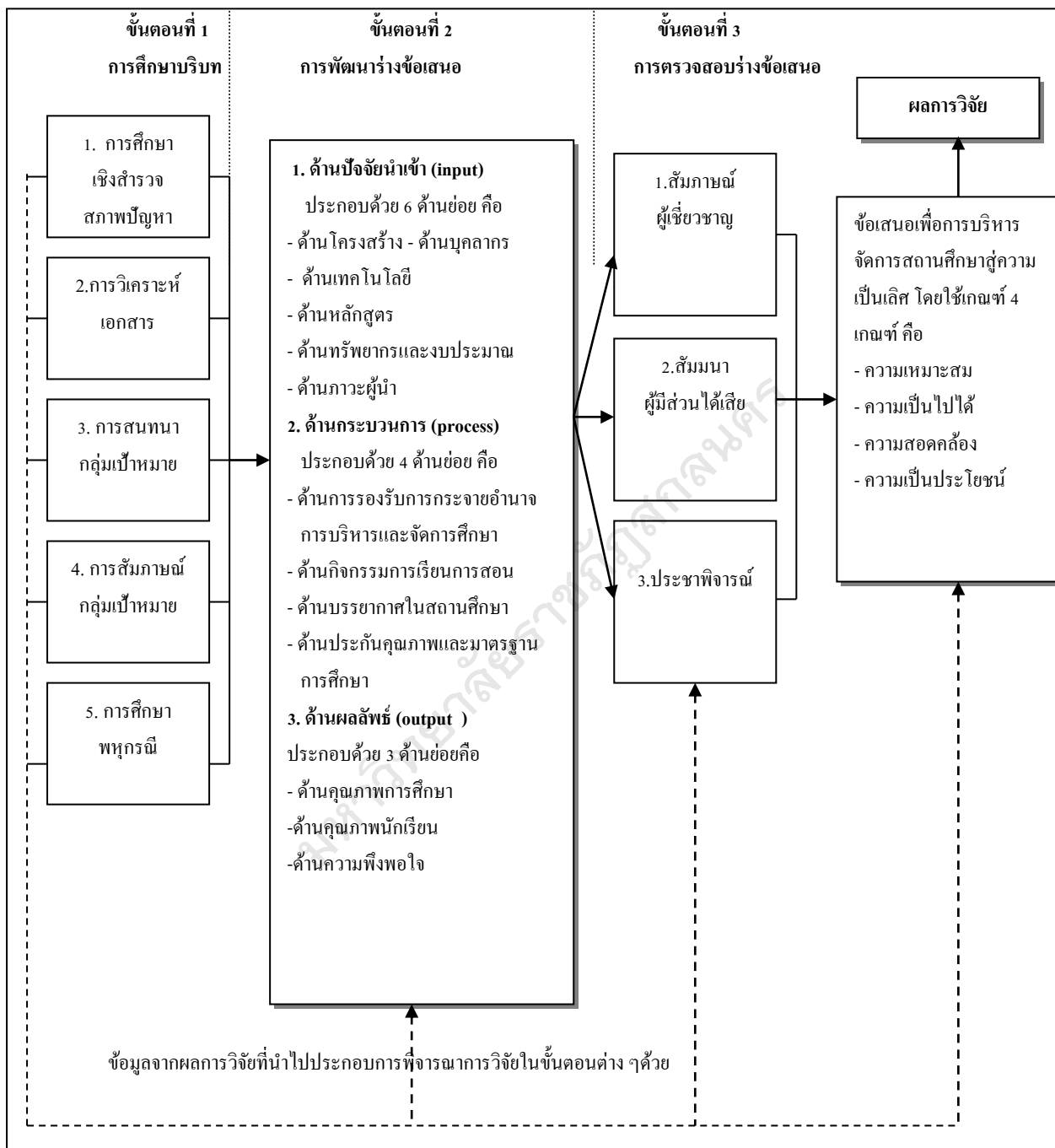
4.1 ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 19 จังหวัด มีจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 61 เขต รวม 13,924 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ใช้ในการวิจัย (survey study) ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ตาราง Krejcie R.V. and Morgan D.W. (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 378 คน เลือกกลุ่ม ตัวอย่างโดยวิธีโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ เช่น 1) เป็นสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นสามารถเป็น แบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นๆได้ 2) เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินรอบที่ 2 จากสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ.

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จึงได้กรอบข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากร และงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนรู้การสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์(output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านความพึงพอใจ คือ ตามเกณฑ์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ ดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework)



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework)

เรื่อง “ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับคำศัพท์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ตรงกัน จึงได้นิยามศัพท์ดังนี้

1. ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อการปฏิบัติเชิงนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายและแนวปฏิบัติ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์(output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และ ด้านความพึงพอใจ

2. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อมุ่งมั่นแก้ปัญหาและให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.1 ด้านโครงสร้าง หมายถึง สถานศึกษาจะมีความเป็นเลิศ ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้าง ที่เหมาะสมของโรงเรียน ปัจจัยด้านการบริหารที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างของงาน การจัดสายงานการบังคับบัญชา การจัดกลุ่ม การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผนการสั่งงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดทรัพยากร งบประมาณ การเงิน การติดตามกำกับดูแล การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านบุคลากร หมายถึง การที่สถานศึกษาจัดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน จัดระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง

2.3 ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การที่สถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผน จัดหาและผลิตสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษากับครูรวมทั้งผู้ปกครองหรือชุมชน โดยเฉพาะสื่อที่ทำจากวัสดุท้องถิ่น มีการใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีระบบการบริการใช้ และบำรุงสื่อ รวมทั้งมีการขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและเผยแพร่แก่ผู้สนใจ

2.4 ด้านหลักสูตร หมายถึง การที่สถานศึกษามีการวิเคราะห์ และวางแผน พัฒนาหลักสูตร ตลอดจนสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำกับ ติดตาม ประเมินการใช้หลักสูตร นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนจนได้หลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น มีสาระและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสม กับบริบทและสภาพของชุมชน

2.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ หมายถึง การบริหารงานด้านงบประมาณ ของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้สถานศึกษา สามารถบริหารจัดการด้านทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้ในการจัดการเพื่อประโยชน์ ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

2.6 ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่นำมา ปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านบทบาทภาวะผู้นำและ การบริหาร ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

3. ด้านกระบวนการ (process) หมายถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถบริหารจัดการศึกษางาน 4 งาน คือ ด้านวิชาการ ด้าน งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี เครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ในการพัฒนางาน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย ประสานร่วมมือกับทุกฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา หมายถึง การ กระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบตามกฎหมายกำหนด ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

3.1.1 ด้านวิชาการ หมายถึง งานที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวิชาการให้เป็นไปตามระเบียบและแนวปฏิบัติตามแผนงานวิชาการของโรงเรียนวิชาการเป็นงานหลัก หรือภารกิจของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยประสานร่วมมือกับทุกฝ่ายและให้ได้มาตรฐานและคุณภาพ สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

3.1.2 ด้านงบประมาณ หมายถึง การบริหารงานด้านงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการด้านทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3.1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.4 ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การที่สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ให้นักเรียนได้แสดงออก โดยจัดตามกลุ่มสาระ

การเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ หรือความต้องการของนักเรียน มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน จัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียน ทั้งทางด้านการให้คำปรึกษาในด้านสุขภาพ การศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ รวมทั้ง จัดบริการและสวัสดิการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้นักเรียน

3.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา หมายถึง การจัดกิจกรรมและการจัดกระบวนการเรียนการสอนของครูทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาในด้านวิชาการ ทำให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม การส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ความคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง การปรับปรุงตกแต่งห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์ให้เอื้อต่อการเรียน การสอนและการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการจัดการต่อสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปให้เกิดความพึงพอใจ ให้สถานศึกษาร่มรื่น สะอาด ความกลมกลืน ความเป็นระเบียบ สวยงาม และให้ความรู้เชิงวิชาการ ได้แก่ อาคารเรียน ห้องเรียน อาคารประกอบ ถนน รั้ว สนาม สวนหย่อม บ่อน้ำ แปลงเกษตร ท่อระบายน้ำ คลองส่งน้ำ สนามหญ้า ที่พักผ่อนหย่อนใจ ท่อประปา ไฟฟ้า ป้ายชื่อโรงเรียน สนามเด็กเล่น

3.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

3.4.1 การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

3.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

4. ด้านผลลัพธ์ (outputs) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เมื่อสถานศึกษาบริหารตามภารกิจทั้งด้านปัจจัยนำเข้าและด้านกระบวนการ โดยมีด้านย่อยดังต่อไปนี้

4.1 ด้านคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ให้บังเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งเป็นไปตามกฎกระทรวงที่ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน รวมทั้งใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีระบบกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน การควบคุมและการบริหารความเสี่ยง และมีระบบรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน

4.2 ด้านคุณภาพนักเรียน หมายถึง นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน หรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะทางตามศักยภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมสูงกว่าเกณฑ์ นักเรียนมีความสามารถด้านการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสื่อความหมาย ได้อย่างมีเหตุผล สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาไทย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และนำเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีวิธีการวัดและประเมินผลคุณภาพนักเรียนเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้สอนได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้เต็มศักยภาพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัด ทั้งที่เป็นความรู้ ความคิด และการปฏิบัติ และจะดำเนินการควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน โดยมีระดับการวัดและประเมินผล ออกเป็น 3 ระดับ

4.3 ด้านความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียน มีความสุขกับรายได้และสวัสดิการ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดขวัญกำลังใจ พิจารณาได้จากการยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การสนับสนุน การร่วมปรึกษาหารือ ในการร่วมแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อเป็นที่พอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง

5. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความสามารถในการจัดระบบบริหารจัดการสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยคือ ด้านผลงานและ

ความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านความพึงพอใจ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาที่เป็นสถานศึกษา ของรัฐที่เปิดการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 1-4 คือ ชั้น ป.1-ม.6 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

8. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในระดับช่วงชั้นที่ 1-4 ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีหน้าที่ในการบริหาร จัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่อยู่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 19 จังหวัด

10. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 -2552 ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

11. กรรมการสถานศึกษา หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

12. ศิษยานุเทศ์ หมายถึง ศิษยานุเทศ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย
2. แนวทางการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการศึกษาของไทย
3. ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้านคือ

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

- 3.3.1 ด้านโครงสร้าง
- 3.3.2 ด้านบุคลากร
- 3.3.3 ด้านเทคโนโลยี
- 3.3.4 ด้านหลักสูตร
- 3.3.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ
- 3.3.6 ด้านภาวะผู้นำ

3.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

- 3.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
- 3.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน
- 3.3.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา
- 3.3.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

3.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

- 3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา
- 3.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน
- 3.3.3 ด้านความพึงพอใจ

4. บริบทของสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย

การบริหารกิจการใดๆ ย่อมต้องอาศัยรูปแบบหรือนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์ สถานศึกษาเป็นหน่วยงานสาธารณะที่ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีทิศทาง ทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นนโยบาย คืออะไร นโยบายมีความสำคัญอย่างไร ลักษณะของนโยบายที่ดี องค์ประกอบของนโยบายมีอะไรบ้าง และการวิจัยเชิงนโยบาย มีลักษณะเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของนโยบาย

ความหมายของคำว่านโยบาย (policy) มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้หลากหลายทัศนะดังนี้ เช่น ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายว่า นโยบายมาจากภาษาบาลีโดยการสมาสคำว่า “นย” กับคำว่า “อุบาย” ซึ่งหมายถึงหลักการและวิธีปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ ส่วน นักวิจัยต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ (Greenwood. 1965 : 222 ; Haimann & Scolt. 1974 ; Anderson. 1975 ; Terry. 1977 and Dye. 1981, อ้างถึงใน คะเนิง สายแก้ว. 2549 : 11) กล่าวว่า นโยบาย คือ หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ (Wayne. 1952 : 198 ; Pfiffner. 1960 :132 ; Jacop. 1966 : 3 and Kann. 1969 : 130, อ้างถึงใน มานพ จันทน์เทศ. 2544 : 14-15) ได้ให้ความหมายนโยบายหมายถึง โครงการในการปฏิบัติเป็นหลักเกณฑ์และแนวทาง แผนการเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Terry (1977 : 189) ; Glueck (19977 : 338) and Jamson (1994) ให้ความหมาย นโยบาย ว่าการพูดหรือการเขียน แผนงานอันเกิดจากการต่อรองและเป็นกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือตัดสินใจ ดังนั้นนโยบายเปรียบเสมือนแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ การกำหนดนโยบายจึงเป็นความพยายามขององค์กร เพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ที่สำคัญคือ นักวิชาการของไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ดังนี้ พิธาน พันธ์ทอง (2548 : 12) และ ไซยา ภาวะบุตร (2549 : 7) กล่าวว่า นโยบาย (policy) หมายถึง ข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้างๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการกิจต่างๆ ของผู้บริหารและของหน่วยงาน

คะเนิง สายแก้ว (2549 : 12) กล่าวว่า นโยบาย (policy) หมายถึง เครื่องมือสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายการพัฒนาองค์กรและนำมาเป็นกรอบ ชี้นำการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานและหลักประกัน เป้าหมายการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเป็นเครื่องชี้นำการ กำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต เพื่อบอกให้ทราบถึงคุณค่า และกระบวนการ ตัดสินใจ (value and discussion) ที่ได้คัดสรรทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะที่สุด ครอบคลุมภารกิจ ทุกด้าน ผ่านกระบวนการถกเถียง มีหลักและแนวทางการดำเนินงานที่ประกันความสำเร็จ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2550 : 45) กล่าวว่า นโยบาย (policy) หมายถึง เครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการบริหารและพัฒนา ประเทศทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง แต่ กิตพัฒน์ นนทปัทมเดช (2540 : 91-92) ได้กล่าวถึงความหมายของนโยบายว่า นโยบาย เต็มไปด้วยเนื้อหาที่มีความสลับซับซ้อน และ ประกอบด้วยข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมาย ข้อมูลจำแนกได้ 3 ระดับคือ 1) ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณค่าหรือค่านิยม 2) ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และ 3) ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำ ส่วนนิยามที่ วิโรจน์ สารัตนะ (2549 : 2) ได้กล่าวถึงลำดับนี้ว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความที่บอกให้ ทราบถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึง เรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกัน ได้จำแนกความหมายนโยบายออกเป็น 3 กลุ่มความหมาย โดยกลุ่มแรก หมายถึง ข้อความ ที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (activity or action) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือ หลายอย่าง ซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นเชิงข้อความ เชิงนโยบายในความหมายนี้จะบอกถึงเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และ คุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดนั้น กลุ่มความหมายที่สอง หมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการ (strategy or means) อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำและกำหนดแนวทางการปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต กลุ่มความหมายที่สาม หมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (value and decision) ที่ได้เลือกสรรแล้ว ซึ่งนโยบายประเภทนี้จะบ่งบอกทางเลือกที่มีหลายทางว่าทางเลือก ใดดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด และจากแนวคิดที่กล่าวว่า นโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารนั้น โครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติด้วย

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ว่า หมายถึง ข้อความที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง คัดสรร ทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ที่เป็นเครื่องมือ สำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรและนำมาเป็นกรอบแนวคิดการปฏิบัติการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง และพัฒนาขึ้น

2. ระดับของนโยบาย

นโยบายมีระดับต่างๆ กันซึ่งในแต่ละระดับนั้น มีขอบเขตครอบคลุมเป้าหมายปลายทาง ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปใช้หรือปฏิบัติ ผู้ที่ได้รับผลการปฏิบัติ และความละเอียดชัดเจนของข้อความลดหลั่นแตกต่างกันไปในแต่ละระดับนั้นมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกันโดยตลอด ซึ่งสามารถจำแนกเพื่อพิจารณาระดับของนโยบายได้ดังนี้ (ทวีป ศิริศรีสมิ. 2544, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร. 2548) กลุ่มนโยบายในการบริหารประเทศสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

2.1 นโยบายหลักหรือนโยบายระดับชาติ (national policy) เป็นนโยบายที่มีลักษณะเป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นพื้นฐานหรือกรอบในการกำหนดนโยบายระดับอื่นๆ ต่อไป เป็นนโยบายที่รัฐบาล คณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีกำหนดขึ้น โดยแสดงถึงเจตนารมณ์ในการดำเนินการ หรือพัฒนาประเทศ เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และความเจริญก้าวหน้า ความมั่งคั่ง และความมั่นคงหรือความมีเสถียรภาพของประเทศ

2.2 นโยบายการบริหาร (administrative policy) เป็นนโยบายระดับกระทรวง ทบวง กรม โดยผู้บริหารระดับปลัดกระทรวง และอธิการบดี เป็นผู้กำหนดขึ้น ตามกรอบของนโยบายหลักหรือนโยบายระดับชาติ แต่มีขอบเขตที่แคบลง (ความครอบคลุมของนโยบาย) มีความละเอียด จำเพาะเจาะจงมากขึ้นตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรหรือบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3 นโยบายเฉพาะกิจ (specific policy) เป็นนโยบายระดับล่างสุด ซึ่งกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับกองหรือระดับฝ่าย โดยยึดถือนโยบายหลักหรือนโยบายระดับชาติ และนโยบายการบริหารที่หน่วยงานสังกัดเป็นเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายและเจตนารมณ์แห่งนโยบายระดับชาติ และนโยบายการบริหารในเวลาเดียวกัน

หรือ อาจจะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เมื่อปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขแล้ว นโยบายก็อาจจะสิ้นสุดไปโดยปริยาย นโยบายเฉพาะกิจจะมีขอบเขตรายละเอียดที่ชัดเจน และจำเพาะเจาะจง ซึ่งแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3. ประเภทของนโยบาย

การจำแนกประเภทของนโยบาย สามารถกระทำได้หลายวิธีและแต่ละวิธีก็มีหลักเกณฑ์ในการจำแนกแตกต่างกันออกไป ในที่นี้จะกล่าววิธีจำแนกประเภทนโยบายสาธารณะ ตามแนวคิดของ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2543 : 151-195) ได้จำแนกดังนี้

3.1 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นขอบเขตเฉพาะด้านและนโยบายมุ่งเน้นสถาบันที่กำหนดนโยบาย ได้แก่ 1) นโยบายด้านการเมือง 2) นโยบายด้านการบริหาร 3) นโยบายด้านเศรษฐกิจ 4) นโยบายด้านต่างประเทศ 5) นโยบายด้านการศึกษา 6) นโยบายด้านสังคม 7) นโยบายด้านการพัฒนาชนบทและกระจายรายได้และความเจริญไปสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น 8) นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 9) นโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 10) นโยบายด้านความมั่นคง การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และ 11) นโยบายด้านการพัฒนาภาคมหานคร

3.2 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นสถาบันที่กำหนดนโยบาย (institutional policies) ได้แก่ 1) สถาบันนิติบัญญัติ 2) สถาบันบริหาร 3) สถาบันตุลาการ

3.3 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระ (substantive policies) และนโยบายมุ่งเน้นขั้นตอนการปฏิบัติ (procedural policies)

3.3.1 นโยบายมุ่งเน้นเนื้อหาสาระ ได้แก่ 1) นโยบายการสร้างทางด่วนในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 2) นโยบายการก่อสร้างเขื่อนขนาดใหญ่

3.3.2 นโยบายมุ่งเน้นขั้นตอนการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

3.4 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นการควบคุมกำกับโดยรัฐ (regulatory policies) และนโยบายมุ่งเน้นการควบคุมกำกับตนเอง (self-regulatory policies)

3.4.1 นโยบายมุ่งเน้นการควบคุมกำกับโดยรัฐ (regulatory policies) ได้แก่ 1) นโยบายควบคุมอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน 2) นโยบายควบคุมการพนัน 3) นโยบายลดความรุนแรงจากอุบัติเหตุการขับขีรถจักรยานยนต์

3.4.2 นโยบายมุ่งเน้นการควบคุมกำกับโดยรัฐ (regulatory policies) ได้แก่

1) พระราชบัญญัติวิชาชีพเกษตรกรรม พ.ศ. 2537 และ 2) พระราชบัญญัติหนายความ พ.ศ. 2528

3.5 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นการกระจายผลประโยชน์ (distributive policies)

และนโยบายมุ่งเน้นการกระจายความเป็นธรรม (redistributive policies)

3.5.1 นโยบายมุ่งเน้นการกระจายผลประโยชน์ (distributive policies)

ได้แก่ 1) นโยบายการแก้ไขปัญหาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2) นโยบายแก้ไขปัญหาธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ และ 3) นโยบายการแก้ไขปัญหาการผลิตทางการเกษตร

3.5.2 นโยบายมุ่งเน้นการกระจายความเป็นธรรม (redistributive policies)

ได้แก่ 1) นโยบายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี และ 2) นโยบายการจัดตั้งธนาคารเพื่อให้สินเชื่อแก่เกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร

3.6 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นเชิงวัตถุ (material policies) และนโยบายมุ่งเน้น

เชิงสัญลักษณ์ (symbolic policies)

3.6.1 นโยบายมุ่งเน้นเชิงวัตถุ (material policies) ได้แก่ 1) นโยบาย

ช่วยเหลือเกษตรกรที่ประสบอุทกภัย และ 2) นโยบายการปรับปรุงชุมชนแออัด

3.6.2 นโยบายมุ่งเน้นเชิงสัญลักษณ์ (symbolic policies) ได้แก่

1) นโยบายรณรงค์รักษาสีเสื้อแดง และ 2) นโยบายส่งเสริมเอกลักษณ์ไทย

3.7 นโยบายมุ่งเน้นลักษณะเสรีนิยม (liberal policies) และนโยบายมุ่งเน้น

ลักษณะอนุรักษนิยม (conservative policies)

3.7.1 นโยบายมุ่งเน้นลักษณะเสรีนิยม (liberal policies) ได้แก่ 1) นโยบาย

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และ 2) นโยบายการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่น

3.7.2 นโยบายมุ่งเน้นลักษณะอนุรักษนิยม (conservative policies)

3.8 จำแนกนโยบายที่มุ่งเน้นลักษณะสินค้าสาธารณะ (public goods) และ

นโยบายมุ่งเน้นลักษณะสินค้าเอกชน (private goods)

3.9 จำแนกตามระดับชั้นของการบริหารองค์การ (organizational levels policy)

ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประเภทคือ (ทวีป ศิริวิทย์, 2544, อ้างถึงใน ไซยา ภาวะบุตร, 2548 : 12)

3.9.1 นโยบายพื้นฐาน (basic policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้น โดย

ผู้บริหารระดับสูงสุด (top executive) เพื่อชี้นำหรือใช้เป็นแนวทาง หรือเป็นฐานสำหรับการกำหนดนโยบาย และการบริหารงานขององค์การในระดับรองๆ ลงไป นโยบาย

ประเภทนี้ มีลักษณะเป็นแนวคิดกว้างๆ โดยอาจจะระบุทิศทาง การบริหารและกลยุทธ์ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้กว้างๆ และมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป สามารถนำไปตีความและปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะต่างๆ ได้ นโยบาย ขึ้นพื้นฐานบางครั้งอาจเรียกว่า “นโยบายหลัก” หรือถ้าหากเป็นนโยบายของรัฐก็อาจจะเรียก นโยบายประเภทนี้ว่า “นโยบายระดับชาติ” (national policy) ซึ่งเป็นนโยบายที่รัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีหรือรัฐบาลเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยแสดงถึงเจตนารมณ์ในการดำเนินการเพื่อความ อยู่ดีกินดีของประชาชน เมื่อรัฐสภาเห็นชอบ จึงเป็นนโยบายที่แท้จริง นำไปใช้เป็นแนวหรือ เป็นหลักในการดำเนินงานได้

3.9.2 นโยบายทั่วไป (general policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) ซึ่งกำหนดขึ้นตามเจตนารมณ์ของนโยบายขึ้นพื้นฐาน นโยบายทั่วไปมักเน้นในเรื่องวิธีการบริหารงานโดยทั่วไป เช่น อาจกำหนดขึ้นเป็นระเบียบ วิธีปฏิบัติงานต่างๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านในหน่วยงานระดับล่าง ได้ถือปฏิบัติร่วมกัน นโยบายทั่วไปทำให้นโยบายขึ้นพื้นฐานมีความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น ง่ายต่อความเข้าใจของ ผู้ปฏิบัติ นโยบายทั่วไปบางครั้งเรียกว่า “นโยบายการบริหาร” (administrative policy) เป็นนโยบายระดับหน่วยงาน เช่น กระบวนการ ทบวง กรม โดยผู้บริหารระดับปลัดกระทรวง และอธิบดีเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยจำกัดกรอบหรือปรับปรุงเสริมแต่งให้มีความละเอียดชัดเจน ยิ่งขึ้น เพื่อความเหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่ และภารกิจความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรและบริบทต่างๆ เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นไปอย่างราบรื่น เรียบร้อย บรรลุผลวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.9.3 นโยบายเฉพาะแผนงาน (department policy) เป็นนโยบาย ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (supervisors) ในแผนกต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วย ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน มีความละเอียดชัดเจนเฉพาะเรื่องเฉพาะกิจการ ลักษณะของนโยบาย ประเภทนี้มักประกอบอยู่ในแผนงานของหน่วยงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางและวิธีการ ปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน นโยบายเฉพาะแผนงานบางครั้งเรียกว่า “นโยบาย เฉพาะกิจ” (specific policy) ซึ่งเป็นนโยบายที่หน่วยงานระดับกอง หรือระดับแผนกเป็นผู้ จัดทำขึ้น เฉพาะกิจการตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้น โดยยึดถือนโยบายขึ้นพื้นฐาน หรือนโยบายหลัก และนโยบายทั่วไป หรือนโยบายการบริหารเป็นกรอบในการกำหนด เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้

นโยบายเฉพาะกิจยังอาจจัดทำขึ้น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เช่น นโยบายแก้ปัญหาอุทกภัย นโยบายแก้ปัญหาการประท้วงของชาวประมงขนาดเล็ก เป็นต้น เมื่อปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขแล้ว นโยบายก็อาจสิ้นสุดไปโดยปริยาย ซึ่งโดยหลักการแล้วนโยบายทั้งสามระดับดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์ สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยตลอด

4. ความสำคัญและลักษณะของนโยบายที่ดี

จากการศึกษาความหมายของนโยบาย จะเห็นว่านโยบายมีความสำคัญ ทั้งต่อผู้กำหนดนโยบายและต่อประชาชน ดังที่ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2550 : 24-33) กล่าวคือ

- 1) ความสำคัญต่อผู้กำหนดนโยบาย เพราะมีผลในด้านค่านิยมของสังคมและการดำรงชีวิต อย่างมีคุณภาพของประชาชน และ 2) ความสำคัญต่อประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยผ่านกระบวนการ ทางการเมือง ฝ่ายบริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศของรัฐบาลในด้านต่างๆ ดังนี้
- 1) เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนา 2) เป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความต้องการของประชาชน 3) เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ
- 4) เป็นการใช้อำนาจเพื่อจัดสรรค่านิยมทางสังคม 5) เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความ เป็นธรรมในสังคม 6) เป็นเครื่องมือเสริมสร้างความเสมอภาค 7) เป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้สู่ชนบท 8) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ 9) เป็นเครื่องมือสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในการกำหนดนโยบายนั้น แม้ผู้กำหนดอาจมีค่านิยม ความสำนึกหรือเจตนารมณ์แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจทำให้ได้ นโยบายที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมแตกต่างกันออกไป วิโรจน์ สารรัตนะ (2549 : 2) ได้ให้ ข้อเสนอแนะให้คำนึงถึงลักษณะของนโยบายที่ดีดังนี้ 1) นโยบายที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ส่งผล ประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด 2) นโยบายที่ดีควรครอบคลุม การกิจทุกด้านและควรมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน 3) นโยบายที่ดี ควรได้มาจากการถกแถลงถึงความสำคัญหรือความต้องการ 4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วย เป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 5) นโยบาย ที่ดีต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงานและมีหลักประกันในการประเมิความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และ 6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติ ได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร เพราะเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไร ทำใด และอย่างไร เพื่อให้ให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวมถึงความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ และนโยบายที่ดีต้องมีความชัดเจน กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ใช้ภาษาต่างๆ ที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน มีการกำหนดระยะเวลาการใช้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมโดยรวม สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะที่ดีที่เหมาะสมของนโยบายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจถือเอาทัศนะของบุคคลเป็นที่ตั้ง เพราะนโยบายสามารถมองได้จากหลายแง่มุม แง่มุมหนึ่งอาจเป็นที่ยอมรับของบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง แต่อาจไม่เป็นที่ยอมรับของอีกบุคคลหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของนโยบายอีกประการหนึ่ง คือการถือเสียงข้างมากหรือเป็นทัศนะของกลุ่มคนส่วนใหญ่โดยอนุโลม

5. องค์ประกอบของนโยบาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549 : 2) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของนโยบายสำคัญ 2 ส่วนคือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objective) และแนวทางของนโยบาย (policy means) นโยบายจะขาดองค์ประกอบสำคัญส่วนใดส่วนหนึ่งนี้ไม่ได้ เช่น มีเพียงวัตถุประสงค์ ไม่บอกแนวทาง สิ่งที่กำหนดนั้นก็ไม่นับเป็นนโยบาย จะมีค่าเพียงเป็นความปรารถนาเท่านั้น เป็นต้น และบางครั้งนโยบายที่ดี อาจจำเป็นต้องมีองค์ประกอบส่วนที่ 3 คือกลไกของนโยบาย (policy mechanism) อีกด้วย กลไกของนโยบายจะช่วยให้เห็นว่า การจะบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดตามแนวทางที่ชี้นำไว้ จะต้องมีการทำอะไรบ้างเป็นเครื่องมือ กลไกนโยบายนี้ หมายรวมถึงตั้งแต่ระเบียบ กฎหมาย ที่รองรับการปฏิบัติ หน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ปฏิบัติ นอกจากนี้ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2550 : 21) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของนโยบายไว้ดังนี้

- 1) เป็นกิจกรรมที่รัฐเลือกกระทำหรือไม่กระทำ 2) เป็นอำนาจรัฐในการสรรค่านิยมของสังคม
- 3) เป็นอำนาจ ผู้นำทางการเมือง 4) เป็นชุดของการกระทำที่มีแบบแผนเป็นระบบ
- 5) มีเป้าหมายในการตอบสนองประชาชน 6) เป็นกิจกรรมที่ต้องปรากฏเป็นจริง 7) มีผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาสังคม 8) เป็นการตัดสินใจเพื่อประชาชนจำนวนมาก 9) เป็นการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด 10) เป็นผลจากการต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์

11) เป็นกิจกรรมในประเทศและต่างประเทศ และ 12) อาจก่อให้เกิดผลทั้งทางบวกและทางลบ เป็นกิจกรรมที่ชอบด้วยกฎหมาย สำหรับ (Lineburry and Sharkansky. 1971 : 190-191, อ้างถึงใน มานพ จันทศ. 2544 : 18) กล่าวถึงองค์ประกอบของนโยบายโดยมีประเด็นสำคัญ คือ 1) นโยบายจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน 2) นโยบายจะต้องประกอบไปด้วยลำดับขั้นของประเพณีกรรมต่างๆ 3) นโยบายจะต้องประกอบด้วยการกระทำต่างๆ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับเวลาและสถานที่ 4) นโยบายควรมีการประกาศให้ประชาชนได้ทราบล่วงหน้าและอย่างทั่วถึง และ 5) นโยบายจะต้องมีการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนต่างๆ ตามที่ตัดสินใจไว้แล้ว

6. รูปแบบการกำหนดนโยบาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549 : 2-3) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการกำหนดนโยบายไว้ 7 รูปแบบ คือ

6.1 รูปแบบผู้นำ (elite model) เป็นการกำหนดนโยบายผู้นำ ยึดหลักอำนาจนิยมว่าผู้นำต้องการอะไร เมื่อกำหนดแล้วผู้ตามมีหน้าที่น่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล

6.2 รูปแบบกลุ่ม (group model) เป็นการกำหนดนโยบายโดยกลุ่ม ยึดหลักการมีส่วนร่วมและการหาจุดร่วมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยอาศัยหลักการเสียงข้างมาก การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง

6.3 รูปแบบสถาบัน (institution model) กำหนดโดยสถาบัน ยึดหลักความเป็นสถาบัน อ้างอิงความหมายสถาบันที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามอาจมีบทลงโทษ

6.4 รูปแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental model) ยึดหลักแนวคิดความต่อเนื่องจากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้อาจเนื่องจากมีเวลาจำกัด งบประมาณน้อย ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

6.5 รูปแบบระบบ (system model) ยึดถือแนวคิดว่านโยบายเป็นปัจจัยป้อนออก (output) ที่เกิดจากปัจจัยป้อนเข้า (input) ของปัญหา ความต้องการหรือข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

6.6 รูปแบบกระบวนการ (process model) ยึดถือแนวคิดว่าการกำหนดนโยบายเป็นกิจกรรมที่มีขั้นตอนต่างๆ เป็นกระบวนการ คือ มีขั้นตอนกำหนดปัญหา ความต้องการข้อเรียกร้อง มีขั้นตอนการเสนอแนะทางเลือก นโยบายหลากหลายทางเลือก

มีขั้นตอนการเลือกนโยบายที่ดีที่สุดหรือที่เหมาะสมที่สุด มีขั้นตอนการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ และมีขั้นตอนการประเมินนโยบาย และ

6.7 รูปแบบมีเหตุผล (rational model) คำนึงถึงผลตอบแทน (gain) ที่จะได้รับมากกว่าค่าใช้จ่าย (cost) ซึ่งผลตอบแทนมิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเงินเท่านั้น แต่หมายถึงผลประโยชน์ในด้านอื่นด้วย ซึ่งการที่จะกำหนดนโยบายในแบบนี้ออกมาได้ ผู้กำหนดนโยบายต้องมีความรู้ความสามารถหลายประการ เช่น รู้ว่าต้องการ หรือสังคมต้องการอะไร มีน้ำหนักมากน้อยกว่ากันอย่างไร รู้ทางเลือกนโยบายทุกทางที่มีอยู่ สามารถคาดการณ์ผลของทางเลือกนโยบาย ของแต่ละทางได้ถูกต้อง สามารถคำนวณหาอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทน และค่าใช้จ่ายแต่ละทางเลือกและสามารถเลือกนโยบายที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุด

มีนักวิชาการหลายคน ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดนโยบาย เช่น (ศุภชัย ขาวะประภาส. 2540 : 37-86, อ้างถึงใน สุรณี พิพัฒน์โรจน์กมล. 2547 : 17) ได้ให้ข้อสรุปถึงขั้นตอนการกำหนดนโยบายไว้ 3 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา การพัฒนาทางเลือก และการสนองทางเลือก มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา ต้องแยกให้ออกระหว่างอาการของปัญหาและสาเหตุของปัญหาในขั้นนี้ได้เสนอให้มีกิจกรรมหลักๆ ดังนี้ ศึกษาลักษณะของปัญหานโยบายหาวิธีการระบุประเด็นปัญหาได้ถูกต้องนั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ (creativity)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาทางเลือก เพื่อรวมไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดไปกำหนดเป็นนโยบายโดยวิเคราะห์การประเมินความเป็นไปได้ การวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมเชิงเส้น และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์

ขั้นตอนที่ 3 การเสนอทางเลือก ซึ่งควรคำนึงถึงเกณฑ์ที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความพอเพียง (adequacy) ความเป็นธรรม (equity) ความสามารถในการสนองตอบ (responsiveness) และความเหมาะสม (appropriateness) มีนักวิชาการได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนโยบายไว้หลายท่านดังนี้

สุรณี พิพัฒน์โรจน์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เชิงนโยบายการก่อรูปและกระบวนการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการวิจัย พบว่า การก่อรูปของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีที่มาจากปัญหาต่างๆ

ที่เกี่ยวข้องที่ได้สะสมต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการออกพระราชบัญญัติ โดยมีพระราชธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 เป็นจุดผลักดัน ที่ทำให้ต้องมีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเกิดขึ้นและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ในกระบวนการจัดทำพระราชบัญญัติ พบว่ามีข้อมูลสารสนเทศและผลงานวิจัยเชิงนโยบาย 42 เรื่อง ประกอบการพิจารณาบัญญัติมาตราต่างๆ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ถูกกระทบจากพระราชบัญญัติ ได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่น่าสนใจอีก 2 ประเด็นที่ทำให้การก่อรูปครั้งนี้ประสบผลสำเร็จคือ 1) ผู้นำทางการเมืองและผู้นำทางการศึกษามีความจริงจังในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และ 2) ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศตัวทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ นอกจากการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติตามกระบวนการของรัฐสภาแล้ว ยังพบประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถสรุปเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ 4 ประเด็นคือ

- 1) การที่ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาเป็นคณะกรรมการวิสามัญทำให้การทำงานง่ายขึ้น
- 2) การอภิปรายในสภาอยู่บนหลักเหตุผล เนื่องจากมีงานวิจัยเชิงนโยบายรองรับ ทำให้การชี้แจงมีน้ำหนักชัดเจนมากขึ้น
- 3) แรงผลักดันทางการเมือง การที่ฝ่ายรัฐบาลให้การสนับสนุน ทำให้ร่างพระราชบัญญัติ สามารถผ่านกระบวนการของรัฐสภาได้เร็วขึ้น และ
- 4) การยอมรับทางสังคมกระแสสังคมที่ต้องปฏิรูปการศึกษาเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญ ส่งผลให้การเมืองต้องหันมาสนใจการศึกษามากขึ้นนอกจากนี้

วรรณิ ไทยานันท์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้เสนอผลการศึกษา การนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม : กรณีศึกษาเขตชนบทยากจนในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า สภาพชีวิตและสังคมในชนบทยากจน ที่พัฒนาขึ้นจากความต้องการของชุมชน 1) เศรษฐกิจ 2) ครอบครัวและสังคม 3) อนามัยและสาธารณสุข 4) ความมั่นคงและสิทธิ 5) วัฒนธรรมจิตใจ และ 6) โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม ชุมชนชนบทยากจนเห็นว่าสำคัญและมีความต้องการมากที่สุด กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้ ยาเสพติด อาชีพ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น การรู้จักคิดวิเคราะห์ หาวิธีแก้ปัญหา คุณธรรมจริยธรรม เน้นความซื่อสัตย์ ประหยัด เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ มีความรับผิดชอบ และชาวซึ่งวิถีชีวิตแบบไทย และทักษะพิสัย คือการพัฒนาอาชีพ ในท้องถิ่น และในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามแนวระบบ ความต่อเนื่องของโรงเรียนมีส่วนร่วม ความร่วมมือจากวิทยากร และการจัดการศึกษาตามแนววิถีชีวิต คือความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ความร่วมมือ ความเชื่อมโยง

ระหว่างบ้าน นอกจากนี้ มานพ จันทรกระจ่าง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนานโยบายที่เหมาะสมสำหรับสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นริเริ่มและการเตรียมการจัดทำนโยบายในขั้นต้น ประกอบด้วย ขั้นริเริ่มและรวบรวมปัญหา ขั้นการกลั่นกรองประเด็นปัญหา ขั้นการพิจารณาในขั้นต้นโดยคณะกรรมการบริหาร(กบ.) ขั้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นการจัดทำร่างนโยบาย ประกอบด้วย ขั้นการยกร่างนโยบาย ขั้นรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ขั้นการปรับร่างนโยบาย 3) ขั้นการพิจารณาตัดสินใจกำหนดให้เป็นนโยบาย ประกอบด้วย ขั้นเสนอคณะกรรมการบริหารพิจารณา (กบ.) ขั้นการปรับร่างนโยบายและรับฟังความคิดเห็น ขั้นเสนอคณะกรรมการสภาประจำมหาวิทยาลัย และ 4) ขั้นประกาศใช้นโยบายอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย ขั้นการประกาศใช้นโยบายอย่างเป็นทางการ ขั้นการแจ้งนโยบายแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. การวิจัยเชิงนโยบาย

7.1 ความเป็นมาของการวิจัยเชิงนโยบาย

การวิจัยเชิงนโยบายเริ่มประมาณช่วงทศวรรษ 1970 โดยมีการตั้งสถาบันวิจัยเชิงนโยบาย การจัดวารสารและการจัดฝึกอบรม การวิจัยเชิงนโยบายในที่ต่างกันอาจผันแปรตามประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) แหล่งเงินทุน หากเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องก็จะมามาก 2) จุดเน้นการวิจัยอยู่ที่การหาหนิชาม ปัญหา หรือหาทางแก้ปัญหา 3) ความเป็นผู้วิจัยภายในหรือภายนอกองค์การ ถ้าเป็นผู้วิจัยภายในอาจพบอุปสรรคปัญหา ความเป็นระบบราชการและวิสัยทัศน์ในการวิจัย และถ้าเป็นผู้วิจัยภายนอกจะมีความเป็นอิสระในการวิพากษ์วิจารณ์ได้มากกว่า และ 4) หลักการทางวิชาการของผู้วิจัย หากต้องการแก้ปัญหาความลำเอียงเชิงวิชาการและการป้องกันการมีมุมมองเฉพาะด้าน ก็ต้องใช้การวิจัยเชิงบูรณาการระหว่างศาสตร์สาขาต่างๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 20)

7.2 ความหมายของการวิจัยเชิงนโยบาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) และ Oaks (2003) ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่าการวิจัยเชิงนโยบายเป็นกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาของสังคม เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาให้กับผู้ทำางนโยบายและข้อเสนอแนะเหล่านั้น ต้องเน้นไปที่การปฏิบัติได้จริงเพื่อเป็นการแก้ปัญหาหรือลดปัญหานั้นๆ ส่วน Ann Majchrzak (1984) กล่าวว่า การวิจัยเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญหลายด้านในการศึกษาและต้องมี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นจำนวนมาก และข้อเสนอเชิงนโยบายเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการวิจัย โดยกำหนดหลักเกณฑ์ 3 ประการ คือ 1) นโยบายมีความสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบาย คือผลของการวิจัยเป็นเพียงข้อมูลในการแก้ปัญหาส่วนหนึ่งในจำนวนข้อมูลทั้งหมดของการตัดสินใจ 2) นโยบายสัมพันธ์กับการวิจัยเชิงนโยบาย เนื่องจากนโยบายไม่ได้ถูกจัดทำขึ้นแต่เป็นการสะสมเพิ่มพูน (accumulate) ผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้ดำเนินการกับการแก้ปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่ยาก ปัญหาที่มีความซับซ้อน และปัญหาที่ไม่สามารถตัดสินใจได้โดยง่าย และ 3) กระบวนการนโยบายเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน เช่นเดียวกับปัญหาสังคม เนื่องจากมีผู้กระทำที่แตกต่างกัน ดังนั้นโครงการนโยบายจำนวนมากอาจให้ผลตรงความตั้งใจ และไม่ตรงตามความตั้งใจ นอกจากนี้สำนักประกันคุณภาพ

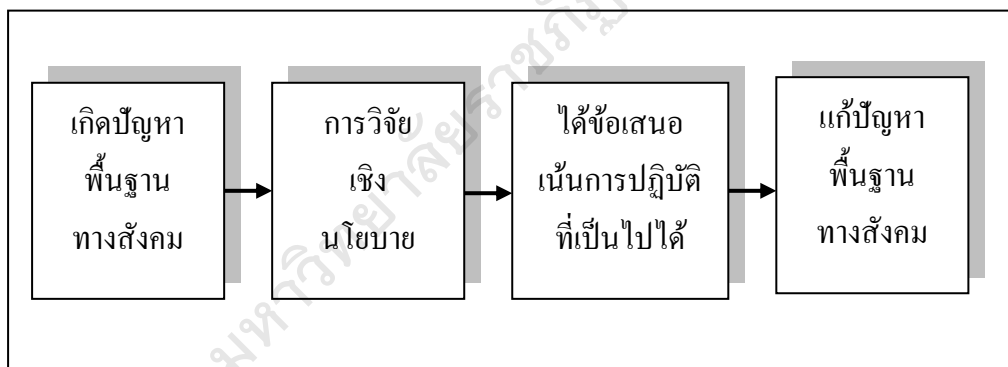
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (<http://www.Qa.Ku.ac.th/Niyam.Php/22/08/2547>)

ได้กำหนดนิยามของคำว่า การวิจัยเชิงนโยบาย ว่า หมายถึงการวิจัยเพื่อหาแนวทางและนโยบายการดำเนินงานของชุมชนและประเทศชาติ โดยอาจนำผลการวิจัย เสนอแนะต่อรัฐบาลหรือทุนวิจัยอื่น เพื่อขอความสนับสนุนการวิจัยต่อเนื่อง และจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป

การกำหนดนโยบายในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังกล่าวยังขึ้นเกี่ยวข้องกับรูปแบบการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จำแนกออกเป็นสองลักษณะ คือ 1) การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (rational decision making) เป็นการตัดสินใจที่มีกระบวนการที่จะทำให้มีข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ และ 2) การตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล (non - rational decision making) อาจเป็นการตัดสินใจตามความพอใจ (satisfying) มุ่งหาทางเลือกที่คิดว่าเป็นที่พึงพอใจ ไม่คำนึงว่าเป็นทางเลือกที่ดีแล้วหรือไม่ หรืออาจเป็นการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental) มุ่งเพียงเพื่อให้อยู่ในระดับที่พอทนได้ ขยายเอาหน้ารอด ไม่หวังผลระยะยาว หรืออาจเป็นการตัดสินใจแบบสุ่มเสี่ยง (rubbish - bin) เป็นต้น ซึ่งเป็นการแน่นอนว่าสิ่งที่พึงประสงค์ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายของผู้นำใดๆ กลุ่มใดๆ หรือสถาบันใดๆ ก็คือรูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ซึ่งกระบวนการหนึ่งจะนำมาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ นั่นก็คือ กระบวนการของการวิจัยเชิงนโยบาย

วิโรจน์ สารัตนะ (2549 : 3) และ Majchrzak (1989) ซึ่งได้กล่าวถึง การวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) ว่าเป็นกระบวนการศึกษาขั้นพื้นฐานทางสังคม เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ (possible action oriented recommendations) สำหรับ ผู้กำหนดนโยบายใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การวิจัยเชิงนโยบายจะมุ่งศึกษาปัญหาทางสังคม เช่นปัญหาเกี่ยวกับโภชนาการ ปัญหาความยากจน ปัญหาเงินเฟ้อ ปัญหาความขาดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ เป็นต้น ด้วยกระบวนการวิจัยที่จะทำให้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้รับการพัฒนาขึ้น และมีการสื่อสารข้อเสนอเหล่านั้นต่อผู้กำหนดนโยบาย

การวิจัยเชิงนโยบาย สามารถกระทำได้ด้วยระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลาย อาจเป็นการวิจัยพื้นฐาน (basic research) การวิจัยเชิงประยุกต์ (applied research) หรือการวิจัยผสม (mixed) อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายในการวิจัยจะเป็นสิ่งเดียวกัน นั่นคือ การให้ได้มาซึ่งข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ เพื่อการแก้ปัญหาพื้นฐานทางสังคม ที่นำมาเป็นประเด็นในการศึกษาวิจัย ลำดับความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของจุดหมายในการวิจัยเชิงนโยบาย

การวิจัยเชิงนโยบาย มีข้อควรตระหนักหลายประการ เช่น ผลจากการวิจัย เป็นเพียงส่วนหนึ่งของบรรดาปัจจัยป้อนเข้า (input) ที่จะนำเข้าสู่การตัดสินใจเชิงนโยบาย (policy decision) ยังมีปัจจัยป้อนเข้าอื่นๆ ที่จะต้องนำมาประกอบการตัดสินใจอื่นๆ อีก เช่น นโยบายที่มีอยู่เดิม ทักษะ ความปรารถนา หรือความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง หรือของสถาบัน หรือแม้แต่ทัศนคติของผู้คนที่มีความก่อนหน้า เป็นต้น นอกจากนั้น ในกระบวนการตัดสินใจ

นโยบายยังต้องอาศัยความเห็นพ้องต้องกันและการประนีประนอมด้วย ดังนั้น “ความจริงอาจจะไม่ได้หมายถึง ความดีที่จะได้รับการยอมรับ” หากความปรารถนาของสถาบันขัดแย้งกับข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ยิ่งกว่านั้นยังมีสินค้าที่จะเป็นตัวเลือกให้กับผู้ตัดสินใจนโยบายอีกหลากหลายตัวเพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญ จึงเป็นบทบาทของผู้วิจัยที่จะต้องชี้ให้เห็นว่า ข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัยจะให้ผลประโยชน์ดีกว่าสินค้าที่เป็นตัวเลือกอื่นๆ

อีกประการหนึ่งก็คือ การวิจัยเชิงนโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อนและยากจะแก้ไข ต้องอาศัยกระบวนการวางแผน การปฏิบัติ การประเมิน และการมีข้อมูลป้อนกลับ และต้องคำนึงถึงบริบทที่เป็นจริงประกอบอีกด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยและผู้ตัดสินใจนโยบายจะต้องตระหนักว่า การวิจัยเชิงนโยบายไม่ใช่เป็นยาครอบจักรวาล ที่จะรักษาได้ทุกโรคในการแก้ปัญหาทางสังคมนั้น สิ่งที่สามารถกระทำได้ดีคือการแสวงหาข้อมูลข่าวสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยคาดหวังว่าจะช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปด้วยดี และคาดหวังว่า สิ่งนั้นอาจจะช่วยแก้ไขหรือป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหาบางปัญหาได้

ประการสุดท้ายคือ กระบวนการนโยบายจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้นของปัญหาที่ศึกษานั้นมีความซับซ้อน ผู้วิจัยจึงต้องเข้าใจในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีอย่างมากมาย ตลอดจนกลไกสนับสนุนต่างๆ ให้อะไรที่มีนั้นก็จะอาจจะไม่สามารถนำเสนอให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้กำหนดนโยบายได้อย่างที่คาดหวัง

การวิจัยเชิงนโยบายมีพัฒนาการ มาตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1970 มีการจัดตั้งสถาบันวิจัยเชิงนโยบาย การจัดทำวารสาร และจัดโปรแกรมการฝึกอบรมกันมากมาย แต่ก็เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเพื่อความมั่นคงต่อไปในอนาคต และยังคงอาศัยระยะเวลาเพื่อพิสูจน์ประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรมและมาตรฐานของการวิจัยประเภทนี้อีก แต่อย่างไรก็ตาม การวิจัยเชิงนโยบายในที่ต่างๆ กัน อาจจะผันแปรไปตามประเด็นต่างๆ ดังนี้ เช่น 1) แหล่งทุนที่เป็นผู้ใช้หรือไม่ใช้ประโยชน์จากการวิจัย หากเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วยก็จะมีความ 2) จุดเน้นของการวิจัยอยู่ที่การหาหนทางของปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหา ซึ่งแม้จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยเชิงนโยบายจะอยู่ที่การหาทางแก้ปัญหา แต่บางกรณีก็จำเป็นต้องศึกษาหาหนทางของปัญหาให้ชัดเจนเสียก่อน 3) ความเป็นผู้วิจัยภายในหรือภายนอกองค์กร หากเป็นผู้วิจัยภายในองค์กรอาจจะพบอุปสรรคปัญหาความเป็นระบบราชการและการมีวิสัยทัศน์ในปัญหาที่วิจัย ในขณะที่ผู้วิจัยภายนอกอาจจะมีความเป็นอิสระ

ในการที่จะวิพากษ์วิจารณ์ได้มากกว่า แต่ขณะเดียวกันผู้วิจัยภายในอาจมีความเข้าใจบริบททางการเมืองและอุปสรรคขององค์การที่จะมีผลต่อการนำข้อเสนอจากผลการวิจัยไปใช้ได้ดีกว่า และ 4) หลักการทางวิชาการของผู้วิจัย ซึ่งหากต้องการแก้ปัญหาความลำเอียงเชิงวิชาการ และป้องกันการมีมุมมองเฉพาะด้าน ก็จะมีการวิจัยเชิงบูรณาการ ระหว่างศาสตร์สาขาต่างๆ ขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้การวิจัยเชิงนโยบายแปรผันแตกต่างกันไปตามประเด็นต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น แต่ก็มีผู้กำหนดลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงนโยบายไว้ ดังนี้คือ 1) เป็นพหุมิติ (multidimensional) มองปัญหาที่ศึกษาด้วยหลากหลายแง่มุม 2) เฉพาะกรณีและเชิงประจักษ์ (empirico – inductive approach) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ไม่กำหนดเหตุและผลของปัญหาตามทฤษฎีไว้ล่วงหน้าเพื่อทดสอบสมมุติฐาน 3) ให้ความสำคัญทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ไม่กำหนดกรอบตัวแปรไว้อย่างตายตัว แต่เปิดกว้างต่ออิทธิพลและตัวแปรแทรกซ้อนต่างๆ 4) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ผลงานวิจัยหรือแหล่งทุนสนับสนุน และ 5) แสดงค่านิยม(หรือแนวคิด) ให้เห็นชัดเจนในนิยามของปัญหา ปัญหาการวิจัย การพัฒนาข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย

Majchrzak M. (1984 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2549 : 5-19) ได้เสนอขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบาย 5 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการ 2) การกำหนดกรอบแนวคิด 3) การวิเคราะห์เชิงเทคนิค 4) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และ 5) การสื่อสารข้อเสนอแนะ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การเตรียมการ (preparation) เป็นการศึกษาสภาพในอดีตและปัจจุบันของบริบทนโยบายในปัญหาที่ศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการที่จะกำหนดทิศทางการวิจัยที่จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ โดยทั่วไปจะให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 บริบทการกำหนดนโยบายในปัญหาที่ศึกษาทั้งในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต รวมถึงกลไกสนับสนุน (supportive mechanism) (ความหมายเดียวกับคำว่า กลไกของนโยบาย (policy mechanism) ที่กล่าวมาข้างต้น ที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรดาระบบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (key stakeholders) ในกระบวนการกำหนดนโยบายหรือที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจในปัญหาที่ศึกษา และการทำความเข้าใจโครงสร้างอำนาจ (power structure) ในกระบวนการกำหนดนโยบายด้วยว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหลัก ใครเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และใครที่ไม่มีอิทธิพล

1.2 นิยาม ข้อตกลงเบื้องต้น และค่านิยม ของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อปัญหา ที่ศึกษาว่าเป็นอย่างไร เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เห็นว่าเป็นปัญหาหรือไม่เป็นปัญหา เห็นตรงกันหรือแตกต่างกัน ความเชื่อในสาเหตุหรือทางแก้ไขเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การ กำหนดค่านิยมหรือแนวคิด ตลอดจนข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย

1.3 ประเภทของข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้เกี่ยวกับปัญหาที่ศึกษาอย่างไร ที่จะเป็นที่ยอมรับ ว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีประเด็นที่เป็นข้อชี้แนะ การให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในลักษณะที่เป็นเส้นต่อเนื่อง (continuum) ระหว่างข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจากที่มีอยู่เดิม (incremental change) ในประเด็นเล็กๆ และใช้ระยะเวลาสั้น ไปถึงข้อเสนอแนะเพื่อการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ (fundamental change) ที่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง และ ข้อเสนอแนะแบบผสม (mixed scanning) ที่ให้ข้อเสนอแนะให้เกิดสิ่งใหม่จากการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งที่มีอยู่เดิม

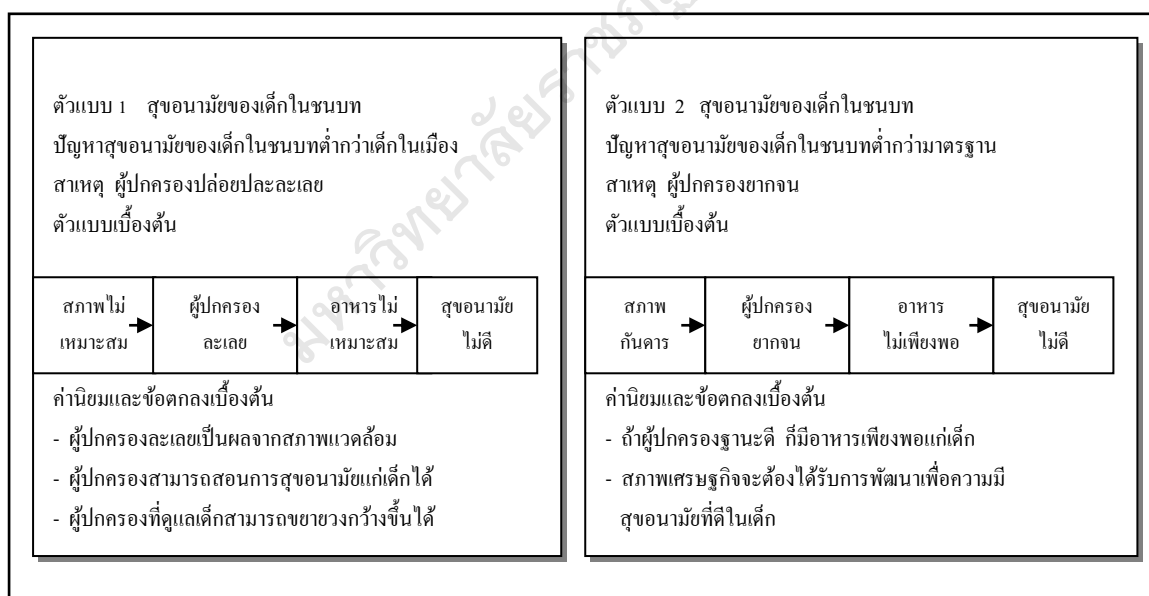
1.4 ทรัพยากรที่ต้องการและจำเป็นสำหรับการวิจัย โดยเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ด้วย

เพื่อให้การศึกษาในขั้นตอนนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อเสนอแนะ ขั้นตอนการดำเนินงานไว้เป็นแนวทาง ดังนี้ 1) เลือกและกำหนดปัญหาที่จะศึกษาวิจัย 2) กำหนดประเด็นนโยบายที่สำคัญ 3) วิเคราะห์ความเป็นมาของประเด็นนโยบาย 4) สืบค้น งานวิจัยที่มีมาก่อนหน้าและผลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง 5) จัดหาแผนภูมิองค์การและผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจ 6) กำหนดรูปแบบกระบวนการตัดสินใจ 7) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย และ 8) สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ โดยพยายามตอบคำถาม ว่าใครคือ ผู้ใช้ผลการวิจัย ในบรรดาผู้ใช้ ผลการวิจัยนั้น ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เรามีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ หรือไม่ เรามีความผูกพันและมีความคาดหวังที่จะนำผลการตัดสินใจ เรามีอำนาจ ในการตัดสินใจอย่างเพียงพอหรือไม่ เรามีความผูกพันและมีความคาดหวังที่จะนำผลการวิจัย ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุผลมากน้อยเพียงใด บริบททางวัฒนธรรมสังคมได้เอื้อต่อการ เปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้มีอะไรบ้าง สามารถหา ได้เพียงพอหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งผลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว จะนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะทำการวิจัยต่อไปหรือไม่ หากสามารถตอบได้ว่า ผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยที่กำหนด บริบททางวัฒนธรรมสังคมและทรัพยากรที่จัดหามาได้ มีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัย

ที่มีคุณค่าได้ และตนเองมีความเหมาะสมที่จะทำการวิจัยนั้น ก็ตัดสินใจที่จะทำวิจัยนั้นได้

2. ขั้นตอนกำหนดกรอบแนวคิด (conceptualizing) เป็นขั้นตอนดำเนินงานในกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม คือ

2.1 พัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาที่ศึกษา (developing a preliminary model of the social) ในอดีตมักนิยมนิยามวิพากษ์วิจารณ์ถึงการขาดความชัดเจนและความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษา มีการวิเคราะห์อย่างง่าย แคลบ และกำหนดจุดเน้นที่ไม่ชัดเจน ในปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ถึงนิยามของปัญหา สาเหตุของปัญหา สร้างตัวแบบ กำหนดค่านิยมและข้อตกลงเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การกำหนดคำถามการวิจัย (research questions) ซึ่งการพัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาที่ศึกษานี้จะอาศัยข้อมูลที่ศึกษาได้ในระยะเตรียมการและจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (literature review) มีข้อเตือนใจว่า ตัวแบบเบื้องต้นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่คำถามการวิจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นจะต้องพัฒนาขึ้นด้วยความรอบคอบ มีข้อมูลประกอบการพิจารณาอย่างเพียงพอ ดังกรณีตัวอย่างพัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาสุขภาพของเด็ก 2 ตัวแบบ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรณีตัวอย่างการพัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาสุขภาพโภชนาการของเด็ก 2 ตัวแบบ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2549 : 5)

2.2 คำถามการวิจัย (formulating specific research questions) กำหนดขึ้นหลังการพัฒนาตัวแบบเบื้องต้น ซึ่งเนื่องจากคำถามการวิจัยจะนำไปสู่การวางแผนระเบียบวิธีวิจัยที่จะใช้และการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นจะต้องกำหนดขึ้นอย่างรอบคอบและระมัดระวัง โดยควรคำนึงถึงขั้นตอนดังนี้

2.2.1 กำหนดว่าผลที่คาดหวังจากการวิจัยคืออะไร เป็นไปในรูปแบบใดแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบสิ่งใหม่ๆ หรือแบบผสม (incremental / fundamental / mixed)

2.2.2 กำหนดประเด็นของปัญหาที่ศึกษา ซึ่งควรคำนึงถึงความพหุมิติ (multidimensional) ซึ่งจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมและมีความหมาย แต่ก็ควรมีแนวหรือเกณฑ์ในการเลือกประเด็นที่จะศึกษา

2.2.3 กำหนดตัวแปรที่สามารถจัดกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ (malleable variables) โดยพิจารณาจากผลที่คาดหวังและประเด็นของปัญหาที่กำหนด

2.2.4 กำหนดคำถามการวิจัยขึ้นจากตัวแปรที่กำหนด ที่จะนำไปสู่ผลที่คาดหวังจากประเด็นปัญหาที่กำหนด โดยมีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงดังนี้

2.2.4.1 ควรสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นของปัญหา

2.2.4.2 สามารถศึกษาหาคำตอบได้

2.2.4.3 เหมาะสมกับเวลาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

นโยบาย ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

2.2.4.4 เป็นผลจากการวิเคราะห์หลากหลายมุมมอง สะท้อนให้เห็นถึงผลการวิจัยที่เป็นไปอย่างครอบคลุมและบูรณาการ

2.2.4.5 ควรแสดงถึงนัยเชิงนโยบาย โดยกำหนดประเด็นในลักษณะที่จะช่วยให้ผู้ตัดสินใจใช้ในการแก้ปัญหาได้

2.3 การเลือกผู้ดำเนินการวิจัย (selecting research investigators) มีประเด็นการตัดสินใจในสามประการดังนี้ 1) การศึกษาเป็นทีมหรือเดี่ยว หากเรื่องที่วิจัยไม่ใหญ่โตมากนักก็ควรศึกษาเดี่ยว แต่หากเป็นเรื่องใหญ่ มีผลกระทบมาก ควรศึกษาเป็นทีมและควรคำนึงหลักการสหวิทยาการ (interdisciplinary) 2) การเลือกภูมิหลังของผู้วิจัย โดยเฉพาะภูมิหลังในเชิงวิชาการ และ 3) ที่ปรึกษาในการวิจัย ซึ่งอาจเป็นทีมที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการอำนวยการ

3. ขั้นการวิเคราะห์เชิงเทคนิค (technical analysis) เป็นการตรวจสอบถึงปัจจัย (factor) ที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา โดยมีขั้นตอนหลักเช่นเดียวกัน การวิจัยโดยทั่วไป ดังนี้

3.1 การนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปร (operationalization of variables) เป็นการกำหนดนิยามตัวแปรที่สามารถจัดกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ (malleable variables) ที่กำหนดในขั้นตอนกำหนดคำถามการวิจัย ให้อยู่ในรูปของดัชนีชี้วัด (indicators) ที่มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

3.2 การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย (design of study methodology) ซึ่งเนื่องจากการวิจัยเชิงนโยบายมุ่งเน้นหาข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจนโยบายมากกว่าเหตุผลในเชิงวิชาการ ดังนั้น ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงนโยบายจึงสามารถจะดัดแปลง (adapting) ผสม (combining) หรือปรับปรุง (improvising) ให้ความเหมาะสมได้ ส่วนมากแล้วจะไม่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเดี่ยว แต่จะเป็นแบบผสม จากระเบียบวิธีวิจัยประเภทต่างๆ ซึ่งจะเป็นประเภทใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับคำถามผู้วิจัย (ไม่ใช่กำหนดคำถามการวิจัยให้สอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัย) เช่น 1) การสังเคราะห์ประเด็น (focused synthesis) จากข้อมูลหลากหลายแหล่ง อาจจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประชุมพิจารณา ผู้วิจัยที่มีประสบการณ์มาก่อน และสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary analysis) จากฐานข้อมูลเหล่าต่างๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลใหม่ขึ้นมาในประเด็นที่ศึกษา 3) การทดลองภาคสนาม (field experiment) หรือแบบกึ่งทดลอง (quasi - experiment) 4) วิธีการเชิงคุณภาพ (qualitative methods) อาจเป็นการสนทนากลุ่ม (focused group discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) 5) การสำรวจ (survey) จากกลุ่มตัวอย่างของประชากร 6) กรณีศึกษา (case study) ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แม้ธรรมชาติของการวิจัยนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพก็ตาม และ 7) การวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร และต้นทุน-ประสิทธิผล (cost benefit and cost - effectiveness analysis)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล (results and conclusion) ซึ่งควรคำนึงถึงความเหมาะสมของข้อมูล ความสามารถตอบคำถามการวิจัย โดยอาจเป็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุคูณ การวิเคราะห์โครงสร้างสัมพันธ์เชิงเหตุผล เป็นต้น และการสรุปผลการวิจัยควรนำเสนออย่างง่ายที่คนทั่วไป (lay people) สามารถจะเข้าใจได้ และเน้นผลการวิจัยที่สำคัญ

3.4 การพัฒนาร่างข้อเสนอแนะ (developing tentative policy recommendations) ซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สรุปผลเอาไว้แล้ว ควรพิจารณาความรู้เกี่ยวกับบริบททางสังคมการเมือง (sociopolitical context) จากผลการศึกษาในระยะเตรียมการด้วย การให้ข้อเสนอแนะควรหลากหลายทางเลือกไม่ควรเน้นเฉพาะทางเลือกเดียว ควรคำนึงถึงทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และข้อเสนอแนะนั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับกลไกสนับสนุน (supportive mechanisms) ที่จะช่วยสนับสนุนการนำข้อมูลเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพได้ด้วย

4. ขึ้นการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ (analysis of recommendations) งานวิจัยส่วนใหญ่จะจบลงตรงที่การสรุปผลเท่านั้น แต่จะศึกษาต่อเนื่องเพื่อ “คาดคะเนถึงโอกาสในการปฏิบัติ” (estimating the probability of implementation) ของข้อเสนอแนะนั้นอีกด้วย โดยมีกิจกรรม ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (analysis of stakeholders) ที่จะมีผลต่อการตัดสินใจในนโยบายโดยวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้เสียที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการเตรียมการ ที่อาจกำหนดลดลงหรือเพิ่มเติมได้ โดยจำแนกผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นออกเป็น “กลุ่มผู้ตัดสินใจนโยบาย” (decision makers) ต่อการนำข้อมูลไปสู่การปฏิบัติ และ “กลุ่มผู้มีอิทธิพล” (influencers) ต่อการตัดสินใจนโยบาย เพื่อวิเคราะห์อำนาจของผู้มีส่วนได้เสียที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนโยบายในสามมิติ คือ

4.1.1 ปริมาณของทรัพยากรที่จะสามารถจัดหามาได้ เช่น เงิน อาสาสมัคร การประสานงาน ข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

4.1.2 คุณลักษณะที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความสามารถในการระดมทรัพยากรมาใช้ เช่น ความเกาะเกี่ยวกันเป็นกลุ่ม ความเห็นพ้องต้องกัน และภาวะความเป็นผู้นำ เป็นต้น

4.1.3 ความสามารถของผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้าถึงกลุ่มผู้ตัดสินใจนโยบายได้ ซึ่งยังกลุ่มผู้ตัดสินใจนโยบายรับฟังข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้ได้เสียมากเพียงใด ก็แสดงว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลที่จะช่วยผลักดันให้ข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติได้มากเท่านั้น และหลังจากนั้นจึงเป็นการศึกษาความเห็น (opinion) ของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นแต่ละราย ว่าสนับสนุนหรือคัดค้านข้อเสนอแนะนั้นด้วยเหตุผลใด ซึ่งหากสนับสนุนมาก การนำเสนอข้อเสนอแนะนั้นก็มีความเป็นไปได้สูง

4.2 การวิเคราะห์องค์การ (analysis of organization) เฉพาะการวิเคราะห์ที่มีส่วนได้เสียอาจไม่เพียงพอ อาจจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์การที่จะเป็นผู้นำเอาแต่ละข้อเสนอแนะไปปฏิบัติด้วย ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ เช่น 1) โครงสร้างองค์การเพื่อการปฏิบัติ 2) ทรัพยากรที่จะใช้ และ 3) กลไกเชิงนโยบายที่จะสนับสนุนการปฏิบัติ

4.3 การคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (predict potential consequences of recommendations) การคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็นนั้น ซึ่งแหล่งข้อมูลอาจได้มาจากหลายแหล่ง เช่น จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย การใช้เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นต้น อาจพิจารณาในสมการดังนี้คือ

4.3.1 ผลกระทบที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง

4.3.2 ผลกระทบโดยรวมที่มีต่อนโยบายอื่นหรือแผนงานอื่น

4.3.3 สิ่งที่จะเกิดขึ้นหากข้อเสนอแนะนั้นไม่ได้นำไปปฏิบัติ

4.4 การคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติ (estimating the probability of implementation) จากผลการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้มีส่วนได้เสีย ศักยภาพขององค์การ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น พอที่จะทำให้ผู้วิจัยคาดคะเนได้ถึง “โอกาสในการปฏิบัติ” ทั้งในแง่ของความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) ในลักษณะคาดคะเน (subjective) จากการแปลผล ข้อมูลของผู้วิจัย ซึ่งหากข้อเสนอแนะมีโอกาสที่จะเป็นไปได้ประมาณ 20-40% ถือว่าเพียงพอแล้ว อย่างไรก็ตาม ดังกล่าวในตอนต้นว่า ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยควรมีหลากหลายทางเลือก ดังนั้นอาจจะแสดงค่าเฉลี่ยเพื่อเปรียบเทียบ “ข้อเสนอทางเลือก” (alternative recommendations) แต่ละทางเลือกเหล่านั้นด้วยได้

5. การสื่อสารผลการวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย (communicating policy research to policymakers) การวิจัยเชิงนโยบาย หากไม่มีการสื่อสารผลงานวิจัยนั้นต่อผู้ตัดสินใจนโยบายแล้ว ถือว่ายังไม่สิ้นสุด ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการขั้นตอนต่อไปเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานวิจัยนั้นได้รับการพิจารณา และมีโอกาสที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารนั้นควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) และควรเลือกใช้วิธีการและสื่อที่เหมาะสม ที่จะทำให้ผู้ตัดสินใจนโยบายได้รับรู้ เข้าใจ และเกิดการยอมรับในผลการวิจัยนั้น อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะว่าการสื่อสารด้วยการพูด (oral communication) จะให้ผลดีกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน (written communication)

จากทัศนะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงนโยบายของ Majchrzak (1984 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์.2549 : 2-19) ที่นำมากล่าวข้างต้น ในข้อคิดหลายประการ เช่น การวิจัยเชิงนโยบายมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ เพื่อการแก้ปัญหาพื้นฐานทางสังคมที่นำมาเป็นประเด็นในการศึกษา-วิจัย สามารถกระทำได้ด้วยระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายอาจเป็นการวิจัยพื้นฐาน (basic research) การวิจัยประยุกต์ (applied research) หรือการวิจัยแบบผสม (mixed) โดยมีข้อควรตระหนักว่า 1) ผลการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของบรรดาปัจจัยป้อนเข้า (input) ที่จะนำเข้าสู่การตัดสินใจเชิงนโยบาย (policy decision) ยังมีปัจจัยป้อนเข้าอื่นๆ ที่จะต้องนำมาประกอบการตัดสินใจอื่นๆ อีก 2) การวิจัยเชิงนโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อนและยากจะแก้ไข ดังนั้น การวิจัยเชิงนโยบายจึงไม่ใช่เป็นยาครอบจักรวาลที่จะรักษาได้ทุกโรค ในการแก้ปัญหาดังกล่าวนั้น สิ่งที่สามารถทำได้ก็คือ การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยคาดหวังว่าจะช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปได้อย่างดี และคาดหวังว่า สิ่งนั้นอาจจะช่วยแก้ไขปัญหหรือการป้องกันการเกิดของปัญหาบางปัญหาได้ และ 3) กระบวนการนโยบายจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้นหากปัญหาที่ศึกษานั้นมีความซับซ้อน ผู้วิจัยจะต้องเข้าใจในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีอย่างมากมาย ตลอดจนกลไกสนับสนุนต่างๆ ให้ดี มิฉะนั้นก็อาจจะไม่สามารถนำเสนอให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้กำหนดนโยบายได้อย่างที่คาดหวัง แม้ว่าการวิจัยเชิงนโยบายในที่ต่างๆ กัน อาจจะผันแปรไปตามประเด็นต่างๆ เช่น 1) แหล่งทุน 2) การศึกษากำหนดนิยามของปัญหา 3) ความเป็นผู้วิจัยภายในหรือภายนอก และ 4) หลักการทางวิชาการของผู้วิจัย ซึ่งหากต้องการแก้ปัญหาลำเอียงเชิง วิชาการ และป้องกันการมีมุมมองเฉพาะด้าน ก็จะมีการวิจัยเชิงบูรณาการ ระหว่างศาสตร์สาขาต่างๆ ขึ้น แต่ก็มีลักษณะสำคัญที่ควรยึดถือดังนี้ คือ 1) เป็นพหุมติ มองทฤษฎีไว้ล่วงหน้าเพื่อทดสอบสมมุติฐาน 2) ให้ความสำคัญทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ไม่กำหนดกรอบตัวแปรไว้อย่างตายตัวแต่เปิดกว้างต่ออิทธิพลและตัวแปรแทรกซ้อนต่างๆ 3) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ผลงานวิจัยหรือแหล่งทุนสนับสนุน และ 5) แสดงค่านิยม (หรือแนวคิด) ให้เห็นชัดเจนในนิยามของปัญหาการวิจัย การพัฒนาข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย

การวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการเตรียมการ (preparation) เป็นการศึกษาสภาพในอดีตและในปัจจุบันของบริบทนโยบายในปัญหาที่ศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการที่จะกำหนดทิศทางการวิจัยที่จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ โดยทั่วไปจะให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับ 1) บริบทการกำหนดนโยบายในปัญหาที่ศึกษาทั้งในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต รวมถึงกลไกสนับสนุนที่น่านโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ที่สำคัญในกระบวนการกำหนดนโยบายหรือที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจในปัญหา ที่ศึกษา และการทำความเข้าใจโครงสร้างอำนาจในกระบวนการกำหนดนโยบายด้วยว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหลัก ใครเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ใครที่ไม่มีอิทธิพล และ 2) นิยาม ข้อตกลงเบื้องต้น และค่านิยมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อปัญหาที่ศึกษาว่าเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจากที่มีอยู่เดิม (incremental change) ในประเด็นเล็กๆ และใช้ระยะเวลาสั้น หรือว่าข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ (fundamental change) ที่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง หรือว่าข้อเสนอแนะแบบผสม (mixed scanning) ซึ่งการให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังกล่าว จะนำไปสู่ 1) การเลือกและกำหนดปัญหาที่จะศึกษาวิจัย 2) การกำหนดประเด็นนโยบาย ที่สำคัญ 3) การวิเคราะห์ความเป็นมาของประเด็นนโยบาย 4) การสืบค้นงานวิจัยที่มีมาก่อนหน้าและผลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง 5) การแสดงแผนภูมิองค์การและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ 6) การกำหนดรูปแบบกระบวนการตัดสินใจ 7) การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย และ 8) การสังเคราะห์ข้อมูล ที่ได้รับ โดยพยายามตอบคำถามว่าใครคือผู้ใช้ผลวิจัย ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอหรือไม่ มีความผูกพัน และมีความคาดหวังที่จะนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุผลมากน้อยเพียงใด บริบททางวัฒนธรรมสังคมได้เอื้อ ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้มีอะไรบ้าง สามารถหาได้เพียงพอหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว จะนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะทำการวิจัยต่อไปหรือไม่

2. ขั้นตอนกำหนดกรอบแนวคิด (conceptualizing) มีกิจกรรมที่สำคัญ 3 กิจกรรม คือ 1) การพัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาที่ศึกษา วิเคราะห์ถึงนิยามของปัญหา สาเหตุของปัญหา สาเหตุของปัญหา สร้างตัวแบบ กำหนดค่านิยมและข้อตกลงเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การกำหนดคำถามการวิจัย (research questions) ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่จะศึกษาได้ในระยะเตรียมการ

และจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (literature review) โดยมีข้อเตือนใจว่า ตัวแบบเบื้องต้นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่คำถามการวิจัยที่แตกต่างกัน จึงต้องพัฒนาขึ้นด้วยความรอบคอบ มีข้อมูลประกอบการพิจารณาอย่างเพียงพอ 2) กำหนดคำถามการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นจะต้องกำหนดขึ้นอย่างรอบคอบและระมัดระวัง โดยคำนึงถึงผลที่คาดหวังจากการวิจัยคืออะไร ความพหุมติที่จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมและมีความหมาย การกำหนดตัวแปรที่สามารถจัดกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีเกณฑ์ที่ ควรคำนึงถึงดังนี้ คือ ควรสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นของปัญหา สามารถศึกษาหาคำตอบได้ เหมาะสมกับเวลาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจนโยบาย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นผลจากการสังเคราะห์ หลากหลายมุมมอง สะท้อนให้เห็นถึงผลการวิจัยที่เป็นไปอย่างครอบคลุมและบูรณาการ และควรแสดงถึงนัยเชิงนโยบาย โดยกำหนดประเด็นในลักษณะที่ จะช่วยให้ผู้ตัดสินใจใช้ในการแก้ปัญหาได้

3. ขั้นการวิเคราะห์เชิงเทคนิค (technical analysis) เป็นการตรวจสอบถึงปัจจัย (factors) ที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา โดยมีขั้นตอนหลักเช่นเดียวกับการวิจัยโดยทั่วไป ดังนั้นการนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปร การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย (ส่วนมากแล้วจะไม่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเดียว แต่จะเป็นแบบผสม จากระเบียบวิธีวิจัยประเภทต่างๆ ซึ่งจะเป็นประเภทใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับคำถามการวิจัย) การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล ซึ่งควรคำนึงถึงความเหมาะสมของข้อมูล ความสามารถตอบคำถามการวิจัย และการพัฒนาร่างข้อเสนอแนะ ซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สรุปผลไว้แล้ว ควรพิจารณาความรู้เกี่ยวกับบริบททางสังคมการเมืองจากผลการศึกษาในระยะเตรียมการด้วย การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และข้อเสนอแนะนั้นอาจจะเกี่ยวกับกลไกการสนับสนุนการนำเสนอข้อมูลเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพได้ด้วย

4. ขั้นการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ (analysis of recommendations) ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่จะจบลงตรงที่การสรุปผลและการให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แต่การวิจัยเชิงนโยบายจะไม่หยุดลงเพียงข้อเสนอแนะที่ได้มาเท่านั้น แต่จะศึกษาต่อเนื่อง เพื่อคาดคะเนผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย โดยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์องค์การ และการคาดคะเนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ดังรายละเอียดที่กล่าวข้างต้นจากนั้นจึงเป็นการจัดเตรียมให้ข้อเสนอแนะสุดท้าย ที่ผู้วิจัยจะตั้งคำถามว่า “ข้อเสนอแนะนั้นจะมีผลต่อปัญหา ที่ศึกษา มากน้อยเพียงใด” ซึ่งหากประเมินได้ต่ำกว่า 60% ก็มีข้อเสนอแนะในสมการกรณี ดังนี้

- 1) ยอมรับในความเป็นไปได้ดำนั้น 2) เปลี่ยนแปลงเป้าหมายของข้อเสนอแนะนั้น
- 3) ปรับแก้ข้อเสนอแนะใหม่ โดยอาจมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และหรือวิเคราะห์องค์การประกอบด้วย

5. ขั้นการสื่อสารผลการวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานวิจัยนั้นได้รับการพิจารณา และมีโอกาสที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

ในการนำแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยเชิงนโยบายทางการศึกษา โดยยึดหลักการที่ว่าแนวคิดทางสังคมศาสตร์และการวิจัยเชิงประยุกต์ ไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จรูปตายตัวแน่นอน อาจปรับเปลี่ยนผันแปรไปตามระบบคิดของผู้วิจัย ในอีกระบบสังคมหนึ่งหรือระบบองค์การหรือระบบองค์การหนึ่งได้ แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่เห็นชัดของการวิจัยเชิงนโยบายที่แตกต่างจากการวิจัยประเภทอื่น คือ งานวิจัยประเภทอื่นจะจบลงตรงที่การสรุปผลและการให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แต่การวิจัยเชิงนโยบายจะศึกษาต่อเนื่องเพื่อคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอแนะนั้นอีกด้วย ซึ่งการศึกษาต่อเนื่องนั้นเพื่อให้ได้คำตอบดังกล่าวประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ คือ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์องค์การ และการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการวิจัยเชิงนโยบายอาจจำแนกออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้คือ 1) ขั้นตอนการกำหนดข้อเสนอแนะ และ 2) ขั้นตอนการคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยเชิงนโยบาย นักวิจัยนิยมเรียกข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยว่า “ข้อเสนอเชิงนโยบาย” (proposed policy) หรือ “ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์” (proposed strategy) ดังนั้น จึงอาจเรียกขั้นตอนแรกเป็น “ขั้นตอนการปฏิบัติเชิงนโยบาย” และขั้นตอนที่สองเป็น “ขั้นตอนการคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอเชิงนโยบาย” สำหรับเอกสารที่แสดงถึงส่วนประกอบของการวิจัย คงประกอบด้วย 5 บท เหมือนกับการวิจัยประเภทอื่นๆ ทั่วไป คือ

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหา การวิจัย การกำหนดคำถามการวิจัย การกำหนดขอบเขตการวิจัย การนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติ และการกำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

บทที่ 2 การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (related literature) ควรเป็นการวิเคราะห์สังเคราะห์ทฤษฎีแผน/นโยบาย และผลงานวิจัยในองค์ประกอบของนโยบายที่ศึกษา 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objective) และแนวทางของนโยบาย

(policy means) (อาจวิเคราะห์กลไกนโยบายด้วยก็ได้) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อสรุป และเพื่อให้เกิดความไวเชิงทฤษฎี (theoretical sensitivity) ที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสาระ การอ้างอิง หรือการอภิปรายผลในหัวข้อต่างๆ ในบทต่างๆ รวมทั้งในบทที่ 1 ด้วย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย อาจจำแนกออกเป็นสองขั้นตอน คือขั้นตอนการกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และขั้นตอนการคาดคะเนในโอกาสการปฏิบัติของข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยขั้นตอนแรกนั้น ควรออกแบบเป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methodology) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ตามหลักการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) ซึ่งในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าน่าจะมาจากสามแหล่ง คือ 1) ข้อมูลจากการศึกษาบริบท (contextual study) อาจเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้ทราบสภาพอดีต ปัจจุบันปัญหา และข้อเสนอแนะ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสังเกต แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น 2) ข้อมูลจากการศึกษากรณีตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ (outstanding / best practice) อาจเป็นการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) เพื่อหาข้อสรุปรูปแบบการพัฒหน้าที่ประสบผลสำเร็จนั้น ว่ามีวัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objective) และแนวทางของนโยบาย (policy means) อะไรและอย่างไร ซึ่งหากจะให้ความหลากหลาย ควรเป็น การศึกษาพหุกรณี (multi – case study) 3) ข้อมูลเชิงวิชาการจากผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ทฤษฎี นโยบาย/แผน และผลงานวิจัย จากบทที่ 2 ซึ่งจะทำได้แหล่งข้อมูลจากทั้งบริบทที่เป็นจริง จากกรณีตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ และจากเชิงวิชาการ แต่หากจะเพิ่มแหล่งข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ทางวิชาการ/ทางปฏิบัติประกอบด้วยอีกก็ได้ ซึ่งอาจได้มาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจาก 3-4 แหล่งดังกล่าว ผู้วิจัยควรนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย มุ่งตอบคำถาม 2 คำถาม คือ วัตถุประสงค์ของนโยบายที่คาดหวังให้เกิดขึ้น คืออะไร และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นควรทำอะไรและอย่างไร ซึ่งหากมีเทคนิคเชิงปริมาณใดๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้ดีและน่าเชื่อถือ อาจใช้เทคนิควิธีนั้นได้ แต่ในทัศนะของผู้เขียน เห็นว่า การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายนั้นมีค่านิยม (value) หรือแนวคิด (concept) ของบุคคลมาเกี่ยวข้องด้วย ประกอบกับหลักการบริหารปัจจุบันที่เน้นการตัดสินใจร่วม (shared decision making) เห็นว่า หากจะจัดให้มี

กิจกรรมใดๆ ที่จะเป็นการระดมสมองของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย มาร่วมกันกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายโดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เหล่านั้น น่าจะทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้รับการยอมรับและเป็นไปได้เป็นเบื้องต้น สำหรับขั้นตอนที่สอง คือ ขั้นตอนการคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งในแง่ของการยอมรับ (acceptable) และความเป็นไปได้ (feasible) นั้น หากพิจารณาจากทัศนะของ Majchrzak ที่นำมาถ่วงชั่งต้น เห็นว่าผู้วิจัยควรดำเนินการดังนี้คือ

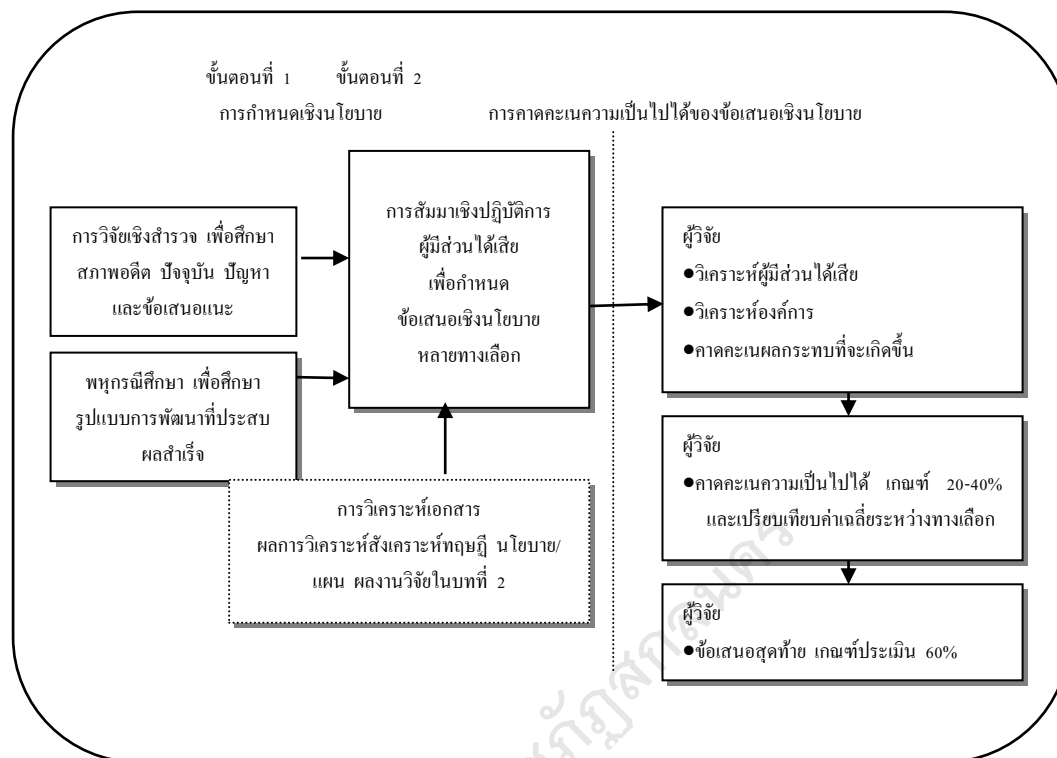
1. การวิเคราะห์อำนาจของผู้มีส่วนได้เสียที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนโยบาย เกี่ยวกับปริมาณของทรัพยากรที่จะสามารถจัดหาได้ คุณลักษณะที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสีย มีความสามารถในการระดมทรัพยากรมาใช้ และความสามารถของผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้าถึงกลุ่มผู้ตัดสินใจนโยบายได้ รวมทั้งวิเคราะห์ท่าทีการสนับสนุนหรือการคัดค้าน
2. การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร เพื่อการปฏิบัติทรัพยากรที่จะใช้ และกลไกเชิงนโยบายอื่นๆ ที่จะสนับสนุนการปฏิบัติ
3. การคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทั้งผลกระทบที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง ผลกระทบโดยรวมที่มีต่อนโยบายอื่นหรือแผนงานอื่น และสิ่งที่จะเกิดขึ้นหากข้อเสนอแนะนั้นไม่ได้นำไปปฏิบัติ

จากผลการวิเคราะห์ทั้งสามประเด็นดังกล่าว พอที่จะทำให้ผู้วิจัย คาดคะเนได้ถึงโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งในแง่ของการยอมรับ (acceptable) และความเป็นไปได้ (feasible) ในลักษณะคาดคะเน (objective) จากการแปลผลข้อมูลของผู้วิจัย ซึ่งหากข้อเสนอแนะมีโอกาสในการปฏิบัติมีประมาณ 20-40% ก็ถือว่าเพียงพอแล้ว อย่างไรก็ตามดังที่กล่าวในตอนต้นว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัยควรมีหลากหลายทางเลือก ดังนั้นอาจจะแสดงค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบ “ข้อเสนอทางเลือก” แต่ละทางเลือกเหล่านั้นด้วยได้ ในขั้นตอนสุดท้าย เป็นการจัดเตรียมให้ข้อเสนอแนะสุดท้าย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะตั้งคำถามว่า “ข้อเสนอแนะนั้นจะมีผลต่อปัญหาที่ศึกษามากน้อยเพียงใด” ซึ่งหากประเมินได้ต่ำกว่า 60% ก็มีข้อเสนอแนะในสามกรณีดังนี้ 1) ยอมรับในความเป็นไปได้ที่ต่ำนั้น 2) เปลี่ยนแปลงเป้าหมายของข้อเสนอแนะนั้น และ 3) ปรับแก้ข้อเสนอแนะใหม่ โดยอาจพบทวนการวิเคราะห์ของผู้มีส่วนได้เสียและหรือวิเคราะห์องค์การประกอบด้วย

บทที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจากที่กล่าวในบทที่ 3 จำแนกการวิจัยออกเป็นสองขั้นตอน ดังนั้น การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอตามลำดับขั้นตอนนั้น โดยในขั้นตอนแรก จะนำเสนอผลการศึกษาริบท (ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง) ผลการศึกษาเฉพาะกรณีหรือพหุกรณี และผลการศึกษาผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ (ถ้ามี) ส่วนผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎี นโยบาย/แผน ผลงานวิจัย ปรากฏในบทที่ 2 แล้ว และผลการสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย ในขั้นตอนที่สอง นำเสนอผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ผลการวิเคราะห์องค์การ ผลการคาดคะเนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และผลการคาดคะเน โอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอ นโยบาย และสุดท้ายคือข้อเสนอแนะสุดท้ายของข้อเสนอเชิงนโยบาย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย เป็นการสรุปผลสุดท้ายของข้อเสนอเชิงนโยบาย การอภิปรายผลโดยเทียบกับทฤษฎี นโยบาย/แผน และผลงานการวิจัยที่วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 2 และการให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

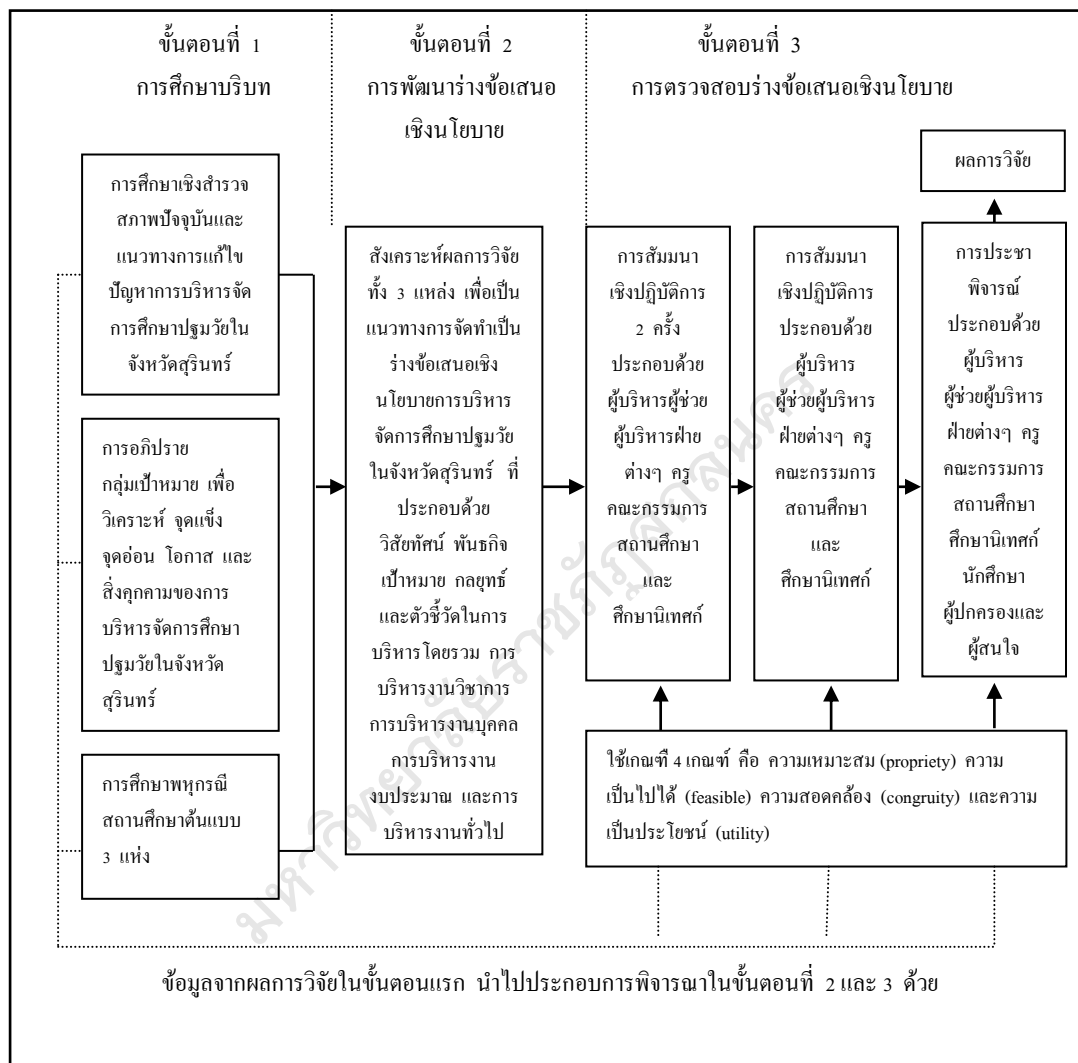
จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า การวิจัยเชิงนโยบายมีขั้นตอนที่แตกต่างจากการวิจัยโดยทั่วไปในขั้นตอนที่สอง คือ มีขั้นตอนการคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอเชิงนโยบายที่วิจัยต่อเนื่องจากขั้นตอนแรก ในขณะที่การวิจัยทั่วไปจะจบลงตรงที่ การได้เสนอแนะจากขั้นตอนแรกเท่านั้น ซึ่งขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบายที่ปรับจากทัศนะ ของ Majchrzak (1984) ดังกล่าวข้างต้น ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบาย ปรับจากทัศนะของ Majchrzak(1984)

จากขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบาย ที่ปรับจากทัศนะของ Majchrzak ดังกล่าว มีนักศึกษาในหลักสูตรดุขฎิบัณติตสาขการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้นำไปปรับอีกในขั้นตอนที่สอง โดยปรับจากการวิจัยที่ “ผู้วิจัย” เป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์ในองค์ประกอบด้านต่างๆ ด้วยตนเอง คือ (การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์องค์การ การคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติ และการจัดเตรียมให้ข้อเสนอแนะสุดท้าย) ไปใช้หลักการมีส่วนร่วมโดยให้ “ผู้มีส่วนได้เสีย” มาร่วมกันคิด ร่วมวิเคราะห์ และร่วมกันให้ข้อเสนอแนะแทน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนแรกมาใช้ประกอบการพิจารณาในขั้นตอนหลังๆ ด้วยเสมือนเป็นการศึกษาวิเคราะห์อิทธิพลและท่าทีการให้การสนับสนุนของ “ผู้มีส่วนได้เสีย” ไปด้วยในตัว ขณะเดียวกันก็พิจารณาถึงความเป็นไปได้ด้วย จากเกณฑ์ที่กำหนดใช้ประกอบการพิจารณา ดังกรณีงานวิจัยเรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์” ของ คณึง สายแก้ว (2549 : 88) มีการกำหนดขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอนมีการใช้ผู้มีส่วนได้เสียในกิจกรรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติและการประชาพิจารณ์ และมีการใช้เกณฑ์ 4 เกณฑ์

ประกอบการพิจารณาในการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย คือ เกณฑ์ความเหมาะสม (propriety) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความสอดคล้อง (congruity) และความเป็นประโยชน์ (congruity) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการวิจัยเชิงนโยบาย ของ คณะครู

จากบทศึกษาวิเคราะห์ดังที่นำมาถ่วงถึงข้างต้น เห็นได้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะจบลงตรงที่การสรุปผลและการให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แต่การวิจัยเชิงนโยบาย

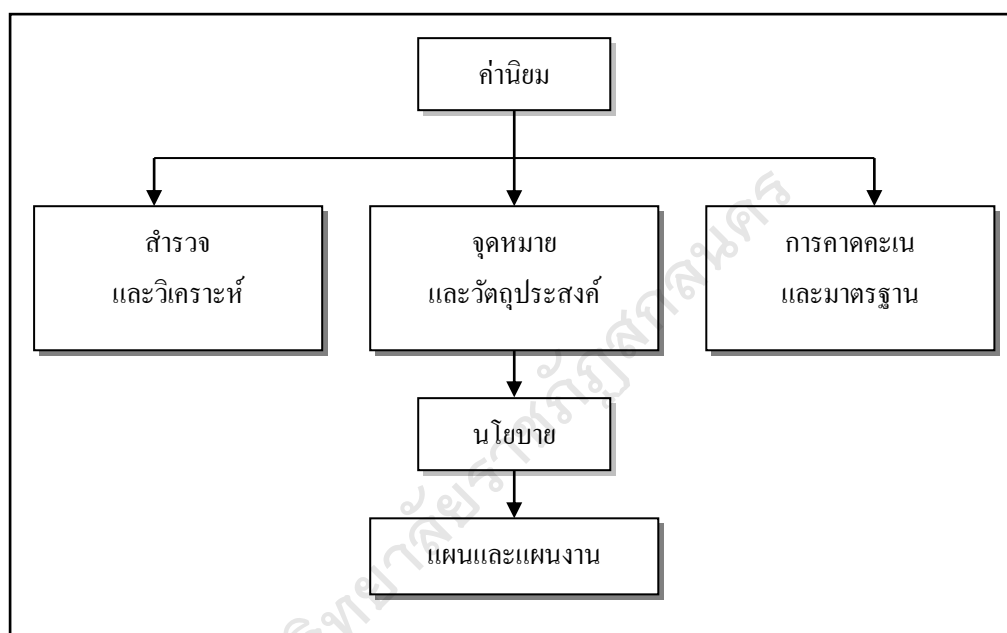
จะไม่หยุดลงเพียงข้อเสนอแนะที่ได้มาเท่านั้น แต่จะศึกษาต่อเนื่องเพื่อคาดคะเนถึงโอกาสในการปฏิบัติของข้อเสนอแนะนั้นอีกด้วย และกระบวนการนโยบายจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น หากปัญหาที่ศึกษานั้น มีความซับซ้อน ผู้วิจัยจึงจะต้องเข้าใจในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีอย่างมากมาย ตลอดจนกลไกสนับสนุนต่างๆ ให้ดี มิฉะนั้นก็อาจจะไม่สามารถนำเสนอให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้กำหนดนโยบายได้อย่างที่คาดหวัง นอกจากนั้น แนวทางการวิจัยเชิงนโยบายสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยยึดหลักการที่ว่าแนวคิดทางสังคมศาสตร์ และการวิจัยเชิงประยุกต์ ไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จตายตัวแน่นอน อาจปรับเปลี่ยนผันแปรไปตามระบบความคิดของผู้วิจัยในอีกระบบสังคมหนึ่งหรือระบบองค์การหนึ่งได้ ดังกรณีการนำไปประยุกต์ ของ คะเนิง สายแก้ว (2549 : 88) ดังนั้น เพื่อให้การออกแบบแนวการวิจัยเชิงนโยบาย มีความสมบูรณ์ขึ้น อาจนำเอาแนวคิดรูปแบบการวางแผนทางการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนและมีแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์เข้ากับรูปแบบการวิจัยเชิงนโยบายดังกล่าวข้างต้นได้ ดังจะนำมากล่าวถึงดังต่อไปนี้

Kaufman (1972 อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ. 2549 : 17) ได้พัฒนารูปแบบการวางแผนการศึกษา โดยเน้นการกำหนดจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ (end) ก่อนการกำหนดวิธีการ (means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น เป็นการกำหนด “ สิ่งที่จะทำ” (what to do?) ก่อนการกำหนด “วิธีการที่จะทำ” (how to do) โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ คือ

- 1) การกำหนดปัญหา 2) การกำหนดแนวทางแก้ปัญหา 3) การเลือกแนวทางแก้ปัญหา 4) การนำแนวทางแก้ปัญหาไปปฏิบัติ 5) การตรวจสอบประสิทธิผลการปฏิบัติ 6) การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติ และ Banghart and Trull (1973) กล่าวถึง นิยามการวางแผนทางการศึกษา สี่แง่มุม ดังนี้ 1) นิยามทั่วไป หมายถึง การวิจัย การพัฒนาทฤษฎีและเทคนิค การจัดทำแผนของรัฐ ของภูมิภาคและสถานศึกษาในเชิงปริมาณ 2) นิยามเชิงกายภาพ หมายถึง การจัดทำแผนระยะ ปานกลาง และระยะยาว (5,10,15 หรือ 20 ปี) เกี่ยวกับการจัดตั้งสถานศึกษา อาคารสถานศึกษา อาคารประกอบ และอื่นๆ เกณฑ์เกี่ยวกับ กิจกรรมการเรียนรู้ และการวิจัยทางเทคโนโลยี 3) นิยามเชิงสังคม หมายถึง การสำรวจความต้องการของประชาชน การวางแผนหลักสูตร ยุทธศาสตร์การสอน การสำรวจความต้องการกำลังคนและสังคม การออกแบบทางกายภาพเพื่อสร้างควมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคม
- 4) นิยามเชิงบริหาร หมายถึง การควบคุมเชิงพัฒนา การตัดสินใจ การบริหารและการปฏิบัติการ การควบคุมรายการสิ่งของ การวางแผนระบบการขนส่ง และการสำรวจอาคาร

สถานที่ สถานศึกษา และBanghart and Trull ให้ข้อคิดว่า นักวางแผนที่ฉลาดจะเริ่มต้นคำถามว่า “ทำไมฉันจึงต้องวางแผน” ก่อนที่จะถามต่อไปว่า “ฉันจะวางแผนอะไร” นอกจากนั้นยังให้ทัศนะว่า การวางแผนมิได้เป็นนักวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ที่มุ่งจะยึดถือแต่ข้อมูลสารสนเทศเท่านั้น แต่การวางแผนเป็นกระบวนการทางสังคม โครงสร้างและพฤติกรรมทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ค่านิยม (value) จะมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการวางแผนด้วย

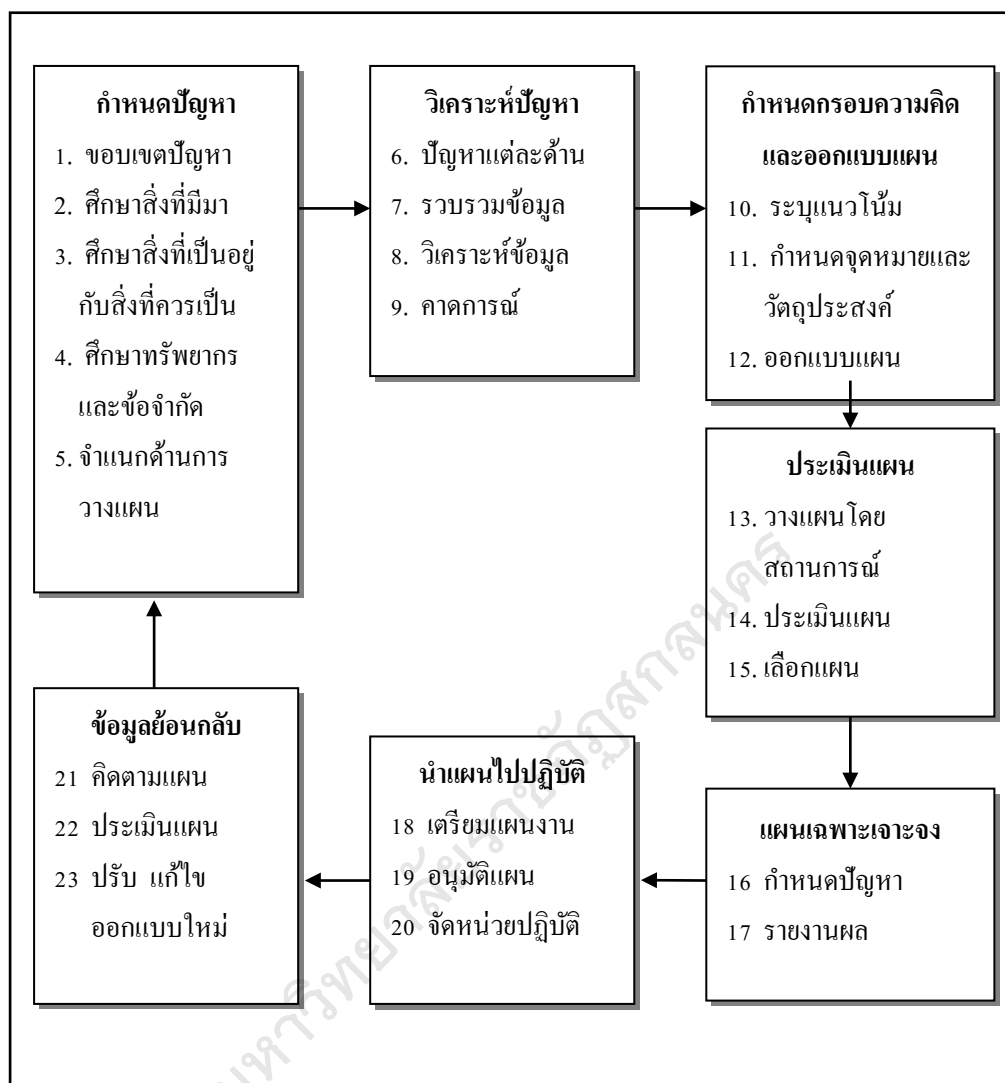
ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ค่านิยมในการวางแผนตามทัศนะของ Banghart & Trull

นอกจากนั้น Banghart & Trull ยังกล่าวถึงการวางแผน (planning) และแผน (plan) ว่าการวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อที่จะทำ (preparing to do) ส่วนแผนเป็นการสื่อสารถึงสิ่งที่จะทำ (communicating what is to be done) โดยมีขั้นตอนการวางแผนที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักต่อเนื่องกัน 7 กิจกรรมนั้นประกอบด้วย การกำหนดปัญหาการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดกรอบความคิดและออกแบบแผน การประเมินแผน การจัดทำแผนให้เฉพาะเจาะจง การนำแผนไปปฏิบัติ และการมีข้อมูลย้อนกลับ

ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการวางแผนตามทัศนะของ Banghart and Trull

จากแนวคิดรูปแบบการวางแผนทางการศึกษาของ Kaufman ; Banghart ; Trull (1973) ที่มากล่าวเพิ่มเติมจากการกล่าวถึงนโยบาย ในประเด็นความหมาย ลักษณะของนโยบายที่ดี รูปแบบการกำหนดนโยบาย รูปแบบการตัดสินใจกับการกำหนดนโยบาย แนวการวิจัยเชิงนโยบายตามทัศนะของ Majchrzak ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยของ คณิ่ง สายแก้ว แล้วอาจได้แนวคิดที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเพิ่มเติมอีกหนึ่งแนวคิด คือ แนวคิดที่ว่าวางแผนมิได้เป็นวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ที่มุ่งจะยึดถือแต่ข้อมูลสารสนเทศเท่านั้น แต่การวางแผนเป็นกระบวนการทางสังคม โครงสร้างและพฤติกรรม

ทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ค่านิยม (value) จะมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการวางแผนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะที่กล่าวไว้ข้างต้นว่าในการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนแรกเพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อตอบคำถาม 2 คำถาม คือ วัตถุประสงค์ของนโยบายที่คาดหวังให้เกิดขึ้นคืออะไร และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นควรทำอะไรและอย่างไร หากมีเทคนิคเชิงปริมาณใดๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้ดี และน่าเชื่อถือก็อาจใช้เทคนิควิธีนั้นได้ แต่ก็เห็นว่าการกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายนั้นมีค่านิยม (value) หรือแนวคิด (concept) ของบุคคลมาเกี่ยวข้องด้วย ประกอบกับหลักการบริหารปัจจุบันที่เน้นการตัดสินใจร่วม (shared decision making) ได้มีข้อเสนอแนะว่า หากจะจัดให้มีกิจกรรมใดๆ ที่จะเป็นการระดมสมองของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายมาร่วมกันกำหนดด้วย โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เหล่านั้น น่าจะให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้รับการยอมรับและเป็นเบื้องต้น ซึ่งจากแนวคิดต่างๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น สามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ออกแบบวิธีดำเนินการเชิงนโยบายให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

8. รูปแบบการวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย

การนำเอา “รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย” มากล่าวถึงในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจว่า ในการศึกษาวิจัยในลักษณะเพื่อหา “ข้อเสนอเชิงนโยบาย” นั้น ผู้วิจัยเหล่านั้นได้นำเสนอรูปแบบข้อเสนอแนะนโยบายกันอย่างไร เพื่อจะได้หาข้อสรุปหรือใช้เป็นแนวทางการนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งจากผลการศึกษา งานวิจัยเชิงนโยบายที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อเสนอแนะนโยบายข้อเสนอ (proposed policy) โดยการสืบค้นผ่านเครือข่าย internet พบว่า มีรูปแบบการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

8.1 รูปแบบจากผลการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการสร้างถนน

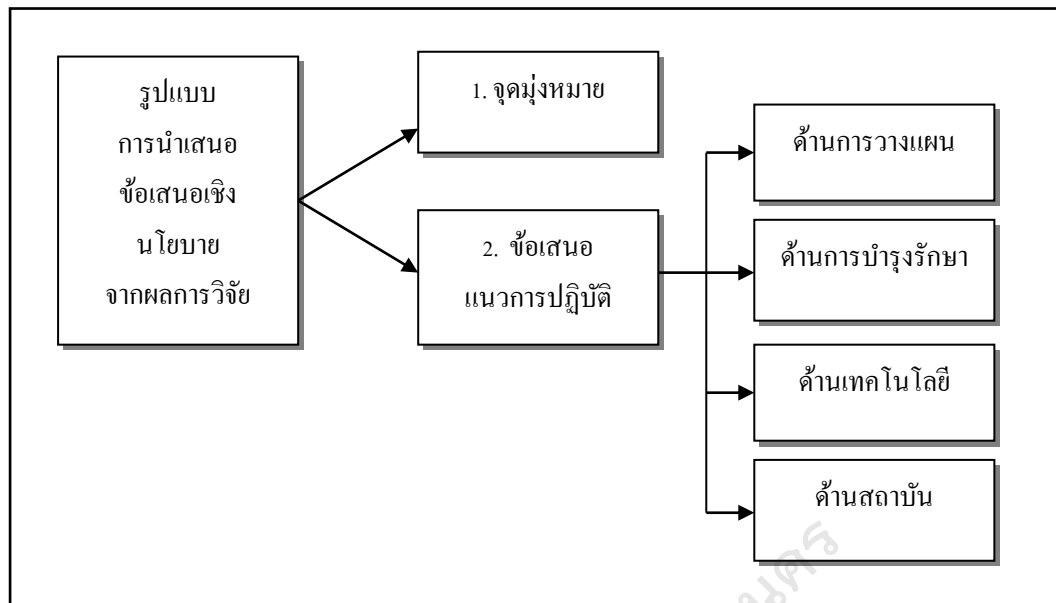
ในอันตรประเทศ (proposed policy framework for rural roads in pradhra pradesh)

(<http://66.102.7.104/search?Q=cache:cNyMuMNBCIEJ:>

www.worldbank.org/transport/rural_tr/p%26s_

docs/pdf+policy+frmework+for+rural+roads+in+andhra+pradesh&hl=th-/01/48)

มีรูปแบบการนำเสนอที่ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายและข้อเสนอแนะการปฏิบัติในแต่ละด้านที่ศึกษา ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย เรื่อง
“ข้อเสนอเชิงนโยบายการสร้างถนนในอันดามันประเทศ”

ตามรูปแบบข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว มีการนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบโครงสร้างเชิงนโยบายในแต่ละด้านมีดังนี้

8.1.1 จุดมุ่งหมายรวม (overview goal) เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทโดยการจัดการสร้างถนนที่สามารถใช้ได้ทุกสภาพอากาศให้ทุกหมู่บ้าน ให้มีประสิทธิภาพและเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยการลดค่าใช้จ่ายการขนส่งในชนบท

8.1.2 ข้อเสนอแนวการปฏิบัติ (guidelines) จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

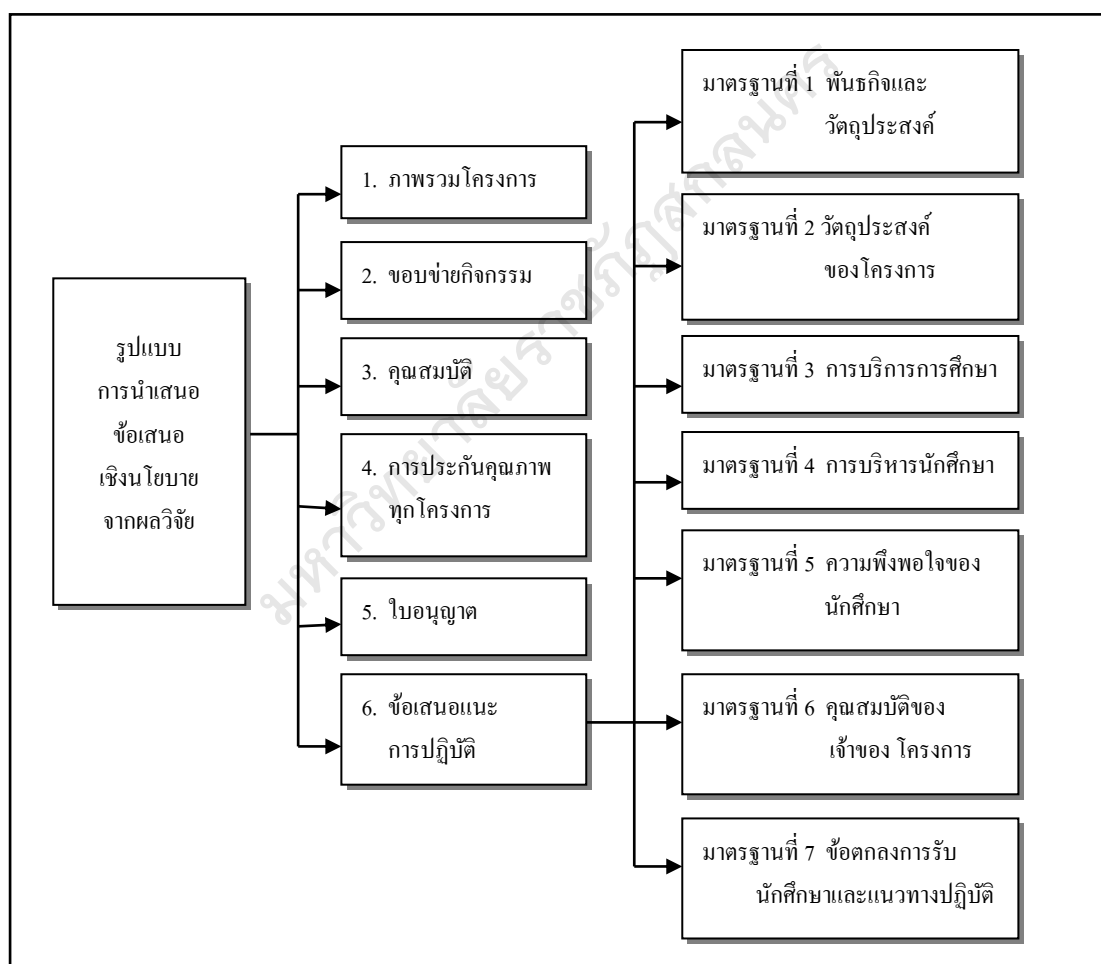
8.1.2.1 ด้านการวางแผน (planning issues)

8.1.2.2 ด้านการบำรุงรักษา (maintenance issues) ประจำปี ได้อย่างอิสระหลังจากที่ได้รับการอนุมัติในหลักการจากรัฐบาลท้องถิ่น

8.1.2.3 ด้านเทคโนโลยี (technology issues)

8.1.2.4 ด้านสถาบัน (institutional issues)

8.2 รูปแบบจากงานวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับโครงการปริญญาเอก (proposed policy on doctoral degree program) <http://www.detc.org/downloads/final%20policy%20on%20doctoral%20degree%20program%20%20June%202020.pdf-6/10/47>) เป็นรูปแบบนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย ที่เริ่มดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการการ เพื่อประกันคุณภาพสถาบันการศึกษาทางไกล ที่เปิดสอนโครงการศึกษาระดับปริญญาเอก และเพื่อขยายมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา จะต้องมีมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาตามนโยบาย สำหรับสถาบันศึกษานานาชาติ อาจจะใช้มาตรฐานเทียบเท่าและตามเงื่อนไขที่เหมาะสมกับโครงการ ซึ่งมีองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัยเรื่อง
“ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับโครงการปริญญาเอก”

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบที่นำเสนอในแต่ละด้านมีดังนี้

8.2.1 ภาพรวมโครงการ (overview) คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ของสภาการฝึกอบรมและการศึกษาทางไกล แสวงหาวิธีการแก้ไขการเปลี่ยนแปลง ในด้านการศึกษาทางไกลและความต้องการของสภาฝึกอบรมและการศึกษาทางไกล ในปัจจุบันและอนาคต

8.2.2 ขอบข่ายกิจกรรม (scope of activity) คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาจะทบทวนโครงการการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป และเข้าใจวัตถุประสงค์และโครงการที่เปิดระบบสอนทางไกลมาแล้วอย่างแท้จริง

8.2.3 คุณสมบัติ (eligibility) สถาบันที่เปิดสอนทางศึกษาทางไกลระดับปริญญาเอกจะต้องมีคุณสมบัติตามคำนิยามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดไว้ นั่นคือ

8.2.4 การประกันคุณภาพทุกโครงการ (accreditation of all programs) สถาบันการศึกษาจะต้องยื่นการรับประกันคุณภาพสถาบันและโครงการศึกษาทางไกลทั้งหมด ทุกโครงการ

8.2.5 ใบอนุญาต (licensure) สถาบันการศึกษาจะต้องมีระเบียบการ ใบอนุญาต อำนาจเต็มรูปแบบ หรือการอนุมัติจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ในการให้ปริญญา

8.2.6 ข้อเสนอแนวการปฏิบัติ (standard I : institution mission and objectives) จำแนกเป็นรายมาตรฐาน ได้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

มาตรฐานที่ 3 การบริการการศึกษา

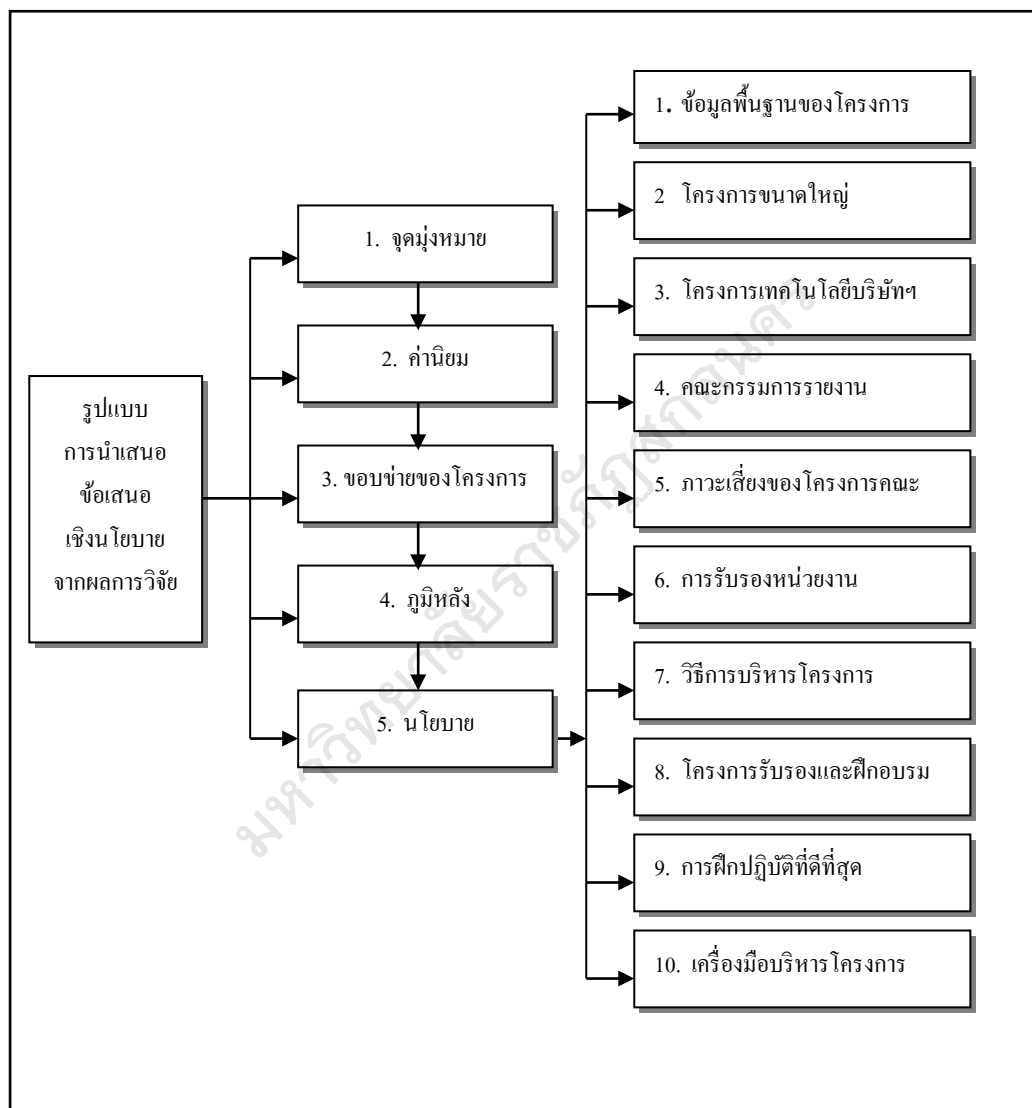
มาตรฐานที่ 4 การบริการนักศึกษา

มาตรฐานที่ 5 ความพึงพอใจของนักศึกษา

มาตรฐานที่ 6 คุณสมบัติของเจ้าของโครงการ คณะกรรมการบริหารโครงการผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะเจ้าหน้าที่

มาตรฐานที่ 7 ข้อตกลงการรับนักศึกษาและแนวทางการปฏิบัติ

8.3 รูปแบบจากงานวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดการโครงการเทคโนโลยี (policy for the management of technology project)
(<http://www.cio.sc.gov/PM/PM-Policy.Pdf-01/01/48>) มีรูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย
จากผลการวิจัยเรื่อง“ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดการ โครงการเทคโนโลยี”

รูปแบบการนำเสนอรายละเอียดในข้อเสนอเชิงนโยบายแต่ละด้าน ดังนี้

8.3.1. จุดมุ่งหมาย (purposed) เพื่อจัดตั้งนโยบาย เพื่อโครงการเทคโนโลยี และมอบความรับผิดชอบการบริหารโครงการ

8.3.2 คำนิยาม (definitions) คือ ความพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือ บริการที่ใหม่หรือเป็นเอกลักษณ์การปรับปรุงใหม่หรือดัดแปลงใหม่โดยใช้ระบบเทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่มีอยู่

8.3.3 ขอบข่ายของโครงการ (scope) โครงการนี้ประยุกต์ใช้โครงการ หน่วยงานโครงการร่วมและโครงสร้าง

8.3.4 ภูมิหลัง (background) โครงการเหล่านี้จะต้องได้รับการทบทวนเพื่อ การตัดสินใจด้วยกระบวนการทางเทคนิค และสถาปัตยกรรมบริษัท ผลกระทบทางการเงิน ต่อหน่วยงาน และมลรัฐ รายละเอียดที่หน่วยงานที่เสนอ เพื่อรับการสนับสนุนโครงการ ต้องได้รับการตัดทอนตามค่าใช้จ่าย ความสลับซับซ้อนและความสำคัญของโครงการ

8.3.5 นโยบาย (policy) ประกอบด้วย

8.3.5.1 ข้อมูลพื้นฐานโครงการ หน่วยงานที่ใช้วิธีการบริหารโครงการ ที่ได้รับการอนุมัติในการใช้เทคโนโลยีทุกโครงการ ที่มีการลงทุนสะสมในด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ 50,000 ดอลลาร์ขึ้นไป

8.3.5.2 โครงการขนาดใหญ่ (major technology project) ต้องได้รับการ ทบทวน รวมทั้งรายงานสถานภาพของโครงการ

8.3.5.3 โครงการเทคโนโลยีบริษัทและหน่วยงานรวม (multi-agency and enterprise technology projects) อาจจะทบทวนโครงการทางเทคโนโลยีขนาดใหญ่ เป็นเวลานาน

8.3.5.4 คณะกรรมการรายงานสถานภาพของโครงการ (project status reporting dashboard) มีหน้าที่ย่อโดยสรุปโครงร่างเพื่อทบทวน ติดตาม ประเมินผล

8.3.5.5 ภาวะเสี่ยงของโครงการ (project at risk) ภาวะของโครงการ หมายถึง โครงการที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังที่ตั้งไว้

8.3.5.6 การรับรองหน่วยงาน (agency certification) ต้องมีผู้เชี่ยวชาญ มีอาชีพ ที่ได้รับการฝึกหัดอย่างดีและมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการ

8.3.5.7 วิธีบริหารโครงการ (project management methodology)

รับผิดชอบการตรวจสอบ การพัฒนาวิธีการบริหารโครงการ

8.3.5.8 โครงการรับรองและฝึกอบรม (training and certification program)

จะตรวจสอบการพัฒนาโครงการรับรองและฝึกอบรมการบริหารโครงการ ในทุกหน่วยงานของมลรัฐ

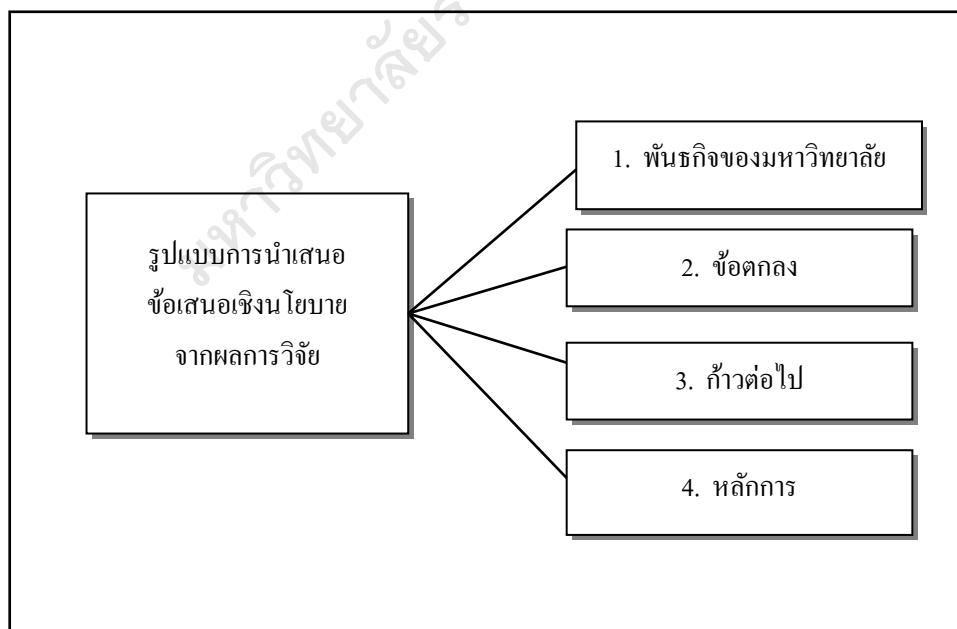
8.3.5.9 การฝึกปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ให้บริการที่เรียกว่า

ศูนย์การปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้ความรู้การบริหารโครงการ

8.3.5.10 เครื่องมือบริหารโครงการ (project management tool)

ให้บริการผู้เสนอโครงการในการเลือกพัฒนา และอนุมัติเครื่องมือโปรแกรมบริหารโครงการ พร้อมเอกสารที่จำเป็นและ การฝึกอบรมและระยะเวลาที่เหมาะสม

8.4. รูปแบบจากงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับ มหาวิทยาลัยแมกิล (proposed environmental policy for McGill University) มี องค์ประกอบ ดังนี้ ([http://www.mcgill.ca/rethink/policies/policy/history/working/proposal - 6/10/47](http://www.mcgill.ca/rethink/policies/policy/history/working/proposal-6/10/47)) มีรูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัย ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัยเรื่อง
“ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับมหาวิทยาลัยแมกิล”

สำหรับรูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายในแต่ละด้านมีดังนี้

8.4.1 พันธกิจของมหาวิทยาลัยแมกกิล (McGill's mission) พันธกิจของมหาวิทยาลัยแมกกิล คือ ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ มุ่งสู่การศึกษา ทุนการศึกษา และบริการสังคม

8.4.2 ข้อตกลง (existing obligations)

มหาวิทยาลัยแมกกิลเป็นหนึ่งในสิบหกมหาวิทยาลัยของแคนาดาที่ได้ลงนามในแถลงการณ์ ฮาลีแฟก เมื่อเดือน ธันวาคม 2544 ที่เรียกร้องให้มหาวิทยาลัยอุทิศตนในการปฏิบัติกิจกรรมหลายอย่างในระดับมหาวิทยาลัย ระดับชาติและระดับโลก ข้อความในแถลงการณ์ฮาลีแฟก

8.4.3 ก้าวต่อไป (moving forward)

นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยแมกกิลต้องได้รับการแก้ไขมหาวิทยาลัย ได้ตระหนักถึงประโยชน์ค่านับประการจากการเพิ่มภารกิจด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับคนรุ่นต่อไป

8.4.4 คำกล่าวดำเนินนโยบายสิ่งแวดล้อม (environmental policy statement)

พวกเรามหาวิทยาลัยแมกกิลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการศึกษาและบริหารทรัพยากรทั้งมวลให้ผสมกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ พวกเราได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเป็นผู้นำทางด้านสังคม วิทยาศาสตร์ จริยธรรมและการศึกษาในอันที่จะส่งเสริมฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรเพื่ออนาคตเพื่อสิ่งมีชีวิตอื่นทั้งหมด และสร้างโลกที่เท่าเทียมกันอย่างเป็นรูปธรรม ภารกิจของพวกเรานั้นเน้นด้านการดูแลสิ่งแวดล้อมและปฏิบัติการสอนวิจัยและบริการชุมชนและสังคมในภาพรวม และร่วมตัดสินใจสิ่งที่จะมีผลกระทบด้านลบต่อการปฏิบัติงานและกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม พวกเราได้รับมอบหมายให้ผลิตนักศึกษาที่ตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมค่านิยม ความรู้และทักษะที่เหมาะสมอันจะทำให้พวกเขาสามารถทำงานด้านฟื้นฟู และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

8.4.5 หลักการ (principles) มหาวิทยาลัยจะยึดถือหลักการต่อไปนี้

8.4.5.1 มหาวิทยาลัยจะปฏิบัติแถลงการณ์ฮาลีแฟกปี 2544 และแถลงการณ์ทอลดัวร์ 2543 และกฎหมาย พระราชบัญญัติทั้งหมดที่ผ่านการเห็นชอบขององค์กรเทศบาล จังหวัด แห่งชาติและนานาชาติ หากหลักการใดขัดแย้ง มหาวิทยาลัยจะดำเนินการตาม 6 ข้อต่อไปนี้ เพื่อคงไว้ซึ่งบทบาทผู้นำและเป้าหมายที่ดีเยี่ยมของเรา

8.4.5.2 ชุมชนมหาวิทยาลัยแมกกิล จะใช้พลังงาน การบริโภค
ทรัพยากรอื่นที่มากเกินไปและผลิตขยะให้น้อยที่สุด และหยุดปล่อยขยะเป็นพิษสู่ธรรมชาติ

8.4.5.3 มหาวิทยาลัยจะทำงานร่วมกับเอกชน และหน่วยรัฐบาล
เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทางตรง และทางอ้อม
ในการจัดสวัสดิการมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานและหน้าที่ที่พึงมี

8.4.5.4 มหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนนโยบายการซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตร
กับธรรมชาติ ใช้วัตถุดิบที่ปลอดภัยที่ผ่านมาตรฐานการใช้ชีวภาพและไม่เป็นพิษเท่าที่จะทำได้

8.4.5.5 มหาวิทยาลัยจะรับประกันว่าสมาชิกมหาวิทยาลัยทุกคน จะมี
ความรู้เรื่อง

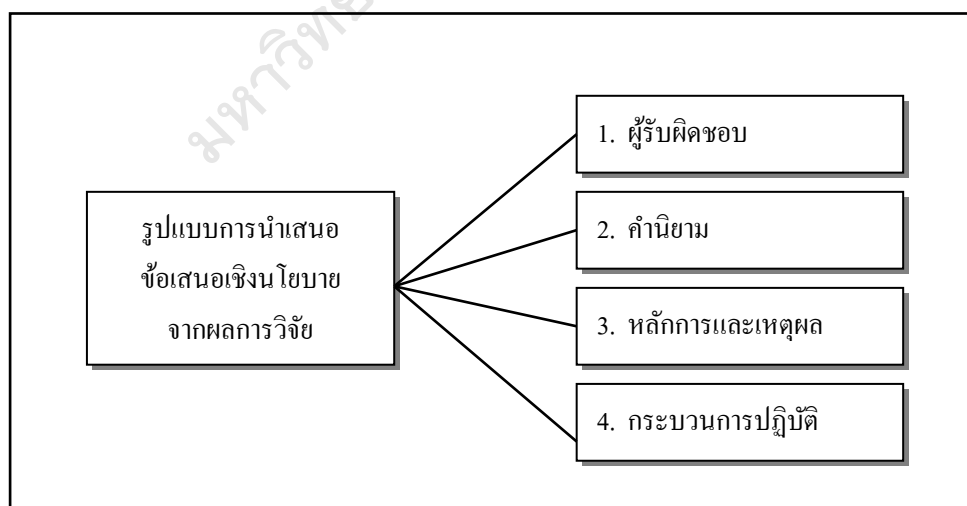
8.4.5.6 สมาชิกทุกคนของมหาวิทยาลัยแมกกิล จะต้องประยุกต์ใช้
ความคิด

8.4.5.7 มหาวิทยาลัยแมกกิลจะมีเป้าหมาย

8.5 รูปแบบจากงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับโปรแกรมทางเลือก
(proposed policy for optional programs) มีองค์ประกอบดังนี้

(<http://www.slc.k12.ut.us/board/policies/Instruction/IGBI%20R%20.pdf.-03/01/48>)

มีรูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายจากผลการวิจัยเรื่อง
“ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับโปรแกรมทางเลือก”

รายละเอียดขององค์ประกอบข้อเสนอเชิงนโยบายในแต่ละด้านมีดังนี้

8.5.1 ผู้รับผิดชอบ (authority)

8.5.2 คำนิยาม (definition) โครงการศึกษาแบบทางเลือก เป็นรูปแบบการให้บริการการศึกษาที่เต็มรูปแบบที่สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ และความต้องการของมลรัฐและรัฐบาลกลาง หลักสูตรหลักของมลรัฐ และพันธกิจของอำเภอ วิสัยทัศน์ ผลการปฏิบัติการและเป้าหมาย แต่อาจแตกต่างกันเน้นการศึกษาและโครงสร้าง

8.5.3 หลักการและเหตุผล (rationale) คณะกรรมการอาจสร้างโครงการการศึกษาแบบทางเลือก เพื่อส่งเสริมเป้าหมายการศึกษาแบบพิเศษของอำเภอ และ/หรือนั้น หลักสูตรและการฝึกฝนเฉพาะ โครงการทางเลือกอาจจะเริ่มต้นจากกลุ่มหรือสมาคมผู้ปกครอง หรือด้วยเหตุผลมากมายที่ควรจะเป็น เช่น เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนยุทธศาสตร์ การสอนของครู โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาอาจจะแตกต่างกับโครงการดั้งเดิม

8.5.4 กระบวนการปฏิบัติการ/แนวทาง ควรจะเริ่มต้นจากแนวทางต่อไปนี้

8.5.4.1 โครงการต้องสอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาของทุกมลรัฐและรัฐบาลกลาง

8.5.4.2 โครงการต้องสอดคล้องกับความต้องการของทุกมลรัฐและรัฐบาลกลางหลักสูตรหลักของมลรัฐ

8.5.4.3 โครงการต้องสอดคล้องกับกฎกติกาของคณะกรรมการพระราชบัญญัตินโยบายและการดำเนินงาน

8.5.4.4 โครงการต้องสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

8.5.4.5 โครงการต้องสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและจริยธรรม

8.5.4.6 โครงการต้องสอดคล้องกับพันธกิจของอำเภอ วิสัยทัศน์เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์และตอบสนองความคาดหวัง

8.5.4.7 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องตรวจสอบ และให้คำแนะนำโครงการ

8.5.4.8 ผู้บริหารที่มีโครงการ ต้องเปรียบเทียบกับสภาการศึกษาโรงเรียนเพื่อวิพากษ์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการทางเลือกกับโรงเรียนใกล้เคียง

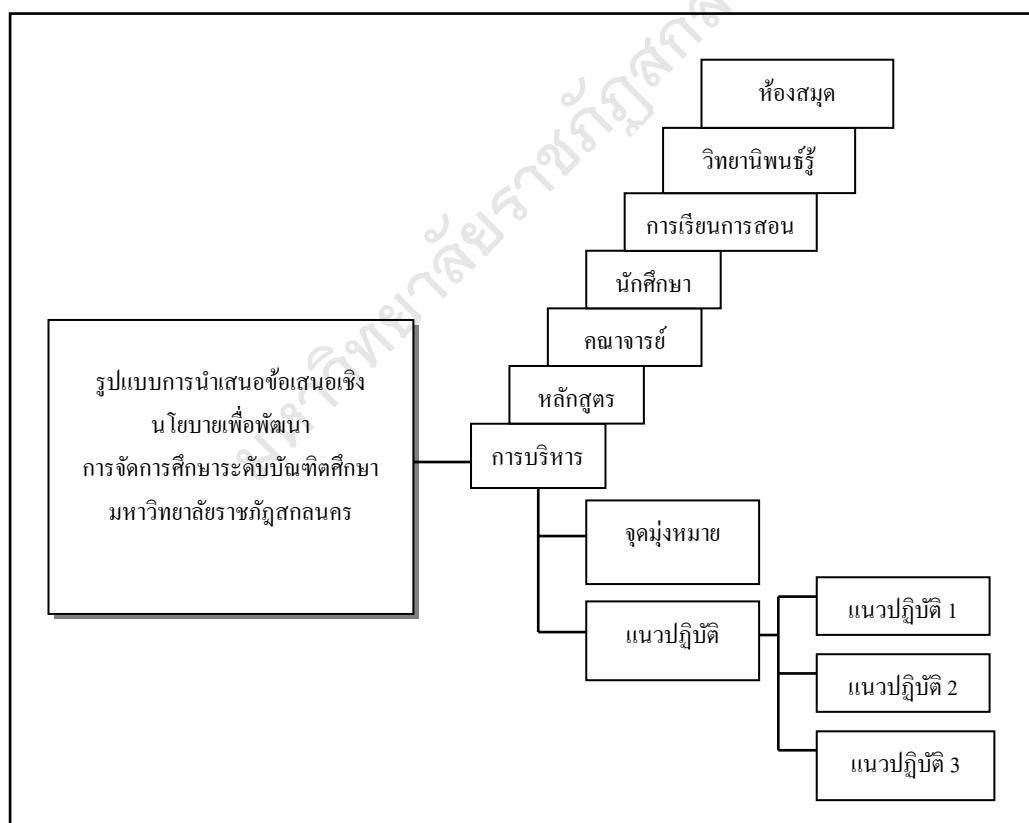
8.5.4.9 โครงการต้องนำเสนอคณะกรรมการเพื่อการอนุมัติ

8.5.4.10 คณะกรรมการการบริหารต้องทบทวนและอนุมัติโครงการ
ทุกๆ 2 ปี เพื่อความต่อเนื่องของโครงการ

8.5.4.11 โครงการทางเลือกอาจจะร้องขอการอนุมัติการขายโครงการ

8.5.4.12 โครงการทางเลือกอาจจะร้องขอการอนุมัติจากคณะกรรมการ
การศึกษา เพื่อจำลองโครงการจากที่ตั้งโรงเรียนอื่นๆ

8.6 รูปแบบรายงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการ
การศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (proposed policy for
development of education management in graduate studies sakon nakhon rajabhat
university) (ไชยา ภาวะบุตร. 2549 : 211-212) มีรูปแบบการนำเสนอข้อนโยบาย
ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 รูปแบบการนำเสนอ เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนา
การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร”

จากผลการวิจัยได้ให้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่เหมาะสมและเป็นไปได้ดังนี้

8.6.1 ด้านการบริหาร

จุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีความชัดเจนในระบบการบริหาร สายการบังคับบัญชา และคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวปฏิบัติ 1 ให้มหาวิทยาลัยเสนอจัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย
ต่อสภามหาวิทยาลัย

แนวปฏิบัติ 2 ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมเป็น

คณะกรรมการ

8.6.2 ด้านหลักสูตร

จุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้

แนวปฏิบัติ 1 ให้มหาวิทยาลัยเปิดสอนทั้ง 2 แผนการเรียน ทั้งแผน ก
และแผน ข

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีการปรับปรุงหลักสูตรเป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร

แนวปฏิบัติ 3 สนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาเอก

8.6.3 ด้านคณาจารย์

จุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาศักยภาพอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ให้มีคุณวุฒิตำแหน่งทางวิชาการ ให้สอดคล้องกับแผนการเปิดสอนของมหาวิทยาลัย และ
เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

แนวปฏิบัติ 1 ให้เตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการเปิดสอน
ในอนาคต 5-10 ปี

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด
การศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ส่งเสริมให้อาจารย์จัดทำผลงานทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

8.6.4 ด้านนักศึกษา

จุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม และทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียน ให้กับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ

แนวปฏิบัติ 1 ให้เปิดรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีการสร้างความเข้าใจกับผู้ที่จะเข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

8.6.5 ด้านการเรียนการสอน

จุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงสถานที่ วิธีการสอน และทีมงานอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีคุณภาพยิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติ 1 ให้ทีมอาจารย์ผู้สอน มีการประชุม ปฏิบัติการร่วมกัน

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีห้องสัมมนาการ ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีการเรียนการสอนเน้นการสอนโดยการวิจัยเป็นฐาน

แนวปฏิบัติ 4 ส่งเสริมให้อาจารย์ จัดทำเอกสารคำสอน

8.6.6 ด้านวิทยานิพนธ์

จุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ของอาจารย์ และการจัดประสบการณ์ ที่เหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์ ได้อย่างถูกต้อง ตามหลักการวิจัย

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการปรับจำนวนอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีการเปิดหลักสูตรที่ทำสารานิพนธ์

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีการจัดประสบการณ์ในการทำวิทยานิพนธ์แก่นักศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ส่งเสริมบุคลากรภายนอกเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

8.6.7 ด้านห้องสมุด

จุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงห้องสมุดบัณฑิตศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้มีคุณภาพ สำหรับนักศึกษาค้นคว้า เพื่อประกอบการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์

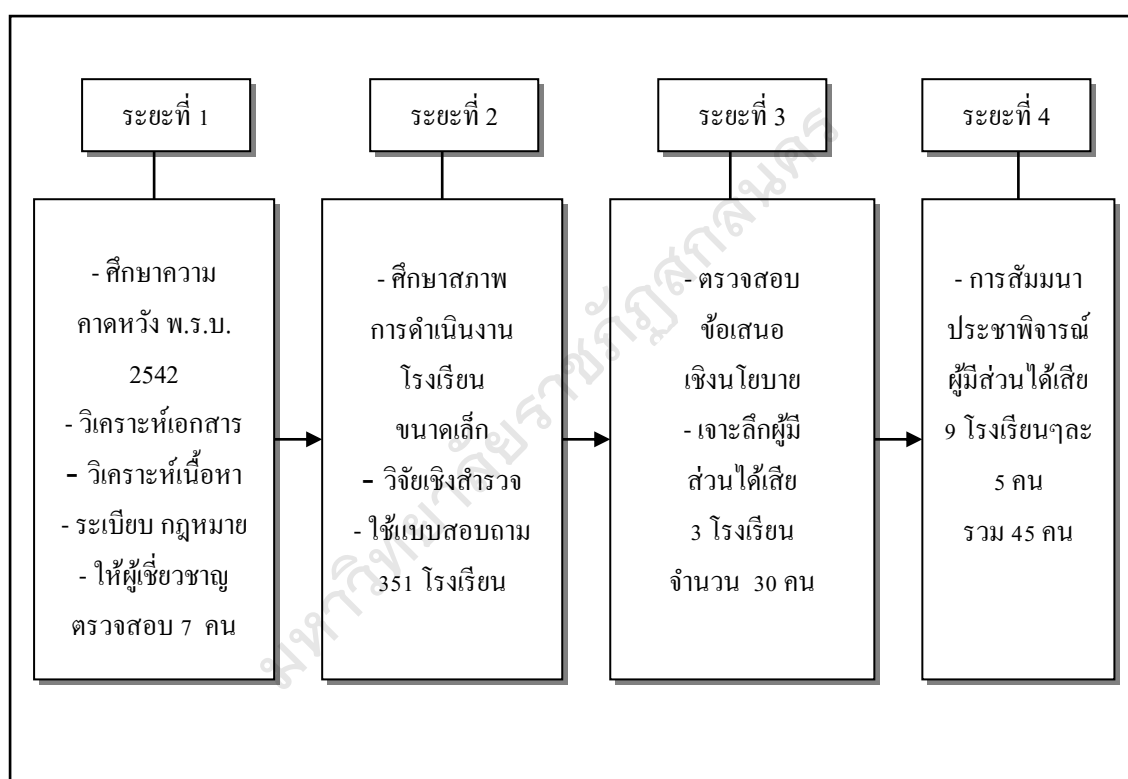
แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการปรับปรุงคุณภาพของห้องสมุดบัณฑิตศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาอย่าง

เพียงพอ

แนวปฏิบัติ 3 จัดให้มีฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศ

8.7 รูปแบบรายงานวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพ
ของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (พิธาน พันทอง, 2548 : 66) ได้เสนอ
ขั้นตอนการวิจัย ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 รูปแบบการนำเสนอ เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาศักยภาพ
โรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ผลการวิจัย พบว่า

8.7.1 การจัดโครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้น มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8.7.2 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้สร้างศรัทธาให้เกิดการร่วมมือในการบริหารจัดการทุกรูปแบบ และ มีการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

8.7.3 การจำแนกงานภายในโรงเรียน มีการจัดระบบงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเอง ใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอน ส่วนงานไม่สำคัญไม่จำเป็น ควรมีการประสานความร่วมมือจากชุมชนโรงเรียนใกล้เคียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานแทน

8.7.4 มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การระดมทุนทรัพย์เพื่อการบริหารจัดการศึกษา

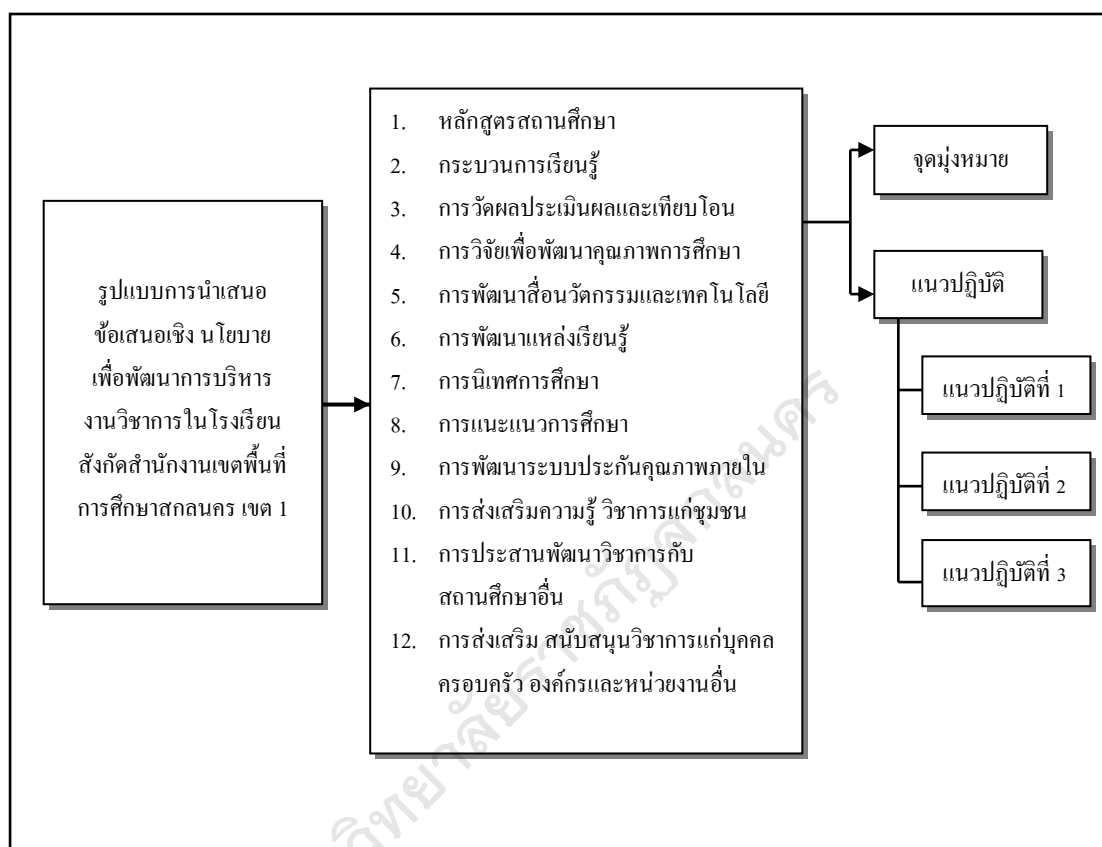
8.7.5 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8.7.6 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น การพิจารณาความดีความชอบให้เป็นกรณีพิเศษไม่ควรมีการโยกย้ายผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไปและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งโยกย้าย และการสรรหาครูผู้บริหารโรงเรียน

8.7.7 ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหาผลผลิต ติดตามและประเมินผล การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียน

8.7.8 มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะความสามารถ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและมีการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนักเรียนได้นำความรู้ที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาชีพในท้องถิ่นไปใช้ในชีวิตประจำวันและมีการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน

8.8 รูปแบบการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการ
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนกร เขต 1 (วิรเทพ เนียมหัตถี. 2550 : 9)
ดั่งภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 รูปแบบการนำเสนอ เรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารงาน
วิชาการในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนกร เขต1”

ผลการวิจัยพบว่า

8.8.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการ
แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ให้มีการพัฒนาบุคลากร ครู ผู้บริหาร คณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สภาพปัญหา ความต้องการของท้องถิ่น
ให้จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสาระต่างๆ ให้มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล
และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

8.8.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติ คือ พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีการจัดเวทีทางวิชาการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ เผยแพร่ผลงานของครู ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง

8.8.3 ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษาจัดทำระเบียบหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ให้สถานศึกษาจัดการวัดและประเมินผู้เรียนทุกกลุ่มสาระ ให้สถานศึกษาจัดทำ ออกแบบและจัดทำเอกสารทางการศึกษา ให้มีการจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้กับครู เจ้าหน้าที่ทะเบียน และวัดผลสถานศึกษา ส่งเสริมให้ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยพัฒนาในการวัดผลประเมินผล

8.8.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้มีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย และสร้างความตระหนักให้ครูผู้สอน ให้ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย

8.8.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิต จัดทำ ใช้ และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ให้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถทักษะทางการใช้ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดสรรงบประมาณ ให้มากขึ้น ให้สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้คิดนวัตกรรมใหม่ๆ

8.8.6 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการสำรวจและจัดทำข้อมูล แผนผัง หรือแผนที่ ของแหล่งเรียนรู้ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดทำและจัดหาแหล่งเรียนรู้ ให้จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น ให้สถานศึกษาประเมินผลและพัฒนา ศึกษา ค้นคว้า วิจัย แหล่งเรียนรู้

8.8.7 ด้านการนิเทศการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศภายใน ให้มีการจัดตั้งองค์กร หน่วยงานย่อย ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ ให้โรงเรียนจัดทำปฏิทินและแผนการนิเทศ ให้มีการประชุม วางแผน การประเมินผลร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนิเทศภายใน โดยผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา และสถานศึกษาอื่น

8.8.8 ด้านการแนะแนวการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารการแนะแนว ให้สถานศึกษาจัดและส่งเสริมการบริการแนะแนว อย่างเป็นระบบ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดกิจกรรมให้สอดคล้อง กับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง ต้องสร้างความตระหนักใน ความสำคัญ ของการแนะแนวทุกระดับช่วงชั้น

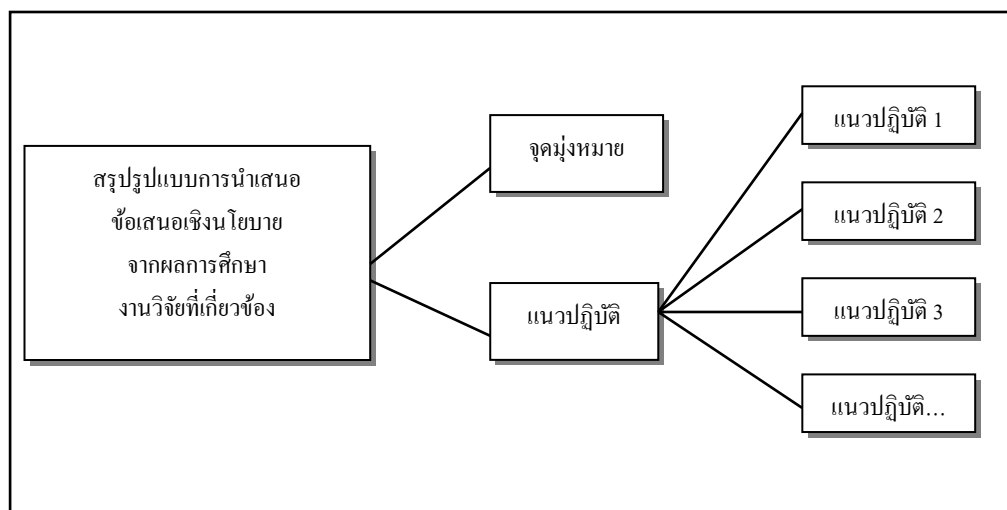
8.8.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่องระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา ให้สถานศึกษาพัฒนาตนเองตามระบบประกันคุณภาพภายใน ให้ประสานความ ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีการดำเนินงานพัฒนางานตามแผน และติดตาม ตรวจสอบ ประเมินคุณภาพภายใน

8.8.10 ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้ประชุมผู้ปกครอง ชี้แจงนโยบายของโรงเรียน ให้แสวงหาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณ ให้มีการส่งเสริมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์ หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ

8.8.11 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา อื่น มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการประชุมและวางแผนพัฒนาด้านวิชาการ ให้มีการจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้พัฒนา และใช้บุคลากรร่วมกันในสาขาที่ขาดแคลน

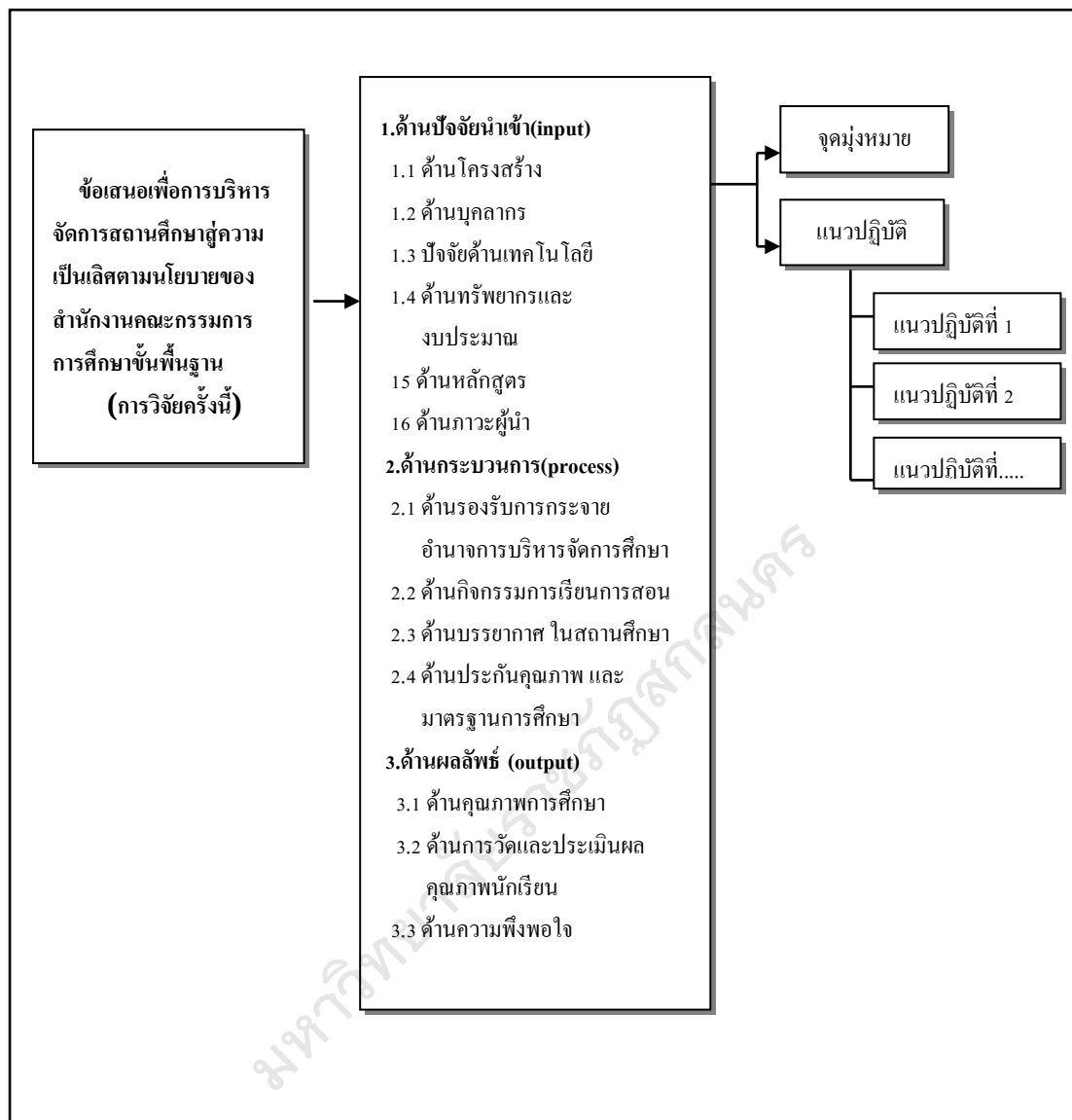
8.8.12 ด้านการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น มีแนวปฏิบัติ คือ ให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วม ให้ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สถานศึกษา ปรับระบบสารสนเทศ ให้สถานศึกษาจัดหาทุนการศึกษาแก่นักเรียน พร้อมทั้งสวัสดิการต่างๆ

จากการศึกษารูปแบบการนำเสนอนโยบายข้อเสนอ (proposed policy) ดังกล่าวข้างต้น เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของข้อเสนอมี 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมาย (purpose) คือ สิ่งที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นและส่วนที่เป็นแนวปฏิบัติ (guidelines) มีลักษณะเป็น ข้อความ เชี้นำนโยบายเพื่อจะทำหรือไม่ทำอะไร อย่างไร ซึ่งบางแนวการปฏิบัติ (guidelines) อาจมี แนวปฏิบัติย่อยลงไปอีก (sub-guidelines) ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 สรุปรูปแบบ “การนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง”

ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย (purpose) นั้น มีข้อเสนอแนะโดยให้คำนึงถึงหลักการ ”SMARTER” โดยมีความหมาย ดังนี้ (<http://www.mapnp.org/library/pkan-dec/gen-plan/gen-plan.htm> - 5/10/47) Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (สามารถวัดประเมินได้) Acceptable(ยอมรับได้) Realistic (ปฏิบัติได้จริง) Time Frame (เงื่อนไขเวลา) Extending (ขยายได้) Rewarding (มีผลตอบแทน) จากรูปแบบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นรูปแบบการนำเสนอ ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 รูปแบบการนำเสนอ เรื่อง “ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

แนวทางดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการด้านการศึกษาของไทย

นโยบายการศึกษา ได้แบ่งนโยบายออกเป็น นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1 นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2550-2551

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้นำนโยบายด้านสังคม โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่มีการเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยให้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ กำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายดังนี้
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 7-25)

1.1 เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักสำนึกในคุณค่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรม เป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยง ความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และสถาบันการศึกษา โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังค่านิยมในการนำคุณธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง วิจิตร ศรีสอ้าน (2550 : 40) กล่าวว่า มาตรการที่จะมีอยู่ 3 เรื่องด้วยกัน จะทำ คงจะต้องปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนทุกระดับ ทุกประเภท การศึกษาจะต้องมีการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรให้จัดหลักสูตรตามแนวที่เน้นได้ และพัฒนาการเรียนการสอนสิ่งที่ยากมากๆ คือการพัฒนาคุณธรรมคน ในวงการศึกษาทราบดีว่า เป็นเรื่องที่ทำได้ยากซึ่งถ้าใช้วิธีไม่ถูกต้องก็เหมือนการสอนหนังสือและการไม่ได้อะไร เพราะเรื่องคุณธรรมเป็นเรื่องที่ต้องนำไปปฏิบัติ สร้างเครือข่ายคุณธรรม

ในทุกเขตพื้นที่ ที่มีเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต เพื่อจะเชื่อมโยงความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ของบ้าน วัด โรงเรียน ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า “บวร” จะต้องขอให้สถาบันทั้งสาม เข้ามาร่วมกัน ซึ่งในสมัยใหม่อาจเรียกว่า เป็นครอบครัว สถาบันศาสนา และสถานศึกษา ภาษาโบราณเรียกว่า บ้าน วัด โรงเรียน

1.2 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนให้กว้างขวางทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ยและขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับ/ประเภท โดยมีเป้าหมาย ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่ยภายในระยะเวลา 3 ปี

วิจิตร ศรีสอ้าน (2550 : 40-41) กล่าวว่า รัฐบาลต้องเอาจริงเอาจังมากขึ้นเรื่องการจัดการศึกษา ภาคบังคับ 9 ปี ให้เด็กที่มีอายุ 7- 16 ปี ได้เข้าเรียนทุกคน และเรื่องนี้คือที่มาของ การต้อง ทบทวนเรื่อง การรับนักเรียนเข้าเรียนในระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 1 เพราะปัจจุบันระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นการศึกษาภาคบังคับมาแล้ว 3 ปี เราใช้ระบบการสอบคัดเลือก ซึ่งเป็น เรื่องที่ขัดกับการศึกษาภาคบังคับ เพราะการศึกษาภาคบังคับตามที่เข้าใจ คือ ทุกคนที่อยู่ในช่วง อายุนี้ต้องเข้าเรียน ถ้าไม่เข้าเรียนผิดกฎหมาย ถูกปรับ ในขณะที่เดียวกันก็บังคับให้ผู้จัดการศึกษา ภาคบังคับให้ทุกคนได้เรียน ซึ่งบังคับทั้งสองฝ่าย แต่ก็เข้าใจว่า มีโรงเรียนขอดนิยอมอยู่จำนวน หนึ่ง การกระจายตัวของโรงเรียนที่มีคุณภาพยังเป็นปัญหา อาจจะต้องคงโรงเรียนประมาณ 430 โรงเรียน ที่จะจัดสรรโอกาสให้ประชาชนได้โอกาสเท่าเทียมกันใน เชิงคุณภาพด้วย ก็ อาจจะต้องยอมให้มีการรับที่แตกต่างกันออกไป โดยโรงเรียนส่วนใหญ่ นั้น จะไม่มีการสอบ คัดเลือกภาคบังคับ รับนักเรียนทั้งหมดทุกคนต้องได้เรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่สนใจกันอยู่ ก็ หมายความว่า ต่อไปนี้ต้องดูแลว่า การศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ต้องสำรวจล่วงหน้า และในแต่ละปี จะต้องทราบว่า มีเด็กเข้าเกณฑ์เท่าใด อยู่ที่ไหน และจะให้ไปเรียนที่ไหน แต่สิทธิการเลือกเรียน ของแต่ละคนมีอยู่ จะเลือกส่งลูกไปเรียนต่างประเทศก็ได้ เขาจะเลือกส่งลูกไปเรียน โรงเรียน เอกชนก็ได้ จะเลือกส่งไปเรียนสาธิตก็ได้ อันนี้เป็นสิทธิของบุคคลที่ไม่สามารถก้าวล้ำ แต่ หน้าที่ของกระทรวงก็ต้องจัดให้ทุกคนได้เรียนที่วิธีการที่โปร่งใส เป็นธรรม นโยบาย จัดการศึกษา 12 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ยจะต้องเพิ่มเงินอุดหนุนรายหัวให้เพียงพอตรงนี้ต้องทำ ถ้าทำ 2 เรื่องนี้ได้ เรื่องการขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ย ก็จะบรรลุตาม เจตนารมณ์

1.3 พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยมีเป้าหมาย ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพทางการศึกษาสูงขึ้นทุกระดับและประเภทการศึกษา

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2550 : 41) จึงชี้ว่า คุณภาพการศึกษาของไทย เป็นปัญหาทุกระดับ เพราะฉะนั้นมาตรการที่ต้องทำ คือ ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน ซึ่งยังคงต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่จะต้องไปพัฒนาการสอน ของครู ซึ่งอาจจะมองการขาดแคลนครูตามกลุ่มสาระวิชา และเขตพื้นที่หรือบางกลุ่มสาระวิชา ก็ขาดแคลนครูในชั้นวิกฤต เช่น ขาดครูวิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น เพราะฉะนั้นถ้าจะเลือกแก้ไขในส่วนที่เป็นวิกฤตก่อนมากกว่าที่จะคิดแก้ไขภาพรวม คงจะต้องใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่ม เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและเพิ่มคุณภาพ

1.4 การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ วิจิตร ศรีสอาน (2550 : 41) กล่าวว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทำเรื่องนี้ได้ อีกหลายเรื่องก็จะดีขึ้นด้วย ในระดับมหาวิทยาลัยได้ใช้มาตรการนี้มาเป็นเวลานานแล้วก็เพื่อให้ สามารถพัฒนาระบบบริหารที่เป็นของตนเอง แต่ในระดับต่ำกว่ามหาวิทยาลัย พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดไว้ในมาตรา 39 ว่ากระทรวงศึกษาธิการจะต้องกระจายอำนาจ 4 ด้าน ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง คือ การกระจายอำนาจทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทำแผน เรื่องการกระจายอำนาจมาเป็นที่พอใจและกำลังจะทำการ ขยกร่างกฎกระทรวงขึ้นใหม่ แต่การกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน จะต้องมีการจัดการระบบรองรับ การกระจายอำนาจ ถ้าไม่มีระบบที่รองรับก็จะเป็นปัญหา ในขณะเดียวกันเมื่อมีการจัดระบบ รองรับแล้วก็ต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร ศึกษาพิเศษ ครูที่เป็นแกนนำของสำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษา ให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขยายผลได้เต็มพื้นที่

1.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น โดยมี เป้าหมายให้มีการจัดการศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและ ท้องถิ่น วิจิตร ศรีสอาน (2550 : 43) กล่าวว่า รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่อง การมีส่วนร่วม ของประชาชน การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งทางด้านการศึกษาก็ให้ความสำคัญ ในเรื่องนี้เช่นกัน โดยจะปรับปรุงโครงสร้างบทบาทและภาระหน้าที่ของสมาคมผู้ปกครอง และครูที่ในปัจจุบันนี้ยังมีบทบาทน้อย ดังนั้น จึงต้องทบทวนเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งปัจจุบันการใช้รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมยังไม่มาก

เท่าที่ควร และด้านการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้ตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมุ่งให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและเน้นที่การไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาของเอกชนยังมีเรื่อง การเลือกปฏิบัติ รวมถึงปัญหาทางด้านวิธีการปฏิบัติ ซึ่งเรื่องเหล่านี้ต้องดูแลแก้ไข และอีกประเด็นที่สำคัญก็คือ การส่งเสริมให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในการศึกษาทุกระดับ โดยเน้น การร่วมคิดร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ

2 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2550–2551

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทบทวนสภาพแวดล้อม ขององค์กรโดยการนำผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ปี 2550 ที่พิจารณาจากเป้าหมาย จุดเน้น ของกิจกรรมสำคัญที่ได้ติดตามจากทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำมาปรับปรุงงานหลัก ตามนโยบาย และงานสนองนโยบายให้มีมิติความต่อเนื่อง แก่จุดบกพร่อง และพัฒนาให้เกิด ความก้าวหน้า ส่งผลสู่นโยบายด้านสังคมของรัฐ และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังมีรายละเอียดของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหลักในการจัด และส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน

2.2 พันธกิจ

ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการพัฒนา ให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

2.3 เป้าประสงค์

2.3.1 ประชากรวัยเรียนทุกคน ทั้งปกติ พิการ และด้อยโอกาสได้รับโอกาส ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

2.3.2 ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

2.3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็ง
ในการบริหารและการจัดการศึกษา

2.3.4 ผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

2.4 กลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและ
การส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำผลผลิตจำนวน 5 ผลผลิต ได้แก่ ผู้จบการศึกษาก่อน
ประถมศึกษา ผู้จบการศึกษาคะดกัษ ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยมีหน่วยกำกับประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน
178 เขตพื้นที่การศึกษา และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้
ภารกิจดังกล่าว สามารถตอบสนองสภาพปัญหาเฉพาะและรองรับการขับเคลื่อนนโยบาย
รัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนด
การขับเคลื่อนกลยุทธ์ปี 2551 ดังต่อไปนี้

2.4.1 กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
สู่การปฏิบัติ

2.4.2 กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างกว้างขวางและ
ทั่วถึง

2.4.3 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

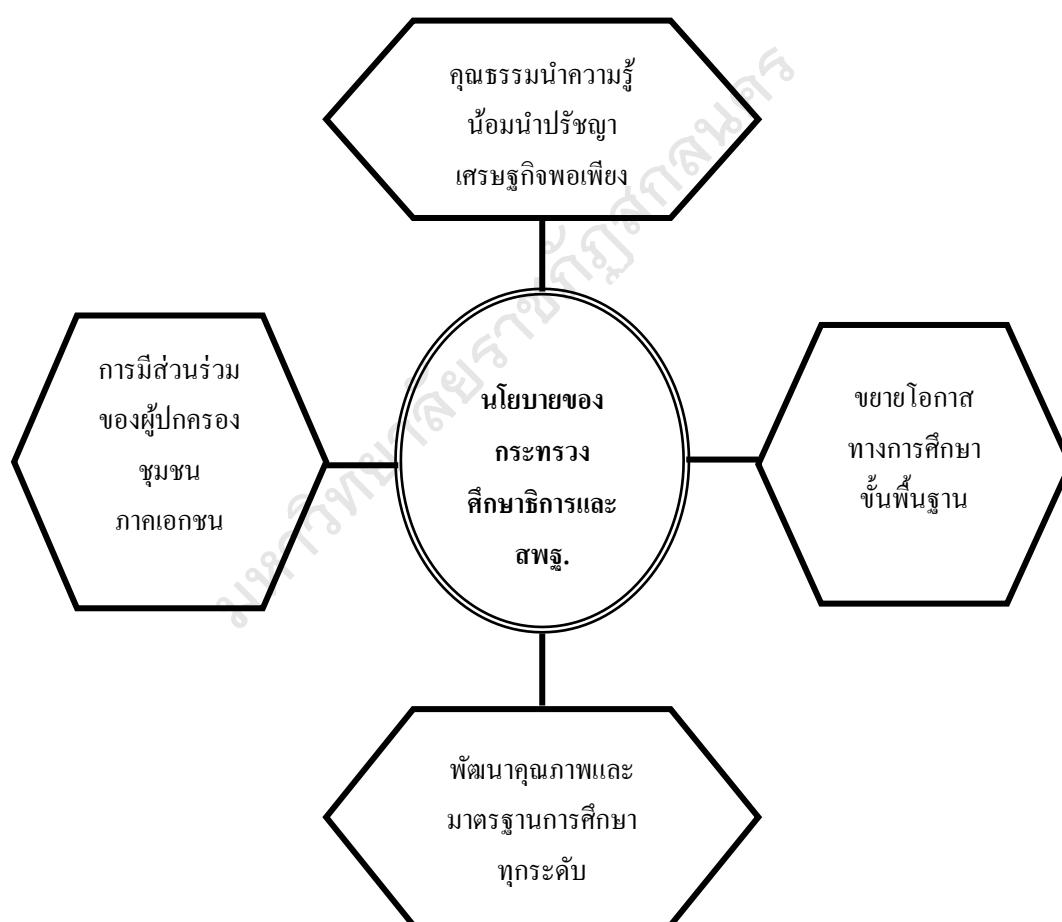
2.4.4 กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.4.5 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน
และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

2.4.6 กลยุทธ์เร่งพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ
จังหวัดชายแดนภาคใต้

2.5 แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี เรียนดี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ
ปีงบประมาณ 2552

ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดเป็นนโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าวในปีการศึกษา 2552 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น โดยจัดทำโครงการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ขึ้น ตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 โดยการสนับสนุนค่าเล่าเรียน (ค่าจัดการเรียนการสอน : รายหัว/ปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน/ค่าอาหารนักเรียนพักนอน) ค่าหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 แนวทางการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านการศึกษาของไทย

ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

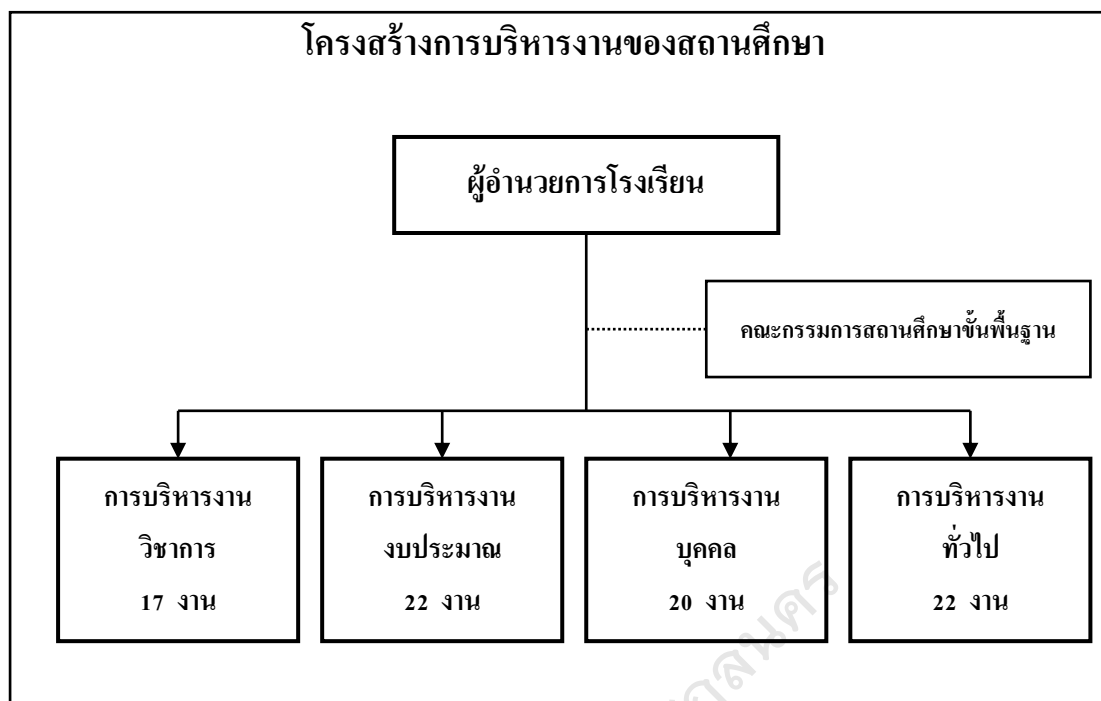
1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

ขอบเขตเนื้อหาด้านปัจจัยนำเข้า(input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ

- 1) ด้านโครงสร้าง (structure) 2) ด้านบุคลากร (people) 3) ด้านเทคโนโลยี (technology)
- 4) ด้านหลักสูตร(curriculum) 5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ6) ด้านภาวะผู้นำ (leadership) ขอเสนอรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง (structure)

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี โดยมีโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาในเรื่องดังต่อไปนี้ ดังภาพประกอบ 19 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 151-154)



ภาพประกอบ 19 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ขอบข่ายมี 17 งานดังนี้ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุน งานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานสถานศึกษา ประกอบและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่otechno โลยีเพื่อการศึกษา

1.1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ขอบข่ายมี 22 งานดังนี้ 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง 20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

1.1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ขอบข่ายมี 20 งานดังนี้

1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การส่งเสริมมาตรฐาน

วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหาร
งานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย การนั้น

1.1.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป ขอบข่ายมี 22 งานดังนี้ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การสร้างแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับนักเรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน 21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากการศึกษาของ พิธาน พันธ์ทอง (2549 : 159-160) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการศึกษา พบว่า 1) การจัดโครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มากขึ้น มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะทำให้ การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้สร้างศรัทธาให้เกิดการร่วมมือในการบริหารจัดการทุกรูปแบบ และมีการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ 3) การจำแนกงานภายในโรงเรียน มีการจัดระบบงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเอง ใช้นาน้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอน ส่วนงานไม่สำคัญ จำเป็นควรมีการประสานความร่วมมือจากชุมชนโรงเรียนใกล้เคียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานแทน 4) มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อการมี

ส่วนร่วมบริหารจัดการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการระดมทุนทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

1.2 ด้านบุคลากร (people)

1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อย่างเพียงพอ และมาตรา 53 บัญญัติว่า ให้มีองค์กรวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระ ภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพออก และเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแล การปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานเลขาธิการสภา (2549 : 59 – 79) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาไว้คือ ครูสภาเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้วยเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มุ่งปฏิรูปการศึกษาโดยการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ให้มีองค์กรวิชาชีพเพื่อทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนการพัฒนาวิชาชีพทั้งครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา องค์กรวิชาชีพดังกล่าวเป็นองค์กรตามพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 เรียกว่า “ครูสภา” ซึ่งเป็นสภาวิชาชีพ

มีฐานะเป็นนิติบุคคลในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 9 คือกำหนด มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ควบคุมความประพฤติและการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาวิชาชีพ กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาวิชาชีพ ประสาน ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการ ประกอบวิชาชีพ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติดังกล่าวยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของครุสภาไว้ เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นวิชาชีพ ขั้นสูง อย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ประพฤติปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพให้มีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับของสังคม

อนึ่ง จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่จะจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ ให้แก่เยาวชนตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว จึงต้องมีกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นกัน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง ด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติชัดเจนในมาตรา 81 เรื่องการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริม ให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงโดยพัฒนาทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากร ประจำการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญของครุสภาและ ต้องมีระบบที่ชัดเจนสามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้ง 4 กลุ่ม คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ในหน่วยงานทุกสังกัด รวมทั้งครอบคลุมระบบย่อยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา ได้แก่ระบบ มาตรฐานและการควบคุมการประกอบวิชาชีพ ระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทั้ง 3 ด้าน เป็นกรอบในการพัฒนา ได้แก่ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐาน การปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) ซึ่งครุสภาได้ดำเนินการ ออกข้อบังคับครุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว ยุทธศาสตร์ การพัฒนาวิชาชีพของครุสภา จะเน้นการสร้างวัฒนธรรมแบบสร้างและสั่งสมความรู้และ

การมีส่วนร่วม เครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพมีศักยภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธา และเชื่อถือจากสังคมให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบอาชีพมีความมั่นคง ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คนดีคนเก่งเข้าสู่วิชาชีพมากขึ้น ผู้ประกอบวิชาชีพมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นที่ยอมรับบริการและสังคมทั่วไป

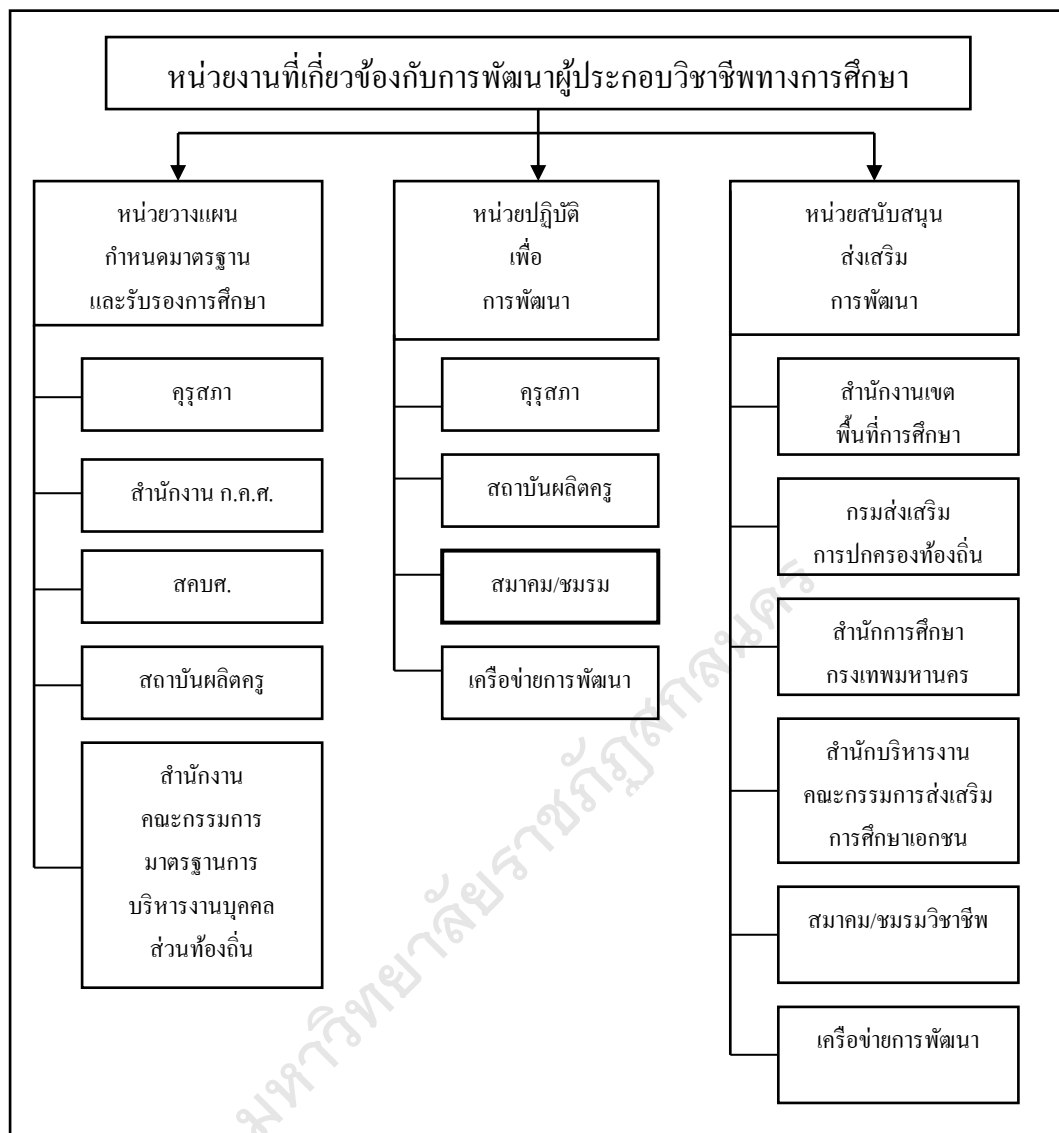
ทั้งนี้ องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ตามข้อตกลง “แผนปฏิบัติการดาการ์” (the dakar framework for action) ในการประชุมด้านการศึกษาลोक (world education forum) ระหว่างวันที่ 26-28 เมษายน 2543 ณ กรุงดาการ์ ประเทศเซเนกัล ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อจัดการศึกษา สำหรับทุกคนในยุทธศาสตร์ที่ 9 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : เพื่อเพิ่มพูนสถานภาพ กำลังใจและความเป็นมืออาชีพให้แก่ครู ครูทุกคนควร 1) ได้รับการยกย่องและการตอบแทนที่เหมาะสม 2) มีโอกาสรับการอบรมพัฒนาและสนับสนุนในวิชาชีพ 3) ร่วมตัดสินใจเรื่องที่จะกระทบต่อวิชาชีพและการสอน 4) เข้าใจความหลากหลายของวิธีการเรียนรู้และพัฒนาก้าวทางสังคมและสติปัญญาของผู้เรียน 5) สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 6) รับผิดชอบต่อวิชาชีพของตน รับผิดชอบต่อผู้เรียนและชุมชน

ประเทศไทยได้ดำเนินการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยเฉพาะพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาไว้ 4 กลุ่มได้แก่ 1) ครูประจำการ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3) ผู้บริหารการศึกษา 4) บุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) กลุ่มเป้าหมาย 4 กลุ่มดังกล่าว ถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพควบคุมตามมาตรา 43 แห่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ครูสภาจึงกำหนดการพัฒนาวิชาชีพการศึกษาไว้ดังนี้

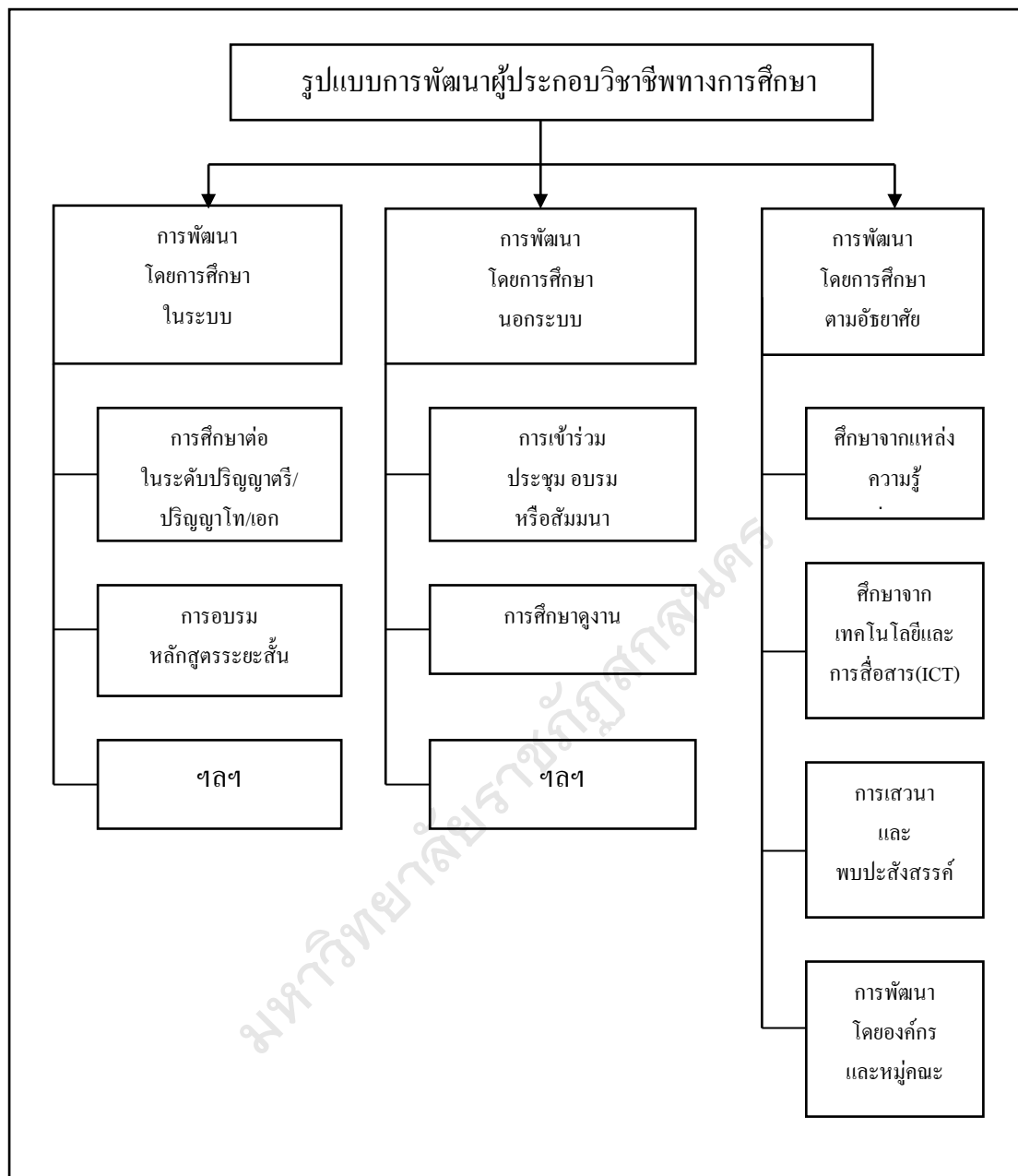
1) ระบบมาตรฐานและการควบคุมการประกอบวิชาชีพ 2) ระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 3) ระบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพ และ 4) ระบบการยกย่องและผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพ ระบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามมาตรฐานวิชาชีพและ

จรรยาบรรณวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด โดยมีครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 เป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญ ระบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้กำหนดหลักการในการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพ ดังนี้ 1) กรอบพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนา และแนวทางการดำเนินการพัฒนา 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบสร้างและสั่งสมความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง 3) เส้นทางความก้าวหน้าของประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย เส้นทางพัฒนาวิชาชีพ เส้นทางความก้าวหน้าผู้ประกอบวิชาชีพ ดังแสดงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา แสดงรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และแนวทางดำเนินงานพัฒนา ดังภาพประกอบ 20,21,22



ภาพประกอบ 20 แสดงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

ที่มา : คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. 2549 : 64



ภาพประกอบ 21 แสดงรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

ที่มา : คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. 2549 : 65



ภาพประกอบที่ 22 แนวทางดำเนินงานพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา

1.2.2 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 วรรคหนึ่ง (11) (จ) (ฉ) มาตรา 49 และมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 9/2548 วันที่ 20 มิถุนายน 2548 และมติคณะกรรมการคุรุสภาในการประชุมครั้งที่ 10/2548 วันที่ 18 กรกฎาคม 2548 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการคุรุสภาจึงออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ไว้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2550 : 39-44)

1.2.2.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (ข้อ 5) ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และ ความเป็นครู

2) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอน ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้ การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพระหว่างเรียน การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

3) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (ข้อ 6) ของผู้ประกอบวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพดังต่อไปนี้ มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์ และ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (ข้อ 10) ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนา สื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และ 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

1.2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (ข้อ 11) ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้วินัยกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

1.2.5 แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 2/2550 วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2550 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรียว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการคุรุสภาจึงออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ไว้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2550 : 49-59)

1.2.5.1 แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ดังนี้

1) ครูต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

โดยต้องประพฤติ และละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม (จรรยาบรรณต่อตนเอง)

2) ครูต้องรัก ศรัทธา สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม (จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ)

3) ครูต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ศิษย์และ ผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ครูต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัย ที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา จิตใจ ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ของศิษย์ และผู้รับบริการและครูต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับ หรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ (จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ)

4) ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่น ในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ (จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ)

5.) ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (จรรยาบรรณต่อสังคม)

1.2.5.2 แบบแผน พฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ (จรรยาบรรณต่อตนเอง)

2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ (จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ)

3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก เมตตาเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติ

ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา จิตใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็น
 ปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ของศิษย์ และผู้รับบริการและ
 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับ หรือยอมรับ
 ผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ (จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ)

4) ผู้บริหารสถานศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่าง
 สว่างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ (จรรยาบรรณต่อผู้ร่วม
 ประกอบวิชาชีพ)

5) ผู้บริหารสถานศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์
 และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์
 ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น
 ประมุข (จรรยาบรรณต่อสังคม) ดังมีผู้ได้ศึกษาผลงานวิจัยดังต่อไปนี้

จากการศึกษาของ พิธาน พื้นทอง (2549 : 161) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเพื่อ
 พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคน พบว่า 1) ควรส่งเสริมให้
 ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมพัฒนา
 บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน
 การแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น การพิจารณาความดีความชอบให้เป็นกรณีพิเศษไม่ควรมีการ
 โยกย้ายผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไปและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้ง โยกย้าย
 และการสรรหาครูผู้บริหารโรงเรียน 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหา
 ผลิต ติดตามและประเมินผล การใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และส่งเสริม
 สนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียน 4) มีการพัฒนาครู
 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะความสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย
 และมีการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนักเรียนได้นำความรู้
 ที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาชีพในท้องถิ่นไปใช้
 ในชีวิตประจำวันและมีการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน

1.3 ด้านเทคโนโลยี (technology)

อาศัยความในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติว่า รัฐต้องจัดสรรคลื่นความถี่ สื่อ ตัวนำ และ

โครงสร้างพื้นฐาน อันที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมตามความจำเป็น

มาตรา 64 บัญญัติว่า รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือ ทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัด พัฒนา จัดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีการให้แรงจูงใจแก่ ผู้ผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม

มาตรา 65 บัญญัติว่า ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ มาตรา 66 บัญญัติว่า ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาจัดความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ได้ทำ เพื่อให้ความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะใช้ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

มาตรา 67 บัญญัติว่า รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การผลิตและการพัฒนา เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

มาตรา 68 บัญญัติว่า ให้มีการระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา จากเงินอุดหนุนของรัฐ ค่าสัมปทานและผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและ องค์กรประชาชน รวมทั้ง ให้มีการลดอัตราค่าบริการเป็นพิเศษในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว เพื่อการพัฒนาคนและสังคม มาตรา 69 บัญญัติว่า รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่ พิจารณาเสนอนโยบาย แผนส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้ รวมทั้ง การประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพการผลิต และการใช้เทคโนโลยีการศึกษา

1.3.1 ด้านสื่อการเรียนการสอน หลักการของสื่อการเรียนการสอนตาม หลักสูตร สื่อที่ใช้สำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เน้น การใช้สื่อที่หลากหลาย ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี ตลอดจนการใช้แหล่งการ เรียนรู้ต่างๆ ประกอบการจัดการเรียนการสอน ประเภทของสื่อการเรียนการสอนตามหลักสูตร สื่ออาจแบ่งตามบทบาทหน้าที่ ลักษณะการใช้เป็น 2 ประเภทดังนี้ 1) สื่อการเรียนการสอน

ที่ใช้เป็นสื่อหลักประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ หนังสือเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ หนังสือแบบฝึกหัด ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ ระดับประถมศึกษาเท่านั้น 2) สื่อการเรียนการสอนที่ใช้เป็นสื่อ ประกอบการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หนังสืออื่นๆ นอกเหนือจากหนังสือเรียน ซึ่งมีเนื้อหา สาระที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น หนังสืออ่านเพิ่มเติม หนังสือส่งเสริมการอ่าน หนังสืออ้างอิง นอกจากนี้ยังรวมสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อวีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ต แหล่ง การเรียนรู้ต่างๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3.2 การผลิตสื่อการเรียนการสอน สื่อหลักประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ หนังสือเรียน แบบฝึกหัดในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กระทรวงกำหนดให้มี ผู้มีหน้าที่ จัดทำ ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสถาบันส่งเสริมการ สอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดทำฉบับของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับใช้ทั่วประเทศ 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) จัดทำสำหรับใช้ภายในเขตพื้นที่การศึกษา 3) สำนักพิมพ์เอกชนจัดทำ โดยส่งให้ สพฐ.ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพและอนุญาตให้ใช้ 4) ครูผู้สอนจัดทำใช้ได้ภายในสถานศึกษาของตน โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการ บริหารหลักสูตร และงานวิชาการของสถานศึกษา

ส่วนสื่อประกอบการจัดการเรียนการสอนอื่นๆ นอกเหนือจากหนังสือเรียน และแบบฝึกหัดที่กระทรวงกำหนด ให้จัดทำได้โดยเสรี สำหรับการเลือกใช้อยู่ในดุลพินิจของ สถานศึกษา ในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน ดำเนินการดังนี้ 1) หนังสือเรียน แบบฝึกหัด ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่กระทรวงกำหนดให้มี ให้เลือกจากบัญชีรายชื่อสื่อที่ได้รับอนุญาต จาก สพฐ. อนึ่งสถานศึกษาควรจัดซื้อหนังสือเรียนที่ได้อนุญาตให้ใช้ในโรงเรียนไว้ใน ห้องสมุด นอกเหนือจากที่นักเรียนมีไว้ประจำตัว เพื่อการศึกษาค้นคว้าของครู และนักเรียน 2) สื่อประกอบการเรียนการสอนอื่นๆ อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษา ที่จะจัดซื้อจัดหา เข้าห้องสมุด เพื่อการศึกษาค้นคว้าของครู และนักเรียน

จากการศึกษาของ พิธาน พื้นทอง (2549 : 161-162) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอ เิงนโยบายเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ด้านเทคโนโลยี ควรส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการคอมพิวเตอร์ ชุดอุปกรณ์รับสัญญาณดาวเทียม สื่อการเรียน การสอน และนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการเรียนการสอน 2) ควรส่งเสริม ให้ใช้ห้องปฏิบัติการในการพัฒนาผู้เรียน 3) ควรการจัดหาส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในและ

นอกห้องเรียนในการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ควรมีการบริการหนังสือ แบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้เพียงพอ 5) ส่งเสริมให้ครู ผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อให้มีสื่อช่วยสอน ที่ทันสมัย เพียงพอ เช่น สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การใช้อินเทอร์เน็ต 6) ควรให้มีการวิจัยในชั้นเรียนและนำผลวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผู้เรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วาโร เฟิงส์วัสดี (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลเท่ากับ 0.16 โดยมีอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลเท่ากับ 0.08 โดยมีอิทธิพลทางอ้อม สอดคล้องกับการศึกษาของ คะนิง สายแก้ว (2549 : 302-308) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษา ปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ ด้านบุคลากรพบว่า ควรมีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย ในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น พัฒนาสรรหาอย่างมีระบบคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถตรงสายงาน สามารถปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาคู สร้างขวัญ กำลังใจ มีส่วนร่วมในการบริหาร และจากการศึกษาของ เบญญา สัพโส (2550 : บทคัดย่อ) เรื่อง สภาพปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า 1) สภาพปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบฝ่ายวิชาการ และผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประสานความร่วมมือในการ พัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมสนับสนุนวิชาการแก่ชุมชน บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเสนอแนวทางพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน รวม 5 ด้าน และจากการศึกษาของ ทองหยู่ เตียงสกุล (2550 : บทคัดย่อ) เรื่อง สภาพและความต้องการใช้แหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) สภาพการใช้ แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีความต้องการอยู่ใน ระดับมาก 2) ความต้องการใช้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู

และนักเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า นักเรียนมีความต้องการใช้มากกว่าผู้บริหารและครู 3) สภาพความต้องการการใช้แหล่งเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และนักเรียน ไม่แตกต่างกัน

1.4 ด้านหลักสูตร (curriculum)

นับตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1166/2544 ลงวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 ไปแล้ว ได้มีการติดตามผลการนำเอาหลักสูตรดังกล่าวไปใช้ตลอดเวลา ซึ่งจากการติดตามผลการใช้หลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพบปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันในหลายๆ เรื่อง ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล ซึ่งปัญหาดังกล่าว ได้มีการดำเนินการแก้ไขปัญหามาโดยตลอด เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรม การประชุมชี้แจง การสัมมนา การจัดทำเอกสาร ซึ่งในส่วนประกอบของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ประกอบไปด้วย

- 1) ความนำ 2) หลักการ 3) จุดหมาย 4) โครงสร้าง 5) การจัดหลักสูตร 6) การจัดเวลาเรียน
- 7) การจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 8) สาระและมาตรฐานการเรียนรู้ 9) การจัด
- การเรียนรู้ 10) สื่อการเรียนรู้ 11) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 12) เกณฑ์การผ่าน ช่วงชั้น
- และการจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 13) เอกสารหลักฐานการศึกษา 14) การเทียบโอน
- ผลการเรียน 15) การพัฒนาศักยภาพครู 16) การจัดหลักสูตรสถานศึกษา และ 17) การกำกับ
- ติดตาม ประเมินและรายงาน

1.4.1 สาระสำคัญของหลักสูตร หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลาง ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพโดยมีมาตรฐานเป็นตัวกำกับ โดยพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

1.4.2 หลักการ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มุ่งเน้นความเป็นไทย ควบคู่กับความเป็นสากล เป็นการศึกษาเพื่อปวงชนที่ประชาชนทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความยืดหยุ่นทางด้านสาระ เวลาและการจัดการเรียนรู้ สามารถจัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบ คือการศึกษาในระบบ การศึกษา

นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและสามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้

1.4.3 จุดหมาย มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์

เห็นคุณค่าของตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียนและรักการค้นคว้า มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ มีทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และทักษะในการดำเนินชีวิต รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าเป็นผู้บริโภค ภูมิใจในความเป็นไทยและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความรักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสิ่งที่ดีงามสู่สังคม

1.4.4 โครงสร้างของหลักสูตรกำหนดไว้ดังนี้

1.4.4.1 ระดับช่วงชั้น หลักสูตรกำหนดเป็น 4 ช่วงชั้น ตามระดับ

พัฒนาการของผู้เรียน คือ ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6

1.4.4.2 สาระการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะหรือ

กระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน หลักสูตรกำหนดสาระการเรียนรู้ที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ไว้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ

1.4.4.3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนา

ความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมนักเรียน เช่น ลูกเสือเนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์

1.4.4.4 มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้

ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม เพื่อเป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของแต่ละกลุ่ม สำหรับใช้เป็นจุดมุ่งหมาย

ในการพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เมื่อเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6

1.4.4.5 เวลาเรียน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเวลาในการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไว้ ดังนี้

ป.1-3 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 800 – 1,000 ชั่วโมง เฉลี่ยวันละ 4-5 ชั่วโมง

ป.4-6 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 800 – 1,000 ชั่วโมง เฉลี่ยวันละ 4-5 ชั่วโมง

ม.1-3 มีเวลาเรียนประมาณปีละ 1,000 – 1,200 ชั่วโมง เฉลี่ยวันละ 5-6 ชั่วโมง

ม.4-6 มีเวลาเรียนประมาณปีละไม่น้อยกว่า 1,200 ชั่วโมง เฉลี่ยวันละไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง

1.4.4.6 การจัดหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสาระการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ที่แสดงคุณภาพผู้เรียน เมื่อเรียนจบ 12 ปี และเมื่อจบแต่ละช่วงชั้นของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และจำนวนเวลาเรียนอย่างกว้างๆ สถานศึกษาต้องนำโครงสร้างดังกล่าวนี้ไปจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพ ปัญหา ความพร้อม เอกลักษณ์ภูมิปัญหาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องจัดทำรายวิชาในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติมเป็นรายวิชาใหม่ รายวิชาที่มีความเข้มข้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกสาระการเรียนรู้จาก 8 กลุ่มในช่วงชั้นที่ 2,3 และ 4 ส่วนช่วงชั้นที่ 1 ควรเรียนเฉพาะรายวิชาพื้นฐานก่อน

การจัดหลักสูตรช่วงชั้นที่ 1 และ 2 (ป.1-3 และ ป.4-6) เน้นให้ผู้เรียน ได้พัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้สังคม ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิด คำนวณ การคิดวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร และพื้นฐานการเป็นมนุษย์ เน้นการบูรณาการ อย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และวัฒนธรรม

ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-3) เน้นให้ผู้เรียนได้สำรวจความถนัด ความสนใจของตนเอง การพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถ ทักษะพื้นฐานด้านการเรียนรู้ และการดำเนินชีวิต ให้มีความสมดุลทางด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม ความรับผิดชอบ การสร้างเสริมคุณภาพของตนเองและชุมชน ความภูมิใจในความเป็นไทย เพื่อใช้เป็นฐาน ในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ

ช่วงชั้นที่ 4 (ม.4-6) เน้นให้ผู้เรียนเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้าน มุ่งปลูกฝังความรู้ ความสามารถและทักษะในวิทยาการและเทคโนโลยี

1.4.4.7 การจัดเวลาเรียน สถานศึกษาสามารถจัดเวลาเรียนให้ยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมในแต่ละชั้นปี โดยป.1-3 ป.4-6 และ ม.1-3 จัดเวลาเรียนให้เป็นรายปี ส่วน ม.4-6 จัดเวลาเรียนเป็นรายภาค และมีการคิณน้ำหนักรายวิชาเป็นหน่วยกิต (40 ชั่วโมง/ภาค มีน้ำหนักวิชา 1 หน่วยกิต)

จากการศึกษาของ คณิง สายแก้ว (2549 : 294-295) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ ด้านหลักสูตรพบว่า การพัฒนาหลักสูตรโดยมีกลยุทธ์ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของจังหวัดสุรินทร์ ให้มีความสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมายของหลักสูตร และเหมาะสมกับสภาพชุมชน สังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยประสานความร่วมมือกับสถาบันการพลิตครูและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) สนับสนุนให้สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เหมาะสมกับพัฒนาการ วุฒิภาวะ 3) ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมจากนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 4) จัดเอกสารประกอบหลักสูตร 5) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเสริมคุณธรรม จริยธรรม 6) จัดสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ และ 7) มีการประชุม เตรียมแผนการสอน และจัดห้องเรียนโดยคำนึงถึงอายุของผู้เรียนเป็นเกณฑ์ สอดคล้องกับ ไซยา ภาวะบุตร (2549 : 209) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ด้านหลักสูตรพบว่า ควรมีหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดสกลนคร ที่สามารถนำไปแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นสกลนคร ได้อย่างแท้จริง และควรมีการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และควรมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุก 2 ปี เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ สอดคล้องกับ พิธาน พื้นทอง (2549 : 162) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านงานพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กร่วมกับโรงเรียนอื่นจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการจัดทำและให้ใช้หลักสูตรตลอดจนการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ วีรเทพ เนียมหัตถิ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 1 พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ให้มีการพัฒนาบุคลากร ครู ผู้บริหาร

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สภาพปัญหา ความต้องการของท้องถิ่น ให้จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสาระต่างๆ ให้มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และจากการศึกษาของ สมภาร นามมะลา (2549 : บทคัดย่อ) เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ช่วงชั้นที่ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นาร่องและโรงเรียนเครือข่าย สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า การประเมินการใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้านบริบท ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ โดยภาพรวม มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในระดับ มาก และด้านผลผลิตของหลักสูตร คือ ด้าน คุณลักษณะของนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางปรับปรุง การใช้หลักสูตรที่เหมาะสมในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านบริบท ได้แก่ ด้านโครงสร้างและ เนื้อหา ของหลักสูตร 2) ด้านปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหาร นักเรียน สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ การเรียน 3) ด้านกระบวนการ ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารหลักสูตร 4) ด้านผลผลิต ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน ด้านต่างๆ ต่อไปนี้ คือ ความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียน และรักการค้นคว้า มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิด วิธีการทำงาน ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และมีทักษะและกระบวนการ โดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ ทางวิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และทักษะในการดำเนินชีวิต

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

อาศัยตามความในมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติว่า ให้มีการระดมทรัพยากรและ การลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษาดังนี้ 1) ให้รัฐและ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัด

และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุน และใช้มาตรการลดหย่อน หรือยกเว้นภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด มาตรา 59 บัญญัติว่า ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา มาตรา 60 บัญญัติว่า ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษาดังนี้

- 1) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน
- 2) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อยตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- 3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่มตามมาตรา 10 โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม

ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

- 4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจ ของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
- 5) จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาและระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน
- 6) จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชน เพื่อให้พึ่งตนเองได้
- 7) จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

มาตรา 61 บัญญัติว่า ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันสังคมอื่น

สถานประกอบการ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น และมาตรา 62 บัญญัติว่า ให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

1.5.1 สถานศึกษานิติบุคคล

นิติบุคคล หมายถึง บุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายกำหนด

นิติบุคคล ย่อมมีสิทธิหน้าที่ตามบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือกฎหมายอื่นภายในขอบแห่งอำนาจหน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้ง

นิติบุคคล ต้องมีผู้แทน จะเป็นหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้ ทั้งนี้ตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้งจะได้กำหนดไว้ตามความประสงค์ของนิติบุคคลย่อมแสดงออกโดยผู้แทนของนิติบุคคลอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล เป็นต้น กรอบอำนาจหน้าที่ จะปรากฏตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร 2) นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ประเภทเฉพาะ หมายถึง องค์กรนิติบุคคลประเภทนี้ จะมีพระราชบัญญัติเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น รัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัย และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นต้น จะบริหารจัดการตามที่กฎหมายของแต่ละองค์กรกำหนดไว้ ซึ่งอาจไม่เหมือนกัน 3) นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ประเภททั่วไป หมายถึง องค์กรที่กฎหมายกำหนดให้เป็นนิติบุคคลแต่ไม่ได้มีกฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น จังหวัด อบต. เทศบาล สถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การบริหารจัดการจึงต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กฎหมายบางฉบับกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ แต่โดยส่วนใหญ่จะบริหารจัดการภายใต้กรอบการมอบอำนาจของผู้มีอำนาจ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการได้ จึงจำเป็น ต้องคำนึงถึงกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น จะบริหารโดยอำเภอใจไม่ได้

มาตรา 34 (2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นที่มาของคำว่า “โรงเรียนนิติบุคคล”

โรงเรียนนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายกำหนดให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด และการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวง

1.5.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(school based management : SBM)

1.5.2.1 แนวคิดพื้นฐานและความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นรูปแบบในการบริหารและจัดการศึกษา ที่ริเริ่มในปี ค.ศ. 1960 ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ไม่พอใจผลลัพธ์การศึกษาของชาติ จึงหาแนวทางที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ได้รับความสนใจในวงการบริหารโรงเรียนอย่างมากในปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถือเป็นนโยบายสำคัญที่มุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ แนวคิดการบริหารโดยใช้รูปแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับเรื่องการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา จากการศึกษาประวัติและพัฒนาการในการจัดการศึกษาของสหรัฐอเมริกา จะมีแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างหลากหลายกันไป ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งเป็นมาตรฐาน กลางรูปแบบของการบริหารจัดการศึกษาของแต่ละที่แต่ละแห่งจะเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยน ในตัวเองตลอดเวลา การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดนี้จะเป็นการยกอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลาง และจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนโดยตรง โดยการมอบอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาในปัจจุบันนี้ได้ใช้แนวคิดการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การบริหาร ตามรูปแบบนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิได้ประมวลหลักการและแนวคิดในการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐานหลายคนสรุปสาระได้ดังนี้

- 1) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษา

ทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

2) เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจหรือหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะแนวคิดการมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบร่วมมือเป็นที่ยอมรับกันมากในวงการบริหารต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

3) เป็นรูปแบบการบริหารตนเอง สถานศึกษาจะมีความอิสระ คล่องตัว มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารงานในรูปองค์กรคณะบุคคล

4) เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษา

5) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้มากที่สุด

6) เป็นรูปแบบที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คล่องตัวในการบริหารและจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

1.5.2.2 แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อันได้แก่ ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า มีลักษณะการบริหารอย่างไร มีการกระจายอำนาจมาให้สถานศึกษาอย่างไร และจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไร เพื่อให้การนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไปใช้ ใน

สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไปใช้ควรตระหนักและดำเนินการ ดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากร ทีมงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ 2) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้เสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจในหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่ 3) ต้องกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการศึกษา สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา เป็นต้น 4) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคล และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชนศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู 5) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักว่า ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามมาตรฐานที่กำหนด 6) ให้ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจหรือร่วมคิดในเรื่อง การจัดการเรียนการสอน 7) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงความเป็นจริง

1.5.2.3 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียน

เป็นฐาน

การบริหารจัดการเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ภารกิจของสถานศึกษา ประสบความสำเร็จ หรือมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จ ปัจจุบันรัฐบาลได้เร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงานทุกหน่วยงานของรัฐปรับเปลี่ยนการบริหาร เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management : NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจประยุกต์แนวคิดการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา 2) กำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ 3) กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (CSFs) และดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินตนเอง และ 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

1.5.2.4 ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การนำไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ควรมียุทธศาสตร์ดำเนินการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผู้บริหาร

สถานศึกษาจะต้องจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้ 1) สร้างความตระหนัก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกระดับ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เครือข่าย เกิดความตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษา โดยนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น สร้างทีมงาน สร้างความเข้าใจ เป็นต้น 2) การส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ศึกษา คู่มือ 3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนมิให้เกิดความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลักษณะการมีส่วนร่วม การบริหารและการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถภาพหลายอย่าง เช่น 1) มีความรู้ความเข้าใจ ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารสถานศึกษา 2) มีความสามารถ ควรมีความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา เช่นการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น 3) มีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ กรรมการสถานศึกษาควรมีความสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา มีอุดมการณ์ เสียสละ ใจกว้างและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ 3 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นอกจากจะมีผู้บริหารที่มีลักษณะสำคัญของนักบริหาร โดยทั่วไปแล้ว เช่นเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ยังมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น มีความรู้ความสามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้า นำกล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หรือทีมงาน การบริหารแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือแลกเปลี่ยน เรียนรู้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษา เกิดผลดีต่อชุมชน ครู นักเรียน หากมีการสร้างเครือข่ายที่ดีและหลากหลาย การทำงานจะง่ายขึ้น สถานศึกษาหลายแห่งอาจรวมกันเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันแลกเปลี่ยนบุคลากรกัน พัฒนาบุคลากรร่วมกัน จัดกิจกรรมวิชาการร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางด้านวิชาการ เป็นต้น สถานศึกษาหลายแห่งควรรวมตัวกัน เพื่อให้ผู้เรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมแข่งขัน ทางวิชาการ การเข้าค่ายวิชาการ ศิลปะ ดนตรี วิทยาศาสตร์ เป็นต้น สถานศึกษาหลายแห่งสร้างเครือข่ายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการต่างๆ เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน หรือให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ หรือการระดมทรัพยากร เป็นต้น สถานศึกษา มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น เพื่อร่วมมือกันในการดูแล อบรมคุณธรรมจริยธรรมผู้เรียน หรืออาจร่วมมือกันในการบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอน ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศน่าจะมีความจำเป็นในเบื้องต้นของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ทันสมัย ถูกต้อง เทียบตรงและสามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น 1) ข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระและทุกช่วงชั้น ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น 2) ข้อมูลด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับ

จัดสรรจากรัฐ และการบริจาคของผู้มีอุปการคุณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง เอกชน ศิษย์เก่า และอื่นๆ ข้อมูลรายรับรายจ่าย ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ครุภัณฑ์และ สิ่งก่อสร้าง เป็นต้น 3) ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา อายุเฉลี่ย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์แต่ละด้าน เป็นต้น 4) ข้อมูลด้านบริหารทั่วไป มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ หน่วยงานราชการ ทรัพยากรเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

จากการศึกษาของ คะนิง สายแก้ว (2549 : 308-311) ที่ได้ศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์พบว่า ด้านการบริหาร งบประมาณ โดยให้สถานศึกษามีการวิเคราะห์นโยบาย จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากร เพื่อการจัดการศึกษา มุ่งเน้นการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบ การบริหารและการเบิกจ่ายงบประมาณ จัดทำแผนงบประมาณ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ การใช้จ่าย การใช้จ่ายงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการโดยยึดระเบียบและ ประหยัด จากการศึกษานี้ของ พิธาน พื้นทอง (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า งบประมาณที่จัดสรรให้ โรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน จะต้องมีการประสานงาน อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ชุมชนร่วมระดมทุนทรัพย์ แรงงาน ทั้งนี้เน้นการมีส่วนร่วมตามหลัก education for all โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การติดตาม การตรวจสอบ และ ประเมินผลงาน นอกจากนี้จากการศึกษาของ เสาร์ วงศ์กระจำ (2549 : บทคัดย่อ) เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับความสำเร็จในการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า

- 1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จการบริหารงานวิชาการโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- 2) ตัวแปรพยากรณ์สภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 1 ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ ได้แก่ หลักการเสริมพลังอำนาจ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 29 และมีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ ± 0.39
- 3) แนวทางพัฒนาความสำเร็จการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ได้แก่ การคืนอำนาจให้ประชาชน การตรวจสอบถ่วงดุล หลักธรรมาภิบาล หลักการเสริมพลังอำนาจ และระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การส่งเสริมความรู้

ทางวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.6 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษาถึงแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะของการภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับ ผู้บริหารงานขององค์การจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์การให้มากที่สุด จึงควรศึกษาและทำความเข้าใจกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้บริหารดังนี้

1.6.1 ความหมายของผู้นำ (leader)

เมื่อกล่าวถึงคำว่าผู้นำขึ้นมา ก็มักจะมีความเข้าใจสับสนหรือเข้าใจผิดอยู่เสมอสำหรับคนทั่วไป ซึ่งมีได้ศึกษาวิชาการบริหารมาหรือศึกษามาแต่ไม่มีความลึกซึ้งในแขนงวิชาการบริหาร จึงมักจะเข้าใจผิดได้ง่ายเหมือนกัน ทำให้เกิดความสับสนของความหมายของคำว่า ผู้นำ (leader) กับภาวะผู้นำ (leadership) ตามพจนานุกรม มักจะให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจในการสั่งการหรือมีผลต่อการสั่งการนั้น นักวิชาการและนักวิจัยได้มีการพัฒนาปรับปรุงความหมายของผู้นำมากมายหลายอย่าง แต่ก็แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำในแต่ละแบบที่แตกต่างกัน นักวิชาการและนักวิจัยบางคนให้นิยามความหมายของ คำว่า ผู้นำ (leader) แตกต่างกันไปไว้ดังต่อไปนี้ (Simon & Smithburg & Thompson, 1971; Fiedler, 1967; Dejnoska, 1983; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 1) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม (2548 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่อง ของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ วาโร เฟ็งสวัสดี (2549 : 16) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม

โดยจะเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ สอดคล้องกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2542 : 315) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 4) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม สามารถแสดงอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นในกลุ่มหรือองค์กรโดยจะเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ จูงใจ ชักนำ ชี้นำ เพื่อแก้ปัญหา ประสานการดำเนินงาน รวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่ม กำหนดแนวทางเพื่อนำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ

1.6.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

เมื่อเราพอจะมีความเข้าใจกับคำว่า ผู้นำ (Leader) แล้วเราก็สามารถจะเข้าใจและเปรียบเทียบกับคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กันดังนี้ (Knoontz & Donnell. 1959 ; Terry. 1960 ; Richard & Greenlow. 1961, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอดม. 2548 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นการนำกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง สอดคล้องกับ (Nigro. 1970 ; Tannenbaum & Wexchler & Massarik. 1959 ; Bennis. 1959 ; Nahavandi. 2000, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอดม. 2548 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายความว่า เป็นการมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพหรือคุณค่าของผู้นำอยู่ที่ว่าสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องทำอะไร และสามารถชักนำให้ผู้อื่นช่วยทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปดังที่ตั้งใจ ที่ใดไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิด และการกระทำของผู้อื่น ที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ จากความแตกต่างของหลายความหมายข้างต้น ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) ปรัชญาการณแบบกลุ่ม นั่นคือไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม

ภาวะผู้นำนั้นจะรวมถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่ง หรือการที่สามารถชักจูงใจผู้อื่นได้นั่นเอง 2) ผู้นำใช้อำนาจหรือชี้นำกลุ่มให้เชื่อในการกระทำ หรือความสำเร็จของเป้าหมายนั้นๆ 3) การแสดงให้เป็นที่ผู้นำนั้น สันนิษฐานได้จากการแบ่งกลุ่มการจัดลำดับชั้นภายในกลุ่ม บางกรณีลำดับชั้นเป็นปกติทั่วไปซึ่งง่ายต่อการบ่งบอกว่าใครเป็นผู้นำ นั่นคือผู้นำจะอยู่ในลำดับบนสุด บางกรณีก็ซับซ้อนและบางครั้งก็มีการยืดหยุ่น

นอกจากนี้ Hemphill, Coon (1978 : 528) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน Stogdill (1950 : 3) ; Katz and Kahn (1979 : 528) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายความว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษาานิยามภาวะผู้นำดังกล่าว คานิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behavior) การใช้อิทธิพล (influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (interaction patterns) ของผู้นำ

เป็นหลักสำคัญ (Fiedler and Chamears. 1978 : 154-155, อ้างถึงใน สักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2542 : 315) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ ดังนั้นนิยามของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ก็ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากพอสมควร เช่น เน้นความสำคัญ บทบาทในการสร้างความชัดเจนด้านความคิดโดย (Smircich and Morgan. 1982 ; Pfeffer. 1981, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์ สอดคล้องกับ Richards and Engle (1986 : 206) ; Jacobs and Jaques (1990 : 281) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและรวมพลังพยายาม และความเต็มใจ ให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไร คือ ความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ส่วน สักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 5) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำ

ต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายาม ที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งสอดคล้องกับ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549 :18) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตาม ความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ จะนำไปสู่การ บรรลุตามประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 265) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหาร จะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การ จากนิยามดังกล่าวมีคำถามว่า ผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (power) อำนาจนี้มีมาจากหลายแหล่ง ด้วยกัน โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญดังนี้คือ 1) อำนาจตามกฎหมาย 2) อำนาจในการ ให้อำนาจ 3) อำนาจในการลงโทษ 4) อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ 5) อำนาจในการมี ข้อมูลสารสนเทศ และ 6) อำนาจเชิงอ้างอิง

จากความหมายที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ บุคคลสามารถใช้อิทธิพล หรือศักยภาพของตนเองที่ครองตำแหน่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ให้ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ ความร่วมมือ ประสานงาน อย่างเต็มที่เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือ องค์การตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

1.6.3 ความหมายของผู้บริหาร (executive)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้บังคับบัญชา (Haller Gillmer, 1959 : 135) หมายถึง บุคคลที่ถือฤทธาธิปไตยสำคัญในการผลิตผล เป็นบุคคลที่มีความรู้ลึกอยู่เสมอว่า เขามีความสำคัญรับผิดชอบ มากกว่ามีอำนาจหน้าที่ที่เขาเป็นอยู่ ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งมอบหมายโดยผู้มีอำนาจชอบธรรมหรือ โดยกฎหมายให้หน้าที่นำคนอื่น คือ มอบหมายให้มีอำนาจสั่งการ บังคับบัญชา ให้เป็นไป ตามความต้องการของตนหรือขององค์การ สอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2548 : 4) ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นโดยสถาบัน ให้มีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่ง ผู้บริหาร และได้รับพลังอำนาจจากสถาบัน (institution authority) มีอำนาจในการตัดสินใจ บังคับบัญชาปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมุนไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้นำโดยบทบาทและหน้าที่ที่มีอยู่ตามที่สถาบันหรือหน่วยงานนั้นเป็นผู้มอบหมายใน

หน้าที่ให้อยู่แล้วในขณะที่ผู้มีภาวะผู้นำไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะไม่ได้รับการแต่งตั้งและมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร” หรือดังเช่นที่ บุคคลที่ใช้อำนาจติดมากับตำแหน่ง จะเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร ถ้าบุคคลใช้อำนาจของตนและที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้นหัวหน้าที่มีความเป็นผู้นำอยู่ด้วย จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดีกว่าหัวหน้าที่เป็นผู้บริหารอย่างเดียวและในทำนองเดียวกันผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจจะแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำกลุ่มไม่ราบรื่นนัก” (Getzels & Guba & Lipham & Compbell. 1968) สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 16) ได้ให้ความหมายผู้บริหารว่า หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ สอดคล้องกับ วาโร เฟ็งสวัสดี (2549 : 16) ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การ มีหน้าที่ในการควบคุมดูแล รับผิดชอบตามภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นจากองค์การหรือสถาบันให้มีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหาร มีอำนาจในการตัดสินใจ ควบคุม ดูแล รับผิดชอบ บังคับบัญชา ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

1.6.4 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (difference of leaders and executive) ผู้บริหารและผู้นำยังมีข้อแตกต่างกันอีกหลายประการ (วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 4-6) ดังนี้ คือ 1) การใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารขององค์การโดยใช้อำนาจจากตำแหน่งหรืออำนาจในทางการโดยกฎหมาย ข้อบังคับ จารีต ประเพณีหรือข้อกำหนดใดๆ ได้โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร 2) การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารถือว่าเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญ ส่วนผู้นำมีความสนใจวัตถุประสงค์ส่วนตัวของคนในองค์การ โดยไม่เห็นว่าเป้าหมายขององค์การจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ 3) ทักษะต่อองค์การ ผู้บริหารมีจิตสำนึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การไม่อาจแยกตัวเองออกจากองค์การได้ และถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องความเป็นระเบียบขององค์การและดูแลให้องค์การเป็นไปตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น แต่ผู้นำเห็นว่าตนเอง

กับองค์กร และคนในองค์กรแยกออกจากกัน และพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ โดยไม่ขัดกับกฎระเบียบขององค์กร 4) การทำหน้าที่ ผู้บริหารงานโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นภายในนโยบายและกระบวนการขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนผู้นำจะทำงานโดยคำนึงถึงผลงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดริเริ่มหรือมองหาโอกาสใหม่เพื่อความสำเร็จของงาน 5) บุคลิกภาพ ผู้บริหารจะดำเนินงานต่างๆ เพื่อการอยู่รอดและมักมุ่งมั่นใจแต่กิจกรรมที่เป็นเรื่องธรรมดาของคนดีหรือที่เรื่องของโลก แต่ผู้นำจะแสวงหาความเสี่ยงที่ให้ผลตอบแทนสูงและมุ่งมั่นใจในกิจกรรมที่อยู่เหนือโลกหรือเหนือธรรมชาติ 6) ความสัมพันธ์กับคนอื่น ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคนอื่นตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ในฐานะหัวหน้า ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หุ่นส่วน ผู้ถือหุ้น และสมาชิกของกลุ่มความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จึงเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทที่ได้รับ ส่วนผู้นำมีความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยสัจจะและความจริงใจ โดยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยไม่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งของคน 7) การวางตัว ผู้บริหารจะวางตัวไปตามสายบังคับบัญชาขององค์กรหรือตำแหน่งงานการทำงาน หรือการสั่งงานจะใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการหรืออำนาจตามส่วนผู้นำจะวางตัวตามสบายจะอยู่ในที่ต่างๆ ขององค์กร อาจพบผู้นำอยู่ในโรงงาน ไม่ถืออำนาจหรือสายการบังคับบัญชาเท่านั้นเป็นสิ่งสำคัญ จึงวางตัวเป็นกันเองกับพนักงาน และไม่ถือตัว

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว ยังมีความแตกต่างที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งระหว่างผู้บริหารกับผู้นำก็คือ เรื่องการวางนโยบาย กล่าวคือ หน้าที่ของผู้บริหารส่วนใหญ่ มักจะทำงานในลักษณะของงานประจำ คอยควบคุมเป็นไปตามกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้บริหารจะทำงานจำเจซ้ำซากอยู่อย่างเดิม ส่วนผู้นำจะทำงานในลักษณะของงานที่ต้องใช้บทบาทความรับผิดชอบ เป็นผู้วางนโยบาย พัฒนานโยบายให้สามารถไปปฏิบัติได้

1.6.5 ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theory) เป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อจะทำให้สามารถเข้าใจทำนายหรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 266-288) จำแนกออกเป็น 4 ยุคดังนี้คือ

1.6.5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (born not made) งานวิจัย ส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ไว้ และจะเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้นั้น คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (trait of effective leaders) เนื่องจากได้มีชุดของคุณลักษณะใดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มนักวิจัย ดังนั้นคุณลักษณะของผู้วิจัยที่มีประสิทธิผลในที่นี้จึงเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันเท่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่นี้แตกต่างกันไปก็อาจมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และเช่นกันหากใครที่ขาดคุณลักษณะบางประการไปก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะไม่ใช่นำที่มีประสิทธิผล หากบุคคลนั้นมีคุณลักษณะอื่นทดแทน หรือสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ยังขาดอยู่นั้น ให้มีขึ้นมาได้ คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีดังนี้ 1) ชอบนำคนอื่น (dominance) 2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (high energy) 3) เชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ในความคิดการตัดสินใจและความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง (know it alls) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (always right) 4) เชื่ออำนาจแห่งตน (internal locus of control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จ ด้วยศักยภาพแห่งตน ไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตาหรือการพึ่งพา 5) อารมณ์มั่นคง (stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก 6) น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (integrity) 7) มีปฏิภาณไหวพริบ (intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) ยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีและสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน 9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitive to others)

มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล สภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการ
 จูงใจ เป็นต้น

นอกจากความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำใน
 ช่วงเวลานั้น ยังเชื่อว่าทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตน (attitudes and self concept) ยังเป็นอีก
 ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ทัศนคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึก
 ในทางบวกหรือทางลบที่มีต่อคน สิ่งของ หรือเรื่องราว การมีทัศนคติในทางบวกจะส่งผลต่อ
 แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ที่จะแสดงออกมาในทางบวกด้วย สำหรับมโนทัศน์แห่งตน
 (self - concept) เป็นทัศนคติทางบวกหรือทางลบ ที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีทัศนคติ
 ทางบวกต่อตนเอง มักมีศักยภาพแห่งตน (self efficacy) และมักมีความเชื่อมั่นในตนเอง
 (self confidence) ด้วย ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการให้มีการพัฒนาทัศนคติและ
 มโนทัศน์แห่งตนในทางบวกไว้อยู่เสมอ เช่น 1) พยายามให้มีและให้คงทัศนคติทางบวก หรือ
 ในทางที่ดีไว้อยู่เสมอ 2) ตระหนักเสมอว่ามีประโยชน์เพียงเล็กน้อยที่จะได้รับจากการมี
 ทัศนคติทางลบ ความกังวลหรือความกลัว ความล้มเหลวจะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ
 3) บ่มเพาะความคิดในทางที่ดี (cultivate optimistic thoughts) เพราะมีหลักฐานทาง
 วิทยาศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าร่างกายและจิตใจ คอยตอบสนองต่อการคิดในทางที่ดี 4) ถ้าพบว่า
 กำลังบ่นหรือมีทัศนคติในทางลบต่อตนเอง ขอให้หยุดและเปลี่ยนเป็นทัศนคติในทางบวกทันที
 5) หลีกเลียงจากบุคคลที่มีลักษณะทางลบ โดยเฉพาะเมื่อทำให้รู้สึกว่าการกำลังทำให้เรามีทัศนคติ
 ทางลบต่อตนเอง 6) กำหนดเป้าหมายและทำให้สำเร็จ (set and achieve goals) จะช่วยเพิ่ม
 มโนทัศน์แห่งตนและมองตนเองอย่างผู้ประสบความสำเร็จ 7) มองที่ความสำเร็จของตนเอง
 อย่างมปลักกับสิ่งที่ทำแล้วล้มเหลว เพราะทุกคนต่างมีข้อผิดพลาด จงนำมาเป็นบทเรียน ไม่ใช่
 นำมาลงโทษตนเอง 8) ยอมรับคำชื่นชม (accept compliments) จะช่วยสร้างมโนทัศน์แห่งตน
 ได้ดี 9) อย่าดูถูกตนเองหรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น จงทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
 ดีกว่าไม่ทำอะไร เพราะติดอยู่แต่การคิดว่าอย่างไรก็ไม่เป็นคนเก่งที่สุดได้ 10) พัฒนาทัศนคติ
 ให้เป็นตัวของตัวเอง ไม่ลอกเลียนทัศนคติของบุคคลอื่น 11) จงเป็นแบบอย่างของผู้มีบทบาท
 ในทางบวก เพราะมีทัศนคติในทางบวกแล้วจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติในทางบวกเช่นกัน
 และ 12) เมื่อรู้สึกแย่จากการผิดพลาดหรือล้มเหลว ไม่ย่อท้อ และจงช่วยเหลือบุคคลอื่นที่
 แย่ยิ่งกว่า จะให้รู้สึกดีขึ้น และจะเกิดความตระหนักว่า ยังเป็นผู้ให้ก็จะยังเป็นผู้รับ
 (the more you give , the more you gat)

นอกจากคุณลักษณะ ทักษะคติ และมโนทัศน์แห่งตนแล้ว นักวิชาการยุคนี้ยังเชื่อว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรม (ethical behavior) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในชีวิตการทำงาน บุคคลจะเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเจอทางเลือกเชิงจริยธรรมว่าถูกหรือผิดอยู่เสมอ ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้องดังนี้

- 1) ขีดในกฎทองคำ (golden rule) ว่าอย่าทำกับคนอื่นในสิ่งที่ตนเองไม่อยากจะให้คนอื่นทำกับตนเอง
- 2) ตั้งคำถามในสิ่งที่ทำว่า มันเป็นความจริงหรือไม่ มันยุติธรรมสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ มันทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมิตรภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และมันจะให้ประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- และ 3) คำนึงถึงสถานการณ์แบบ “ชนะ-ชนะ” สำหรับผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจ โดย ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากผลการตัดสินใจ และท่านเองรู้สึกละอายใจที่จะแจ้งข่าวผลการตัดสินใจ โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากผลการตัดสินใจที่จะแจ้งข่าวผลการตัดสินใจนั้นต่อผู้อื่น

ได้มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยถึงเรื่องผู้นำ ได้พยายามประมวลความคิดในเรื่องนี้ออกมาในลักษณะต่างๆ ตัวอย่างเช่น

R.M.Stogdil. (1974, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 260)ได้ทำการวิจัยและรวบรวมผลการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ (leadership trait) และได้สรุปผลการวิจัยในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำทำให้เราได้เข้าใจถึงคุณลักษณะบางประการที่ผู้นำจะเป็นต้องมีประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยทางร่างกาย (physical and constitutional factors) ผู้นำส่วนใหญ่สูงหนัก ตัวใหญ่ แข็งแรง สุขภาพดีกว่าคนอื่นๆ แต่งตัวดี
- 2) ปัจจัยทางด้านเจตียวลด (intelligence) มีเชาว์สูง
- 3) ปัจจัยทางด้านลักษณะบุคลิกภาพ (personality traits) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัว หรือความกลมกลืนของบุคลิกภาพ (personality integration or adjustment) มีความเด่น เด่นทางด้านมีอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง และเป็นคนที่สร้างประโยชน์แก่กลุ่ม ในสายตาของคนทั่วไปเห็นว่า เป็นคนดีที่สุด เป็นประเภทเปิดเผย (extravert) มีความสามารถในการเข้าใจในผู้อื่น (empathy or interpersonal sensitivity) นอกจากที่กล่าวมานี้แล้ว ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะอย่างอื่นประกอบอีกหลายอย่างที่จะทำให้ผู้เป็นผู้นำได้รับการยอมรับ และสามารถจูงใจ โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุซึ่งความสำเร็จมีลักษณะอย่างไร ซึ่งจะเป็นช่องทางให้สามารถพัฒนาและปรับปรุงสู่การเป็นผู้นำที่ดี

จากการสรุปผลงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ Stogdill ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีดังนี้ (Stogdill, 1974 : 74-75) 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคมถ้าหากพิจารณาว่า นอกจากนี้

Yukl (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 111) ได้สรุปจากการศึกษาวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความสามารถ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปด้านบุคลิกภาพ (personality) ประกอบด้วย 1) ความมีพลังสูง 2) ความทนทานต่อความเครียดสูง 3) มีความมั่นใจตนเอง 4) เชื่ออำนาจภายในตนเอง 5) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ และ 6) มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ ด้านแรงจูงใจ (motivation) ประกอบด้วย 1) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 2) มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง 3) มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ และ ด้านความสามารถ (ability) ประกอบด้วย 1) มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) มีทักษะด้านเทคนิค และ 4) มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน นอกจากนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผล

และการติดตามผล สอดคล้องกับความคิดเห็นของ (Stogdill. 1974 : 62-63) ได้ผลสรุปที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) สถิติปัญหา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสังคม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม 2) มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัว และหยั่งรู้ในเหตุการณ์ มีความร่วมมือ ได้รับความนิยมนิยมของคนทั่วไป มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด 3) มีความคิดริเริ่ม ได้รับความนิยมนิยมของคนทั่วไป มีการตัดสินใจที่ดี มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับคนอื่น ทักษะการจัดการ (managerial skills) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง จะต้องมีความรู้การจัดการทั้ง 3 ประเภท แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าเป็นผู้บริหารระดับไหน ทักษะการจัดการนั้น ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารงาน ทักษะทางเทคนิค (technical skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทางด้านเครื่องยนตร์กลไกหรือทางด้านเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ เช่น ผู้ควบคุมงานในแผนกผลิตหรือผู้ควบคุมโรงงาน เป็นต้น ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) เป็นความรู้ความสามารถที่ต้องติดต่อกับผู้ร่วมงานหรือความสัมพันธ์กับคนงาน ทักษะนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ทักษะการบริหารงาน หรือความคิดรวบยอด (administrative skills) ความรู้เกี่ยวกับกลไกในทุกส่วนขององค์การหรือทุกส่วนของแผนงานว่าดำเนินไปอย่างไรเหมาะสมหรือไม่ ทักษะนี้มีหลากหลายประการ ตั้งแต่การกำหนดจุดประสงค์ขององค์การ นโยบาย กระบวนการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาคนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานในทุกส่วนขององค์การให้ดีที่สุด ทักษะนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

พอสรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ (attributes of leader) ควรจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) ต้องเป็นคนที่ตั้งใจเข้ามาทำงานและมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ (willingness to responsibility) 2) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการรับรู้ (the ability to be perceptive) ผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้ (perception) และลุ่มรู้ (empathetic) ถึงเหตุการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การ กลุ่มและของแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี 3) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถเหมาะสมเป็นอันดับแรก (the ability to be proper priorities) 4) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการจัดลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (the ability to

establish proper priorities) 5) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (the ability of communication)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า แนวคิดกล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของ ความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจมาได้แต่กำเนิด และการเรียนรู้ภายหลังการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จากทฤษฎีและ ผลงานวิจัย สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) คุณลักษณะด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านการบริหารหรือความคิดรวบยอดและจากการ ศึกษาของ สรศักดิ์ ปาเส (2543 : 27-31 , อ้างถึงใน สักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2547 :11-13) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ 3) ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร บุคคล และ 6) คุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547 : 13) สรุปคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ จากผลการวิจัยจำแนกออกได้ 3 กลุ่ม 3 ระดับดังนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ความพร้อมของข้อมูล สารสนเทศ 2) ความรู้ทางวิชาชีพ

กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเฉพาะ/ ความสามารถและทักษะส่วนตัว ประกอบด้วย 1) ความรู้เท่าทันสถานการณ์ 2) ทักษะทางสังคม 3) ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา 4) การ ควบคุมอารมณ์ 5) พฤติกรรมกล้าเสี่ยง

กลุ่มที่ 3 คุณลักษณะเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 2) ความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น 3) ความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ และต่อจากนั้น เป็นยุคทฤษฎีเชิงพฤติกรรม

1.6.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้ เปลี่ยน ความสนใจจากทฤษฎีเชิงคุณลักษณะไปเป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำโดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

แต่ท้ายที่สุดก็พบว่าไม่มีแบบใดดีที่สุด สำหรับทุกสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรม ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่มนี้ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 270-272) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) 2) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งเรียกว่า ตารางการบริหาร (managerial grid) หรือปัจจุบันเรียกว่า ตารางภาวะผู้นำ (leadership grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงเกี่ยวข้องกันและเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ (two-dimensional model) เหมือนกัน วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 270-272) ได้กล่าวสรุปไว้ดังนี้ต่อไป

1) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย ไอโอวา (Iowa state university leadership style) ศึกษาโดย Kurt Leven และคณะ ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเชิงอำนาจนิยม (autocratic) เป็นแบบผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายของการทำงานที่ละขั้นตอนเน้นการควบคุม แบบภาวะผู้นำเชิงประชาธิปไตยนิยม (autocratic leadership style and democratic leadership style) ซึ่งผู้นำ มีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา และผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการฝึกอบรมให้ผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบนั้น แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยม และแบบประชาธิปไตยนิยม ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่ากัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม จะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่มีผลการวิจัยในระยะหลัง พบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยม ได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม เว้นแต่เรื่องความพึงพอใจ

ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม เป็นประจำมากกว่าจึงก่อให้เกิดความคลุมเครือ และตอบคำถามได้ไม่ชัดเจนนัก

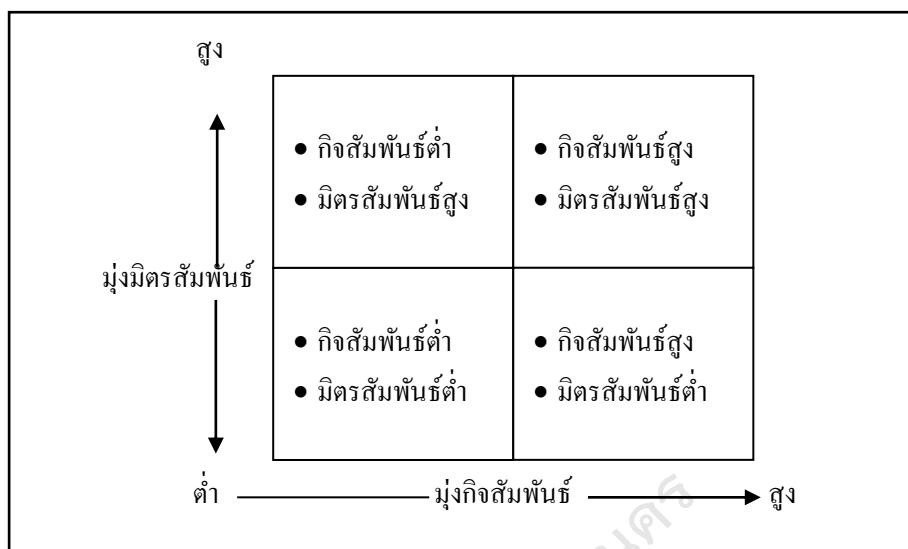
2) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University leadership style) เริ่มศึกษาในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐ โดยการริเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล (Dr. Carrol L.Shartle) ต่อมาในปี 1945 เฮมพ์ฟิล และ คูณส์ (John K. Hemphill and Alvin E. coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ; ไวนเนอร์ (Winer) ; สตอกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ ด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตทนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมิน พฤติกรรมผู้นำ Drake and Roe (1986 : 108-109 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: 141-144) ดังนี้ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 272-274) กล่าวว่าการศึกษาภายใต้การนำ ของ Ralph Stogdill และโดยการพัฒนาแบบสอบถาม ที่เรียกว่า the leader behavior description questionnaire ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ศัพท์ว่า initiating structure behavior and consideration behavior แต่เนื่องจากผู้นำมีพฤติกรรมบางอย่างสูงและบางอย่างต่ำ จึงได้มีการพัฒนา พฤติกรรม 2 แบบนั้นเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบดังนี้ 1) มุ่งงานสูง แต่มุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ 2) มุ่งงานสูงและมุ่งผู้ปฏิบัติงานสูง 3) มุ่งงานต่ำ และมุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ และ 4) มุ่งงานสูงแต่มุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ ดังนี้

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) เป็น พฤติกรรมผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามหมายขององค์การได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร ซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงาน และการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของ ผู้นำที่มุ่งงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมาก และแบบประเมินตนเองเพื่อวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ซึ่งมีจำนวน

5 ข้อ ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้ (1) ท่านพยายามใช้ความคิดใหม่ๆ ของตัวเองในการทำงานของกลุ่ม (2) กระตุ้นให้พนักงานที่ทำงานช้า ให้เร่งความพยายามมากขึ้น (3) ย้ำการทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา (4) ประชุมกลุ่มทำงานเป็นประจำ ตามตารางที่กำหนด (5) ตรวจสอบการทำงานของแต่ละคนในกลุ่มว่าได้ทำงานเต็มความสามารถ

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่ไวของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิดความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น มีแบบประเมินตนเองเพื่อวัดพฤติกรรมและภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ประเด็นเกี่ยวกับ (1) สร้างความประทับใจส่วนตัวแก่กลุ่มทำงาน (2) ให้การปฏิบัติต่อทุกคนในที่ทำงานอย่างเท่าเทียมกับตนเอง (3) มีความเต็มใจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเมื่อกลุ่มร้องขอ (4) ให้การหนุนหลังแก่ผู้ทำงานได้บังคับบัญชา และ (5) ทำสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่จะทำให้อำนาจกลุ่มทำงานเกิดความพอใจ

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำทั้งมิติด้านกิจสัมพันธ์ และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ ต่างแยกจากกันเป็นอิสระ ดังนั้น ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้านหรืออาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง แต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำหรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำแต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจจะต่ำทั้งสองด้านก็ได้ จากผลการวิจัย พบว่าการผสมผสาน พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดแบบของผู้นำ (leadership style) ขึ้น 4 แบบ โดยบางแบบพบว่าน่าจะมีประสิทธิผลสูง เช่น กรณีผู้นำที่มีทั้งพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง เป็นต้น Nystrom (1978 : 325-331) แสดงผู้นำ 4 แบบจากการผสมมิติกิจสัมพันธ์ กับ มิติมิตรสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. (2544 : 143)

สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตเกี่ยวกับ มิติทั้งสองด้านของผู้นำ พบว่า 1) ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ 2) ผลการวิจัยชี้ชัดว่า กลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์ 3) ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ ต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาระดับสูงมากยิ่งต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย 4) มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่า กลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำมาก จากหลักฐานยืนยันว่า การลาออกจากการงานน้อยมาก และระดับความพึงพอใจในงานสูงสุดเมื่อกลุ่มผู้ตามได้ทำงานกับผู้ตามได้ทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง 5) ในทางกลับกันกับข้อ 4 พบว่า ผู้นำที่มีค่าคะแนนของด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำแต่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงนั้น กลุ่มผู้ตามที่ร่วมงานด้วยจะมีอัตราการร้องทุกข์และการลาออกจากการงานอยู่ในระดับสูง 6) ผลงานวิจัยยังชี้ว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูง จะได้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีผลงานที่ออกมาสูงกว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ และ

7) มีข้อสำคัญต่อผู้นำองค์กรทั้งหลายที่ผลวิจัยเสนอแนะ ก็คือ สถานการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ไม่ว่าผู้นำจะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือด้านมิตรสัมพันธ์ หรือทั้งสองด้านก็ตาม กล่าวคือ ในบางสถานการณ์กลุ่มผู้ตามอาจให้คะแนนผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านกิจสัมพันธ์สูงว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ตัวอย่าง การวิจัยพบว่าจากการสอบถามกลุ่มผู้นำหน่วยทหารอากาศซึ่งได้รับคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง กลับถูกกลุ่มผู้ตามประเมินว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า ผู้นำหน่วยทหารที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ทั้งนี้ผลดังกล่าวอาจมีเหตุผลมาจากวัฒนธรรมองค์การทางทหารที่มีความคาดหวังผู้นำที่เหมาะสมกับงานในลักษณะนั้นก็ได้ Halpin (1957, อ้างถึงใน Pierce and Newstrom, 1995 : 73)

3) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (university of michigan leadership style) ศึกษาโดยอาศัยทฤษฎีของ Rensis Likert แล้วจำแนกแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (job – centered leadership style and employee centered leadership style) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 144-155) กล่าวไว้ดังนี้

ในขณะที่กำลังมีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอสเตทอยู่นั้น ปรากฏว่าเป็นเวลาเดียวกันที่นักวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเช่นกัน มีการใช้เครื่องมือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างกว้างขวางเพื่อแยกแยะความแตกต่างด้านพฤติกรรมระหว่างผู้นำของหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกับผู้นำของหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำขององค์การประเภทต่างๆ จำนวนมาก ผลการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์โดยทีมนักวิจัยดังกล่าวสรุปว่า ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (employee – centered leader behavior) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (production – centered leader behavior)

(1) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน ได้แก่ พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนต่างๆ และวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งการใช้วิธีการนิเทศตรวจสอบการทำงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

(2) ผู้นำที่มุ่งคนงาน (employee – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ตาม (หรือคนงาน) ด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมออกด้วยการไว้วางใจ

และการพนับถือต่อกันกับผู้ตามเพื่อช่วยจูงใจให้ผู้ตามได้ผลิตผลงานออกมาสูง พฤติกรรมมุ่งผลผลิตและพฤติกรรมมุ่งคนงาน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ตามลำดับดังกล่าวมาแล้ว สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างเด่นชัด ก็คือ ตามแนวคิดการศึกษามหาวิทยาลัยชิลิกเกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างเดียวหนึ่งระหว่างพฤติกรรมมุ่งผลผลิต หรือพฤติกรรมมุ่งคนงาน จึงเป็นแนวความคิดเชิงมิติเดียว (one dimensional classification) ในขณะที่แนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เป็นแนวคิดแบบสองมิติ (two-dimensional classification) โดยผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยการผสมผสานทั้งสองมิติเข้าด้วยกัน จะเกิดเป็นแบบผู้นำขึ้น 4 แบบ ดังกล่าวมาแล้วสรุปการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปได้ดังนี้ 1) กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูง ส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งคนงานสูงมากกว่ากลุ่มที่ผู้นำมุ่งผลผลิต 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิกกลุ่ม 3) ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว และ 4) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานกำหนดเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง แม้ผลสรุปจะให้ความสำคัญแก่สถานะผู้นำที่มุ่งคนงานก็ตาม แต่ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในระยะต่อมาพบว่า ยังมีความซับซ้อนอีกหลายประการที่ยากต่อการสรุปเช่นนั้น เช่น การวิจัยเพื่อศึกษาความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำ กับผลผลิต โดยใช้พนักงานของบริษัทประกันชีวิต ด้วยการแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกบริหารโดยผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนงาน ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งบริหารโดยผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิต ปรากฏว่า ผลที่ออกมาขัดแย้งกับความคาดหวังเดิม กล่าวคือ ทั้งสองกลุ่มต่างให้ผลงานออกมาในระดับสูงไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามที่พบแตกต่างก็คือ กลุ่มที่มีผู้นำ มุ่งที่คนงานนั้นได้ผลว่า ผู้ทำงานมีเจตคติที่ดีทั้งต่อผู้นำและบริษัทลดลงกว่าเดิม นอกจากนี้ยังมีผลวิจัยพนักงาน 20,000 คนของบริษัทผลิตเครื่องจักรกลเหมืองแร่ พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่ที่มีผลงานดีจะต้องมีพฤติกรรมทั้งสองด้าน คือ มุ่งทั้งผลผลิตไปพร้อมกับมุ่งที่คนงาน

กล่าวโดยสรุป ทั้งการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ต่างสอดคล้องกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งผลผลิตสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี และทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ส่วนใหญ่ ต่อมาจะยึดหลักแนวคิดเดียวกันนี้ในการประยุกต์แนวคิดจากการศึกษาทั้งสองดังกล่าว

ไปใช้เพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพให้แก่ผู้นำนั้น ต่อไปนี้จะกล่าวถึงพฤติกรรม และเจตคติสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) พฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งงาน (task-related attitudes and behaviors)

จากแนวคิดการแบ่งประเภทของพฤติกรรมผู้นำของทฤษฎีทั้งสองเป็น 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับงาน (task related) กับด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์(คน) (relationship-related) ดังกล่าว ยังคงมีประโยชน์ในฐานะเป็นกรอบความคิดช่วยสร้างเข้าใจต่อผู้นำในแง่ เจตคติ พฤติกรรมและการกระทำได้ชัดเจนมากขึ้น ต่อไปนี้จะกล่าวถึง เจตคติ และพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นด้านที่เกี่ยวกับงาน (task related) เพื่อเสนอแนะการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านดังกล่าว มีดังนี้

(1.1) พฤติกรรม ในการปรับตัวตามสถานการณ์ (adaptability to the situation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ การมีความสามารถปรับตัวเป็นมุมมองของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมขณะนั้น

(1.2) พฤติกรรมในการกำหนดทิศทาง (direction setting)

Kotter (1990 : 104-105) ให้เหตุผลว่า เนื่องจากผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดย คอตเตอร์ ให้การอธิบายว่า การกำหนดทิศทางมาจากวิธีการเชิงเหตุผลแบบอุปนัย (inductive) ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อหาแนวโน้ม รูปแบบ ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงต่างๆ จนสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

(1.3) พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานสูง (high performance standards) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้กลุ่มทำงานยึดมั่นต่อมาตรฐานที่สูงของการปฏิบัติงาน

(1.4) พฤติกรรมกล้าเสี่ยงและกล้าทำ (taking risk and blas for action) ความกล้าเสี่ยงกล้าทำ เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จ จึงเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ

(1.5) พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสามารถในการตีความสถานการณ์ (ability to interpret conditions) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสามารถในการตีความ

เจือใจหรือสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำเองและต่อองค์กร

(1.6) พฤติกรรมในการใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (frequent feedback) การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของสมาชิกได้รับรู้ตนเองสม่ำเสมอ ถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้นำ

(1.7) พฤติกรรมความมั่นคงระหว่างทำงาน (stability of performance) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะอยู่ในภาระการทำงานหนัก หรือต้องเผชิญกับความผันผวนต่างๆ ที่มากระทบก็ตาม

(1.8) พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า (strong customer orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า หรือผู้รับบริการ

2.) พฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship-related attitudes and behaviors) เนื่องจากภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อเสนอแนะการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านดังกล่าว มีดังนี้

(2.1) พฤติกรรมส่งเสริมการร่วมของคน (alignment of people) Kotter (1982) กล่าวว่า การชักชวนให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นภารกิจ ที่ท้าทายของผู้นำยิ่งกว่าปัญหาการจัดรูปแบบขององค์กร ทั้งนี้เพราะการดึงกลุ่มคนให้เข้ามามีความเห็นด้วยตอกันนั้นผู้นำต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูง เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีส่วนได้เสียมีความหลากหลายค่อนข้างมาก และ Kotter (1992 : 105-106) วิธีการหนึ่งในการเข้าร่วมของคน ก็คือการให้ฝ่ายต่างๆ ส่งตัวแทนของกลุ่มตนเข้าร่วมเป็นทีมงานเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

(2.2) พฤติกรรมให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน (mobilization) การขับเคลื่อน (mobility) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพยายามทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ดังนี้ สื่อสารให้เข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจน โน้มน้าวดึงดูดใจและความคิดของคนไปสู่ทิศทางใหม่ ให้การเอาใจใส่ต่อสมาชิกของทีมงาน 4) แสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกทีมงาน แจกแจงความก้าวหน้าผลงานของทีมในการขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมายให้ทราบทุกระยะ

(2.3) พฤติกรรมในการสร้างความผสมกลมกลืนของทีมงาน (concert building) ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมต่อทีมงานเหมือนผู้นำวงดนตรี (conductor) ของวงดนตรีขนาดใหญ่ (orchestra) ซึ่งประกอบด้วยผู้เล่นเครื่องดนตรีแต่ละชิ้นที่แตกต่างกันเข้ามารวมเป็นวงดนตรีจำนวนนับร้อยคน เพื่อบรรเลงเพลงด้วยกันภายใต้การกำกับของผู้นำวงดนตรีให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนของเสียงดนตรีต่างๆ ให้ออกมาอย่างไพเราะได้ บทบาทของผู้นำองค์กรหรือทีมงานจึงมีบทบาทคล้ายผู้นำวงดนตรีดังกล่าวแล้ว จึงเป็นบทบาทใหม่ โดยบทบาทการสร้างความกลมกลืนหรือบทบาท concert building นั้นจะรวมเอาพฤติกรรมตามข้อ 2.1 และ 2.2 เข้าอยู่ด้วยจึงต้องอาศัยการมีทักษะหลายอย่างของผู้นำ

(2.4) พฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำที่มีต่อทีมงานหรือผู้ตามนั้น ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคปัจจุบัน

(2.5) พฤติกรรมตอบสนองความต้องการของมนุษย์ (satisfaction of human needs) ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมงานนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจคนเหล่านั้นด้วยระดับความต้องการที่สูง (higher-level needs)

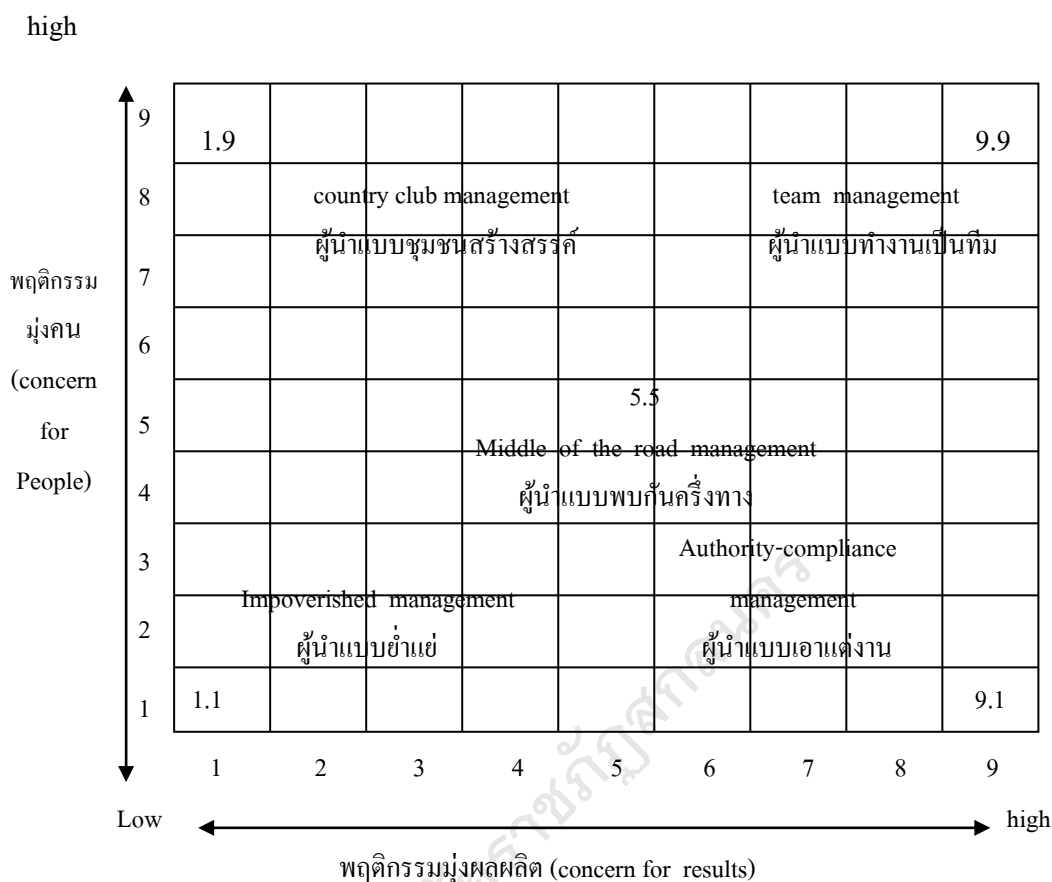
(2.6) พฤติกรรมในการทำให้งานมีความหมายแก่ผู้ปฏิบัติ (providing meaning for people) ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความหมาย ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การทำงานที่ถูกต้องชัดเจน

(2.7) พฤติกรรมกระตุ้นให้กำลังใจและการสนับสนุนด้านอารมณ์ (emotional support and encouragement) พฤติกรรมให้การสนับสนุน (supportive behavior) ต่อการทำงานของทีมงานจะช่วยเพิ่มความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำชมหรือการพูดกำลังใจวิธีการกระตุ้นให้กำลังใจเป็นพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์อย่างหนึ่งที่สามารถทำได้ด้วยการให้มีส่วนเข้ามามีส่วนร่วมหรือร่วมตัดสินใจ

(2.8) พฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมและหลักการ (promotion of principles and values) การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและยึดหลักการเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในผู้นำระดับสูงเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรได้ยึดถือร่วมกัน จนในที่สุดอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในที่ทำงาน

3) แบบดาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid) วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 274-276) กล่าวถึงการศึกษาของ Robert Blake & Jane Mouton ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำของ

มหาวิทยาลัย โอไฮโอ และ มิชิแกน เป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยระยะแรกจำแนกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งผลผลิต และแบบมุ่งคน (concern for production and concern for people) และจากการใช้แบบสอบถาม ที่มี 9 มาตรา จึงสามารถกำหนดแบบภาวะผู้นำได้มากถึง 81 แบบ แต่ก็จำแนกได้ 5 แบบหลักดังนี้ คือ 1) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและมุ่งคน ในระดับต่ำ เรียกว่า impoverished leader 2) แบบมุ่งผลผลิตสูงแต่มุ่งคนต่ำ เรียกว่า authority – compliance leader 3) แบบมุ่งคนสูง แต่มุ่งผลผลิตต่ำ เรียกว่า country club leader 4) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคน ในระดับปานกลาง เรียกว่า middle of the road leader 5) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับสูง เรียกว่า team leader ในบรรดาแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบนี้ ถือว่า แบบที่ 5 คือ แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับสูงดูเหมือนจะเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ซึ่ง Blake and Mouton ได้เสนอให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (universal theory) มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมขึ้น (participative leadership style) อย่างไรก็ตามก็มีงานวิจัยคัดค้านและยังไม่ยอมรับว่า แบบภาวะผู้นำนี้เป็นแบบที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ นอกจากนั้น ยังมีประเด็นเชิงวิพากษ์ว่าพฤติกรรมการณ์การมุ่งผลผลิตและการมุ่งคนในแต่ละวัฒนธรรมอาจมีความไม่เหมือนกัน จึงอาจมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และอีกประเด็นหนึ่งคือ คงยากที่จะหาผู้นำที่มีพฤติกรรมสูงทั้งการมุ่งผลผลิตและมุ่งทั้งคน หากจะให้เป็นไปได้คงมีแต่การหาผู้นำร่วม (co - leader) ซึ่งหากผู้นำมีแบบภาวะผู้นำมุ่งผลผลิตก็หาผู้นำร่วมที่มีแบบมุ่งคน เป็นต้น ซึ่งจากข้อคัดค้านและข้อวิพากษ์ต่างๆ ดังกล่าว ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในระยะต่อมา สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 :158-161) กล่าวว่า เบลม และมูตัน (Blake and Mouton (1985:78) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้เสนอทฤษฎีภาวะแบบสองมิติ (a two-dimensional leadership theory) ที่เรียกว่า ตารางแบบภาวะผู้นำ (the leadership grid) ก่อนหน้านี้นี้เรียกว่าตารางการบริหารหรือ (the managerial grid) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากผลงานการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทและของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งผลให้แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเพื่อจัดทำเป็นตารางตาราง ที่มีด้านแนวนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต และด้านแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จึงเกิดเป็นตารางตารางที่เกิดจากการผสมพฤติกรรมทั้งสองที่แทนแบบภาวะผู้นำขึ้นได้ 81 ช่อง แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญซึ่งจะกล่าวในที่นี้จำนวนเพียง 5 แบบ ดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ .ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. (2544 : 158)

1) ผู้นำแบบเอาแต่ใจงาน หรือแบบ 9,1 (authority – compliance)

ผู้นำแบบ 9,1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมของผู้นำแบบ 9,1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับ กดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมาย

2) ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ หรือแบบ 1,9 (country club)

ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (high concern for people) เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องให้บรรลุผล พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3) ผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ 1,1 (impoverished)

ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงพบปะคน แสดงความเฉเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใดๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่างๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1,1 นั้นปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

4) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5,5 (middle of the road)

ผู้นำแบบ 5,5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานอยู่ในระดับ ปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะได้ทั้งสองด้านแค่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 ก็คือชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียค่าพูดเพื่อให้งานจบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (team management)

ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีม ในองค์การ พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข้อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันงาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด

บางที่เรียกผู้นำแบบนี้ว่า ตนเองต้องการ นี่ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางที่เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “high-high leader” ดังจะกล่าวต่อไป

จากผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2547 : 289) เกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ทางการบริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาในกรณีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต่อการเป็นผู้นำที่ดีมีตามลำดับ ดังนี้ 1) ไม่มีความยุติธรรม ตัดสินใจคนเดียว 2) ขาดการแสวงหาความรู้ 3) ขาดความเป็นแบบอย่างที่ดี 4) ขาดวินัยในการบริหารเวลา 5) แบ่งพรรคแบ่งพวก 6) อื่นๆ เช่น เจ้าขุนมูลนาย ละทิ้งหน้าที่ ผักชีโรยหน้า ถ้อยราษฎรบังหลวง เป็นต้น ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ส่งเสริมต่อการเป็นผู้นำที่ดีมีดังนี้ 1) เสียสละ พุฒน้อย 2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 3) มีการใช้ไอทีในการบริหารงาน 4) ให้แนวคิด เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ 5) มีความรับผิดชอบ 6) อื่นๆ เช่น ตรงต่อเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำ เป็นต้น ต่อจากนั้นเข้าสู่ยุคทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

1.6.5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational /contingency leadership theory)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 276-282) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า เนื่องจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรม ในระยะที่ผ่านมามุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (universal theories) แต่ในช่วงทศวรรษ 1960 ต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (no one best leadership style) นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำหรือผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใด หรือพฤติกรรมใด ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด การวิจัยในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น โดยมีตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ดังนี้

1) ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership model)

เป็นตัวแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Fred E Fiedler ในปี 1951 ซึ่งเขาเชื่อว่า แบบภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน ถ้าสถานการณ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามดี ลักษณะงานมีความชัดเจน และอำนาจหน้าที่มีสูง สามารถลงตัวได้กับแบบภาวะผู้นำมุ่งคนแล้ว ก็จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานได้สูงสุด แต่หากไม่ลงตัวกันได้ก็จะทำให้ไม่มีประสิทธิผล ซึ่งในการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ fiedler ได้ให้ข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านสถานการณ์ situation มากกว่าที่จะให้เปลี่ยนแปลงที่แบบภาวะผู้นำ เช่น ปรับสภาพความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้ดีขึ้น กำหนดลักษณะงานให้ชัดเจนขึ้น และเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็มีนักวิจัยหลายท่าน ได้ให้ทัศนะในทางตรงข้ามว่า น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำมากกว่าจะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

2) ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (leadership continuum model)

ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Robert Tennenbaun และ Warrenschmidt ในช่วงทศวรรษ 1950 กำหนดแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่องสองแบบจากแบบภาวะผู้นำมุ่งผู้บังคับบัญชา (boss centered) ผู้มุ่งผู้ปฏิบัติงาน (subordinate centered) โดยระหว่างสองแบบหลักนี้จะประกอบด้วย 7 แบบย่อย ซึ่งจำแนกตามวิธีการและบุคคลที่ทำการตัดสินใจ ดังนั้นการที่จะพิจารณาว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำแบบใด ผู้ตามมีความชอบในภาวะผู้นำแบบใดหรือสถานการณ์ (เช่น โครงสร้าง บรรยากาศ เป้าหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น) มีสภาพเป็นอย่างไร ก็พิจารณาได้จากแบบภาวะผู้นำ 7 แบบย่อยนั้น

3) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (path – goal model)

พัฒนาขึ้นโดย Robert House ตีพิมพ์ในปี 1971 ซึ่งได้กำหนดแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบชี้แนะ (directive) แบบสนับสนุน (supportive) แบบมีส่วนร่วม (participative) และแบบ มุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) ซึ่งจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2 ด้าน คือ ด้านผู้ปฏิบัติงานว่ามีบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและความต้องการเป็นอย่างไร และด้านสภาพแวดล้อมว่ามีลักษณะงาน ทีมงาน และระบบอำนาจแบบทางการขององค์กรเป็นอย่างไร

4) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐาน (normative leadership model)

พัฒนา ขึ้นโดย Victor Vroom และ Phillip Yetton ในปี 1973 เป็นตัวแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการที่จะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเกี่ยวกับ

รูปแบบการตัดสินใจแบบไหน ใน 5 รูปแบบ เริ่มจากรูปแบบเชิงอำนาจนิยมซ้ายสุดที่มีการตัดสินใจด้วยตนเองไปถึงรูปแบบเชิงประชาธิปไตยขวสุดที่มีการตัดสินใจแบบเป็นทีม โดยมีข้อคำถามที่สำคัญ 8 ข้อคำถาม คือ ระดับคุณภาพที่ต้องการจากการตัดสินใจ ระดับความมีพันธะผูกพันที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน ระดับความมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้นำมีอยู่ ระดับความชัดเจนของปัญหา ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจากการมีพันธะผูกพัน ระดับความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ระดับความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงาน และระดับความมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้ปฏิบัติงานมี

5) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership model)

วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 279-280) กล่าวว่าพัฒนาขึ้นโดย Paul Hersey และ Ken Blanchard ในปี 1977 จำแนกแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบกำกับ (telling) แบบขายความคิด (selling) แบบมีส่วนร่วม (participating) และแบบมอบอำนาจ (delegating) และการที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เรื่องระดับความมีวุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเต็มใจ ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนอกจากนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 233-235) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสภาพการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนิยมนในการศึกษาภาวะผู้นำโดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Branchard, 1969) จากแนวคิดของทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน (Reddin's 3-D Management Style Theory ; 1967) และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง (Hersey and Branchard, 1969) ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (life-cycle theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน (different situation demand different kinds of leadership) ด้วยมุมมองดังกล่าว จึงสรุปว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น (ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ) Hersey และ Blanchard ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดย

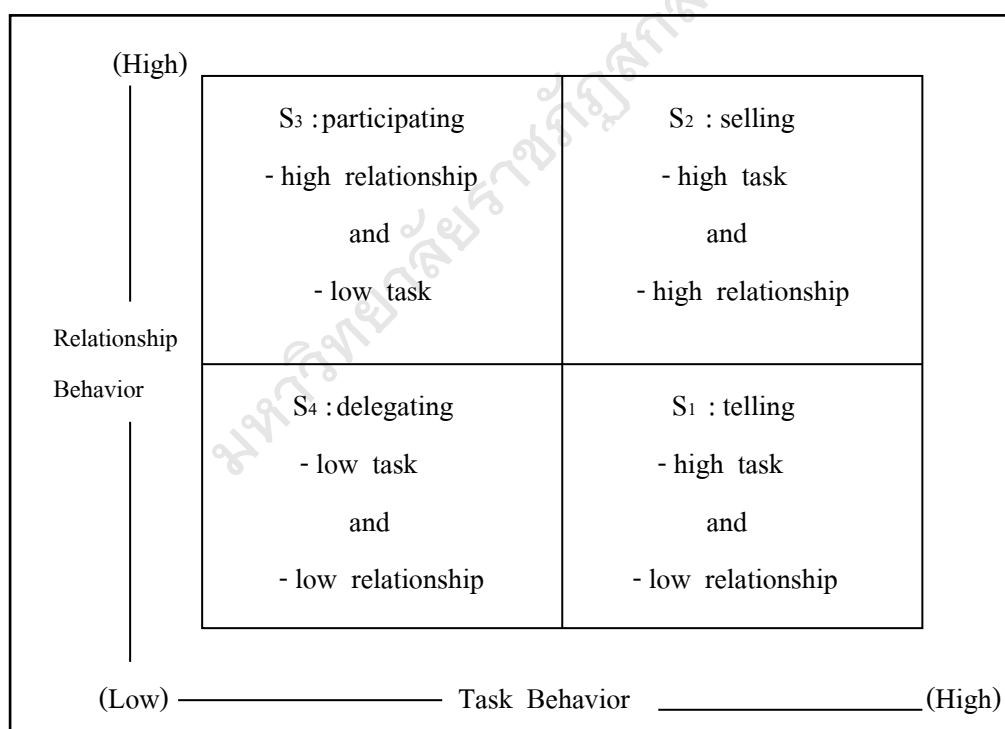
การผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ (leadership styles) แบบต่างๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้ง สองด้านดังกล่าว ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อ ผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบ เกี่ยวกับการทำงานว่า มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไหร่ ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนการเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงานเป็นต้น

2) พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์การ โดยเปิดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้ความสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล เป็นต้น ผู้นำแต่ละคน ย่อมแสดง พฤติกรรม การบริหารโดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าว ในสัดส่วนแตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ ขึ้น ดังนี้ 1) ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (telling หรือแบบ S₁) ผู้นำแบบนี้ใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจการสั่งการ และการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การ จึงมีลักษณะเป็น การสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม (one – way communication, top - down) นอกจากนี้ผู้นำ ยังใช้มาตรการควบคุม ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิดอีกด้วยพฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะมุ่งงานสูง (high task) แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (low relationship) 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ (selling หรือแบบ S₂) ผู้นำแบบนี้ใช้ พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้น การกำกับ สั่งการ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่ในขณะเดียวกันก็ เปิดช่องทางให้ผู้ตามได้มีโอกาสซักถามหรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้ ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะแบบสองทาง (one – way communication) ผู้นำจะเป็น ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง (coach) ให้แก่ผู้ตามโดยใกล้ชิดตลอดเวลา จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ลักษณะมุ่งงานสูง (high task) และขณะเดียวกันก็มุ่งเน้น ความสัมพันธ์สูงอีกด้วย (high relationship) 3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (participating หรือแบบ S₃) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกตลอดจนให้การส่งเสริม สนับสนุนด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับหรือสั่งการโดยผู้นำเอง จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านมุ่งความสัมพันธ์สูง (high relationship) แต่มุ่งงานต่ำ (low task) และ 4) ผู้นำแบบกระจายงาน (delegating หรือแบบ S4) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมลักษณะที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำจึงมักจะกระจายอำนาจและความรับผิดชอบรวมทั้งการตัดสินใจในงานนั้นแก่ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีความเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงาน ตลอดจนควบคุมดูแลตนเอง ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จึงแสดงพฤติกรรมและใช้เวลาในการบริหารโดยมุ่งงานต่ำ (low task) และขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (low relationship)

ดังนั้น เมื่อมองแบบผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าว ผสมผสานกับพฤติกรรมการบริหาร ทั้งสองด้านที่มุ่งเน้น จะเห็นความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 แสดงแบบภาวะผู้นำพื้นฐานและพฤติกรรมการนำ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ (2544 : 235)

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยเพื่อหาแบบหรือสไตล์ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ยังไม่อาจสรุปได้ว่า สไตล์ผู้นำแบบหนึ่งแบบใด (S₁ S₂ S₃ หรือ S₄) เป็นที่แบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุด ทั้งนี้เพราะว่า ภายใต้บรรยากาศของการบริหารในแต่ละกรณี สไตล์ผู้นำแบบหนึ่งแบบใดใน 4 แบบดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 ประการที่ต้องพิจารณาในการเลือกใช้สไตล์ผู้นำ องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ 1) ลักษณะของผู้ตาม (follower (s)) และ 2) สถานการณ์ (situation) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การอีกด้วย การปรับแบบผู้นำไปใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ (style adaptability)

ดังนั้น เมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงาน ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ต่อไปผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว จับคู่ประเภทของผู้ตามตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน ดังภาพประกอบ 26

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S1 : telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M2 - ความสามารถงานต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S2 : selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุนคอยเป็นพี่เลี้ยงให้
M3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S3 : participating - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S4 : delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย

ภาพประกอบ 26 แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม

พอที่จะสรุปได้ว่า

1) แบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (telling หรือแบบ S₁ ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ high task, low relationship) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M₁ ซึ่งมีลักษณะขาดทั้งด้านความสามารถ (competence) และขาดความใส่ใจในงาน (commitment) ผู้ตามประเภทนี้ มักมีความลังเล ไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานสามารถลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีออกคำสั่ง การบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่า ตนจะต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่ และทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับนิเทศตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (high task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (low relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ดำนั้น มิได้หมายความว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตามแต่หมายความว่าในการนิเทศการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ การบอกหรือการดูแล ผู้ตามด้านการงานนั่นเอง จึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ (selling หรือแบบ S₂ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น high task, high relationship) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M₂ ซึ่งมีความสามารถต่ำ (low competence) แต่มีความใส่ใจในงานสูง (high commitment) เนื่องจากผู้ตามแบบ M₂ นี้ยังขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การชี้แนะ การบอกให้ ทำในลักษณะเป็นผู้สอนงานหรือเป็นพี่เลี้ยงให้ในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้ มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรง ตลอดจนเข้าช่วยให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วยแล้ว ความสำเร็จและประสิทธิภาพของงานก็ยิ่งสูงขึ้น

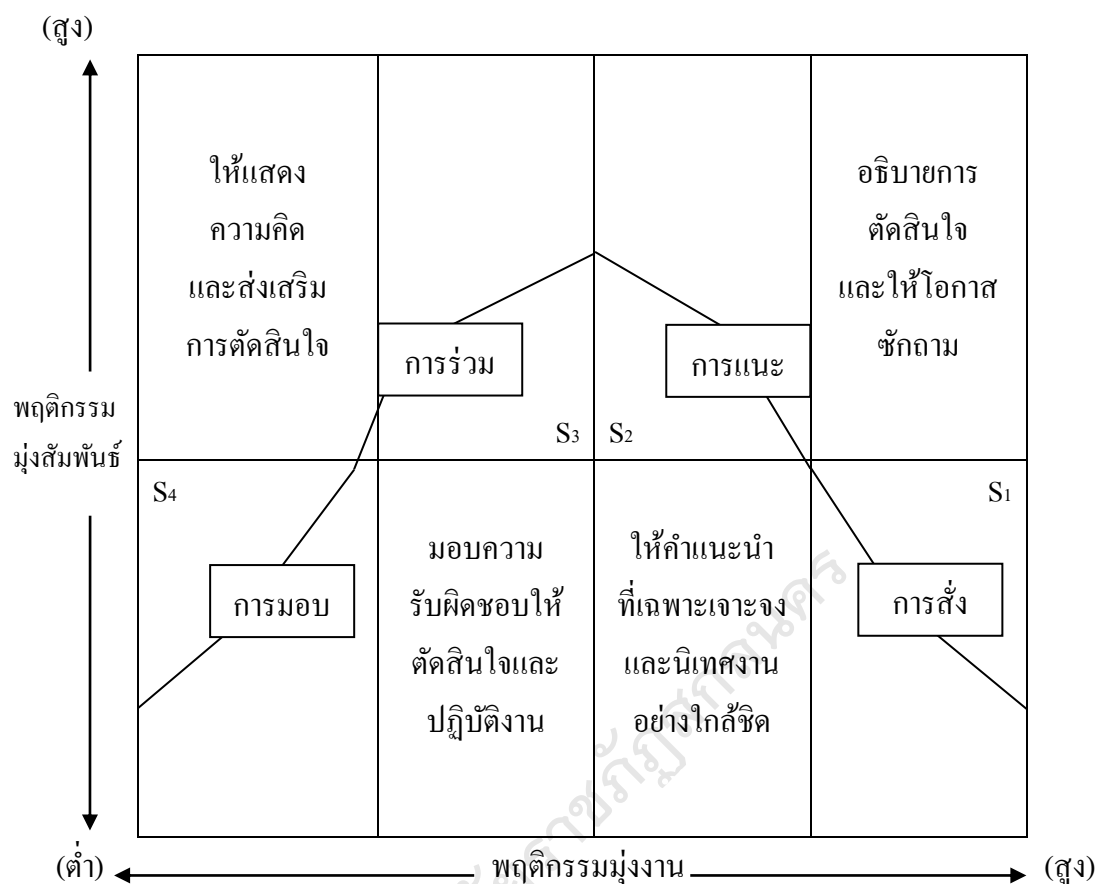
3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (participating หรือแบบ S₃ ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ high relationship, low task) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M₃ ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูง (high competence) แต่มีการใส่ใจงานค่อนข้างต่ำ (low commitment) ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ตามยังไม่แน่ใจว่า ความสามารถที่ตนมีอยู่จะเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของผู้นำและองค์กรหรือไม่ ซึ่งเป็นความรู้สึกเชิงจิตวิทยา ดังนั้นในการจูงใจให้เขากลับมาใส่ใจกับงานมากขึ้น ผู้นำอาจจำเป็นต้องให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงจัง การให้

ความสำคัญและความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ แก่ผู้ตามเป็นสิ่งที่ควรทำ แต่จะต้องมีลักษณะไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานของเข ซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำแล้ว ย่อมแน่นอนว่า ผลของงานย่อมมีประสิทธิภาพสูง

4) แบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (delegating หรือแบบ S4 ซึ่งแสดง

พฤติกรรม แบบ low task, low relationship) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับใช้กับผู้ตามแบบ M4 ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่ง ทั้งรับผิดชอบสูง (high competence, high commitment) ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานด้วยใจรัก (self motivated) ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล จะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูง ขณะเดียวกันก็มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบอิสระในการคิดสร้างสรรค์งาน สามารถเป็นนายของตนเอง ตลอดจนสามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติ ของผู้ตามประเภทนี้ พร้อมกับปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับผู้ตาม กล่าวคือ จะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ ปล่อยงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนหนึ่งเขาถือผู้นำคนหนึ่งเหมือนเรา ด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้ว จึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยคำจุนจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ low task and low relationship ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (follower maturity) ในงานหนึ่งสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามสถานการณ์ (situation) กล่าวคือ เมื่อระดับ วุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแบบผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม หลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ก็เข้าสู่ ยุคทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ดังภาพประกอบ 27



สูง	ปานกลาง		ต่ำ	วุฒิภาวะ ความสามารถ ความเต็มใจ
M4	M3	M2	M1	
สามารถ เต็มใจ มีแรงจูงใจ	สามารถ ไม่เต็มใจ ไม่มั่นคง	ไม่สามารถ เต็มใจ มีแรงจูงใจ	ไม่สามารถ ไม่เต็มใจ ไม่มั่นคง S3	
วุฒิภาวะผู้ตาม				

ภาพประกอบ 27 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม
ที่มา :สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ (2548 : 240)

1.6.5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 282-287) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า ตั้งแต่

กลางทศวรรษ 1970 กระบวนทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไป สู่ทฤษฎีเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพล ต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น นักวิจัย พยายามที่จะศึกษาว่า ทำไมผู้ตามของผู้นำบางคน จึงอุทิศตนให้กับงาน และความสำเร็จของกลุ่มและองค์การในระดับสูง หรือศึกษาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือศึกษาว่า ทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ทฤษฎีนี้ มีคำอธิบายรวมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้ง 3 คำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์การและการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤต โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือได้ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ แม้อยู่ในสภาวะเพียงพลาให้อำนาจผู้อื่นและประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ มีลักษณะเป็นดาบ 2 คม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวกตอบสนองต่ออุดมการณ์ ผลประโยชน์ต่อองค์การหรือส่วนรวม (socialized charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (personalized charismatic)

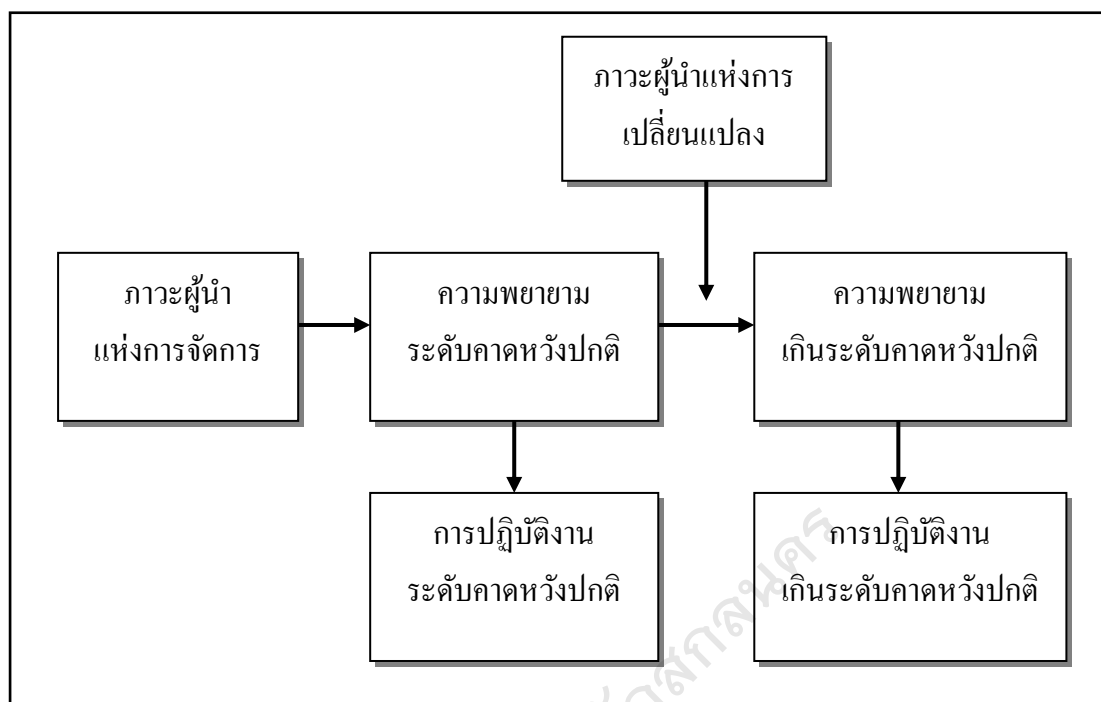
2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธา และมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มี

การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งจากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี บางกรณีก็เกินไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤต สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น การเป็นตัวการการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีวิสัยทัศน์และแน่วแน่ที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตน มีปฏิภาณไหวพริบ เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น ยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทฤษฎีทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

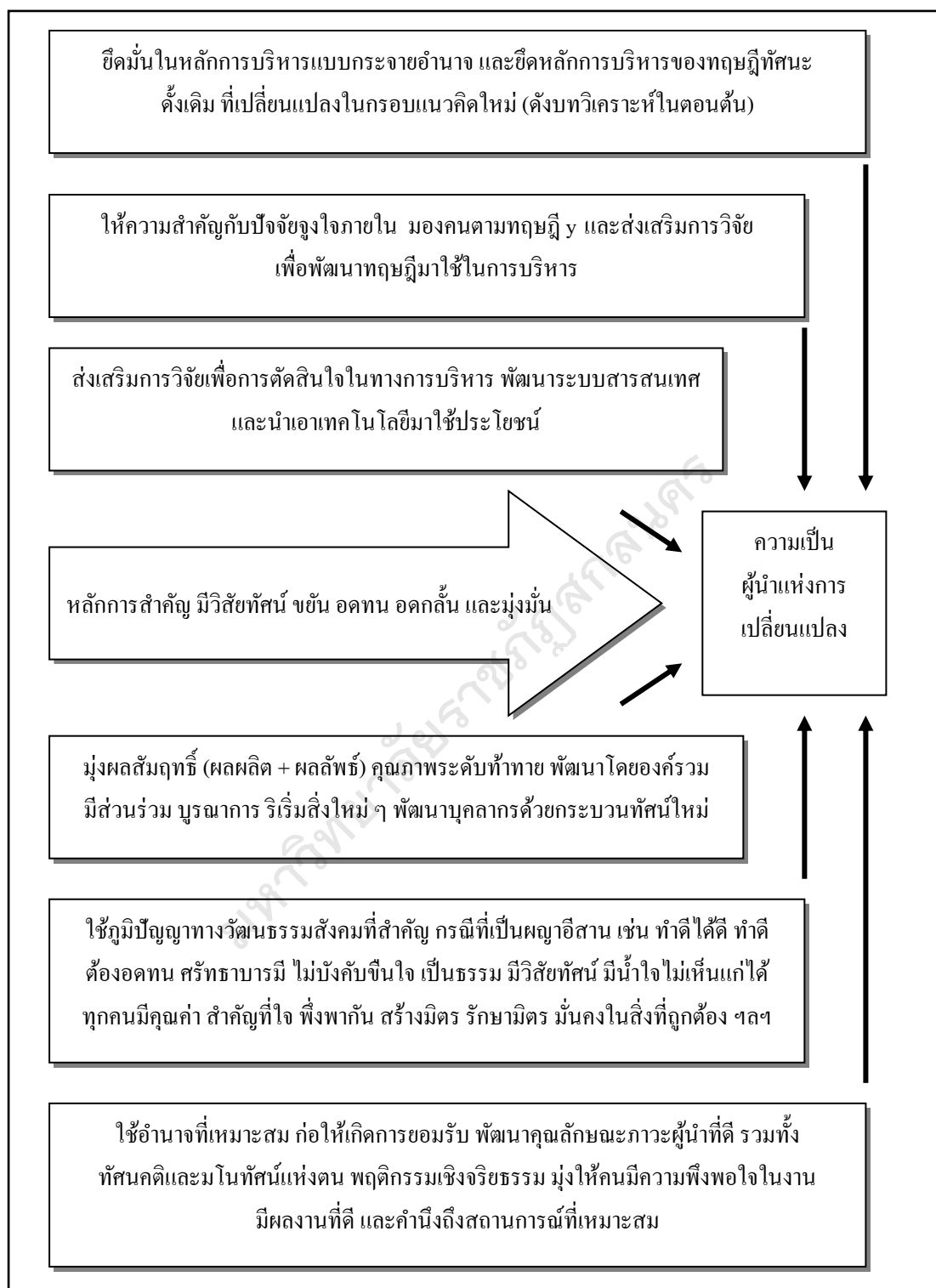
จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอด จากยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ทั้งในเรื่องของคุณลักษณะ พฤติกรรมและตามสถานการณ์ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า ในปัจจุบัน เรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

แต่ดังที่กล่าวแล้วว่า ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกัน หรือทดแทนกันได้ และดูเหมือนว่า คำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” จะเป็นคำที่นิยมใช้กันมากกว่า เพราะมีความครอบคลุมถึงทฤษฎีทั้งสองนั้นด้วย และได้มีผู้นำเอา คำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” (transformational leader) ไปเปรียบเทียบกับคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ” (transactional leader) เพื่อจะช่วยให้เข้าใจในนิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน” อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม (วิโรจน์ สารัตนะ, 2548 : 285) ได้ให้ความหมาย ผู้นำแห่งการจัดการ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใน “ระดับที่คาดหวังปกติ” ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย การทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะให้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่จะเพิ่มขึ้น (add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย ดังภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 แสดงการก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ . ผู้บริหารโรงเรียน (2548 : 286)

หากพิจารณาจากนิยามที่ว่า “ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานใน “ระดับเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” เป็นการเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารในระดับปกติของความเป็นผู้นำแห่งการจัดการนั้น หากพิจารณาย้อนหลังไปถึงทฤษฎีการบริหารที่กล่าวถึงในตอนต้น จะเห็นได้ว่า จุดร่วมประการหนึ่งของทฤษฎีการบริหารเหล่านั้นกับทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนที่มีวิสัยทัศน์ หรือมีจุดหมายระดับท้าทาย และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์หรือจุดหมายนั้นสูงเกินกว่าระดับปกติ เกี่ยวกับลักษณะสำคัญ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากทฤษฎีการบริหารจากตะวันตกที่กล่าวถึง การใช้ความพยายามและการปฏิบัติงานเกินระดับปกติ และจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์นั้น หากพิจารณาเอา “พญานาค” ที่นำมากล่าวในตอนต้นมาใช้เป็นคำอธิบายง่ายๆ ต่อความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้ ก็อาจกำหนดลักษณะสำคัญผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ว่า “เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความขยัน อดทน อดกลั้น และมุ่งมั่น” โดยมีหลักการอื่นๆ เป็นตัวเสริมประกอบในเชิงบูรณาการ ดังภาพประกอบ 29



ภาพประกอบ 29 องค์ประกอบเชิงบูรณาการของความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตน์. ผู้บริหารโรงเรียน (2548 : 228)

จากผลงานวิจัย วิโรจน์ สารัตนะ และคณะ (2545 : 290) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 8 พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรภายนอกระบบ (exogenous variable) ที่มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยส่งผลผ่านการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ 12 เส้นทาง นอกจากนี้ เมื่อจัดลำดับความสำคัญตามค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (p) ก็พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลำดับที่ 3 จากจำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ($P=.59$) 2) ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ($p=.39$) 3) ปัจจัยการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($p=.37$) 4) ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม ($p=.35$) 5) ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ($p=.18$) 6) ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กร วิชาชีพ ($p=.15$) และ 7) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($p=.13$)

1.6.5.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ (professional leadership)

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเน้น ความสำคัญอันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้ อยู่ที่ “ การปรับกระบวนการเรียน และการเปลี่ยนวิธีสอน” เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนดี คนเก่ง และ มีความสุขในชีวิต ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาจึงอยู่ที่สถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ ในการพัฒนาผู้เรียนที่ใกล้ชิดที่สุด และบุคคลสำคัญที่จะบันดาลให้เกิดความสำเร็จก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็น ผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา (วีระ ประเสริฐศิลป์, 2546 : 1)

Henry Mintzberg.nd (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549 : 9) ได้เสนอ คุณลักษณะของผู้บริหารโดยโดยใช้บทบาท 10 ประการ โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม

1.) บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น ประกอบด้วย เป็นตัวแทนของกิจการ เป็นผู้นำ และ เป็น ผู้ประสานกับฝ่ายอื่น 2) บทบาทในการสื่อสารข้อมูล ประกอบด้วย เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล เป็น ผู้ถ่ายทอดข้อมูล การฟังโฆษณา 3) บทบาทในการตัดสินใจ ประกอบด้วย เป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก เป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร เป็นผู้เจรจาต่อรอง

นอกจากนี้ ชีระ บุญเจริญ (อ้างถึงใน วีระ ประเสริฐศิลป์ 2546 : 2-3)

มีความเห็นว่าลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ควรมี 6 ประการสรุปได้ดังนี้ 1) มีพื้นฐานเดิม

เป็นทุน เช่น ความถนัด ลักษณะนิสัยร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น 2) มีการศึกษา 3) มีบุคลิกน่าเชื่อถือ 4) มีคุณธรรม จริยธรรม 5) มีความสามารถ ความชำนาญ 6) มีความรู้ลึกและรับรู้ ถวิล อร์ญเวศ (อ้างถึงใน วีระ ประเสริฐศิลป์ 2546 : 4-5) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่ การศึกษาที่สำคัญ 10 ประการคือ 1) กล้าตัดสินใจ 2) ไวต่อข้อมูล 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ 4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน 5) ประสานสิบทิศ 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ จูงใจ เพื่อนร่วมงาน 7) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค 8) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ 9) บริหารงาน แบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำ หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ (อ้างถึงใน วีระ ประเสริฐศิลป์ 2546 : 6-7) โดยกำหนด คุณลักษณะไว้ 6 ประการคือ 1) การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม 2) การเป็นผู้นำด้านการ จัดระบบ 3) การเป็นผู้นำด้านวิชาการ 4) การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 5) การเป็นผู้นำ ด้านสังคมและชุมชน และ 6) การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในหลักสูตรประกาศ นิยบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมือ อาชีพ เพื่อปฏิรูปการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ 6 ประการคือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) มีจิตวิญญาณนักบริหาร 3) เป็นผู้นำทางการศึกษา 4) มี ความรู้ความสามารถในการบริหาร 5) มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร สถานศึกษา 6) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร สุรศักดิ์ ปาเฮ (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจวร. 2549 : 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ไว้ 6 ประการคือ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง 2) สามารถที่จะ วิเคราะห์สถานการณ์ 3) ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น 4) ความสามารถในการ จัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 6) คุณธรรม จริยธรรม ในการบริหาร

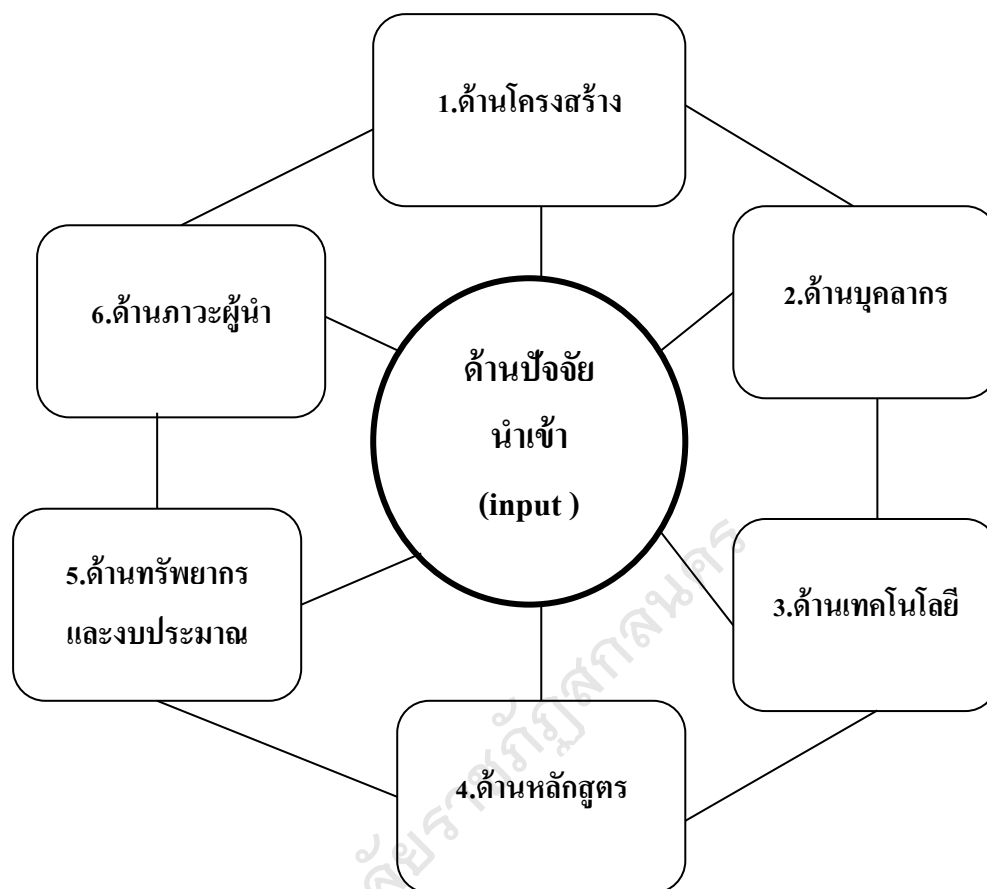
มีผลงานวิจัยที่สรุปและจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้ 10 ประการ (ศักดิ์ไทย สุรกิจวร. 2549 : 11-13) ดังนี้ กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะพื้นฐาน 1) ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ 2) ความรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเฉพาะ/ ความสามารถทักษะเฉพาะตัว 3) ความรู้ เท่าทันสถานการณ์ 4) ทักษะทางสังคม 5) ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา 6) การควบคุมอารมณ์ 7) พฤติกรรมกล้าเสี่ยง กลุ่มที่ 3 คุณลักษณะเชิงบูรณาการ 8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) ความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น และ 10) ความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ นอกจากนี้ เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขสุพรรณบุรี การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 3) ขั้นการเตรียมการเพื่อพัฒนา 4) ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา 6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และ 7) ขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด การพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะ ภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้นการเตรียมการเพื่อพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย ที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหารการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสม ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขในกรณีพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการ ประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และผลการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Wotson (2000) ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้ แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึง ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์

มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญ
 ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมี
 วิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่นๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงาน
 แบบเป็นทีมเพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่นอกจากนี้ Mc Collum (2000) ได้
 ศึกษาวิจัยการพัฒนภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ
 อย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึก
 และพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือ ที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำกลุ่มตัวอย่าง
 เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (challenging
 the process) คลบบันดาลภาพฝัน (inspiring a shares vision) ขยันถามไถ่ (enabling others to
 act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encouraging the heart) พูดยุติความคิดเป็นแบบอย่าง (modeling the way)
 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วม
 โครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า maharashi transcendental meditation และที่ยอมรับกัน
 ในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจากเห็นว่าโครงการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
 ใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อ
 การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัย
 โดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (consciousness-based approach) และสอดคล้อง กับ
 ผลงานวิจัยของ Willetto (2001) ที่ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิภาพ
 ขององค์กรโดยศึกษาผลจากดำเนินกิจกรรมการพัฒนภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหาร
 วิทยาลัยระดับวิทยาลัยเขตในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของ
 วิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลระกอบการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูล
 เพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership
 Educational Plan (LEAP I & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การ
 พัฒนภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน นอกจากนี้แล้ว
 Kho (2001) ทำการศึกษาวิจัยประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของ
 สหรัฐอเมริกา (United States-Based Global Leadership Development Program) เพื่อ
 ประกอบการพิจารณาการสร้างการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่การ
 สร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงแข่งขันระดับโลก การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณี
 โครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP(บริษัทขายปลีกข้ามชาติ)โดยมี

กิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและวัฒนธรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว 13 คน ได้รับการสัมภาษณ์ ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้ วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิด ในเชิง บริบทโลก การเข้าใจและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ โดย มุ่งจุดเน้นของความเข้าใจและการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การ ฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายการศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ข้อค้นพบ จากการวิจัยเน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุมการพัฒนา อย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อข้อเสนอเพื่อการ บริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในด้านปัจจัยนำเข้า (input) ใน 6 ด้าน โดยในแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 30



ภาพประกอบ 30 ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

2. ด้านกระบวนการ (process)

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ(process) ประกอบด้วย
4 ด้านย่อยดังนี้ 1) ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ 2) ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน
3) ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 4) ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ผู้วิจัย
ขอเสนอรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้
คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนด
หลักเกณฑ์และวิธีการ

กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ความเป็นมาและความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนที่มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

2.1.1 ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (school based decision making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.2 การมีส่วนร่วม (participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วม แสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับดูแล เป็นต้น

2.1.3 การกระจายอำนาจ (decentralization) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

2.1.4 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบการบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้การศึกษาสร้างคน และสร้างความรู้สู่สังคม คุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ ต่อไป

2.2 การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

รัฐบาลได้แถลงนโยบายการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ว่า จะเร่งการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งเน้นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษาสร้างคน สร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ และหนึ่งในนโยบายนั้นคือ การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสำคัญถ้าสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายดังกล่าว ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดมาตรการเพื่อนำนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติ 5 มาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 จัดระบบการกระจายอำนาจด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้บริหารศึกษานิเทศก์ ครูแกนนำของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถขยายผลได้เต็มพื้นที่

มาตรการที่ 3 นำร่องการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีศักยภาพและความสามารถในการทุกเขตพื้นที่

มาตรการที่ 4 เปลี่ยนสถานะของอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ และมีศักยภาพและความพร้อมเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามความสมัครใจของแต่ละแห่ง

มาตรการที่ 5 จัดระบบการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาตามหลักการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

จากนโยบายและมาตรการดังกล่าว ประกอบกับมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 44 แห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจ ดังนี้ 1) รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย 2) รูปแบบมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามหลักกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 3) รูปแบบการแบ่งอำนาจโดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทน

2.3 การมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีอำนาจสูงสุดในองค์กรหรือหน่วยงานหรือในส่วนกลาง เช่น รัฐมนตรี อธิบดีหรือเลขาธิการ ผู้อำนวยการสำนัก ฯลฯ มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติราชการไปยังผู้บริหารในระดับล่างขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยที่ความรับผิดชอบยังอยู่กับผู้มอบอำนาจหน้าที่นั้นๆ เช่น เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ปฏิบัติราชการแทน เป็นต้น การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ ต้องยึดหลักการว่า “ผู้ปฏิบัติต้องได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ดุลพินิจของตนได้โดยเน้นผลงาน เกิดขึ้นเป็นหลัก” เพราะผู้รับมอบหมายหรือผู้ปฏิบัติเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตัวแทนโดยคำนึงถึงความสะดวกแก่ประชาชน ความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ตามสภาพของตำแหน่งของผู้รับมอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นกรณีที่มีกฎหมายอื่นแต่งตั้งให้ผู้ดำรงตำแหน่งใดเป็นกรรมการหรือให้มีอำนาจหน้าที่อื่นใด ผู้รับมอบอำนาจหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้ปฏิบัติราชการแทน มีอำนาจหน้าที่เป็นกรรมการหรือมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ดำรงตำแหน่งนั้นในการรักษาราชการแทนหรือปฏิบัติราชการแทนด้วยแล้วแต่กรณี เมื่อมีการมอบอำนาจแล้ว ผู้มอบอำนาจมีหน้าที่กำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจและให้มีอำนาจแนะนำ แก้ไข การปฏิบัติราชการของผู้รับมอบอำนาจได้ การมอบอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นการมอบอำนาจการปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งถือว่าเป็นการมอบอำนาจตามภารกิจที่ตนรับผิดชอบ เป็นอำนาจในการสั่งการอนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นที่ผู้ดำรงตำแหน่งในพระราชบัญญัตินี้จะพึงปฏิบัติหรือ

ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้น หรือมอบอำนาจให้ทำนิติกรรม ฟ้องคดีหรือดำเนินคดีแพ่งกระทรวง หรือส่วนราชการตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติเดียวกัน หรือกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการหรือเงื่อนไขในการมอบอำนาจหรือผู้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ภายใต้หลักการบริหารงานการศึกษาได้แก่ 1) อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับงบประมาณและการดำเนินการทางงบประมาณ และการทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุญาตแล้ว 2) หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาและดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสัมพันธ์กับแนวทางที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับมอบอำนาจ จำเป็นต้องเข้าใจหลักการและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบอำนาจอย่างถ่องแท้ โดยปฏิบัติราชการที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจ โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลักและพร้อมที่จะให้ผู้มอบอำนาจตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบได้ทุกเมื่อ

2.4 การมีส่วนร่วมขององค์กรคณะบุคคลและผู้เกี่ยวข้องต่อการกระจายอำนาจ

ผู้เกี่ยวข้อง คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานบุคคลทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษาก็คือ บุคคลที่มีความเป็นไปได้ว่า จะเป็นผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาดังต่อไปนี้ 1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 2) คณะอนุกรรมการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา 3) คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) สมาคมผู้ปกครองและครู 6) ชมรมหรือข่ายผู้ปกครอง 7) ชมรมศิษย์เก่า 8) ชุมชน 9) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10) และอื่นๆ

2.5 แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามขอบข่ายภารกิจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาสอดคล้องกับกฎกระทรวง ที่กำหนดในกฎกระทรวง เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และประกาศสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายมุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ไปสู่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาและ จัดระบบการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทั้งยังได้แยกกำหนดบทบาท และหน้าที่ความ รับผิดชอบระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภทไว้อย่างชัดเจน ตามข้อบ่งชี้ภารกิจกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการ บริหารและการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

2.5.1 หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คำนึงถึง หลักการดังต่อไปนี้ 1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบ ดำเนินการตามขีดความสามารถ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ 3) ความเป็น เอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา 4) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการ บริหารและการจัดการศึกษา 5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ 6) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว 7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ ให้แก่สถานศึกษา 8) เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่อง นั้นๆ โดยตรง

2.5.2 การกระจายอำนาจตามกฎหมายกระทรวง

การกระจายตามกฎหมายกระทรวงประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจตาม ภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ กฎกระทรวง กำหนดกระจายอำนาจให้เสร็จ เช่น งานด้าน วิชาการและการบริหารทั่วไป 2) กระจายอำนาจที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของกระทรวงโดยตรง เช่น งานด้านงบประมาณและการเงิน เป็นอำนาจของกระทรวงการคลังบ้าง สำนักนายก รัฐมนตรีบ้าง

เป็นต้น การกระจายอำนาจในลักษณะนี้จึงกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจ ผู้มอบอำนาจ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้มอบอำนาจดำเนินการกระจายอำนาจ งบประมาณ และการเงินตามอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ ต้องยึดหลักการว่า “ผู้ปฏิบัติต้องได้รับความไว้วางใจ ให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ดุลยพินิจของตนได้โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลัก” เพราะผู้รับมอบหรือผู้ปฏิบัติเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตนแทน โดยคำนึงถึงความสะดวกแก่ประชาชน ความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ

3) การกระจายอำนาจ โดยมีกฎหมายอื่นกำหนดการกระจายอำนาจ ไว้แล้ว ได้แก่ การบริหารงานบุคคล ซึ่งมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กระจายอำนาจไปให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาไว้แล้ว เป็นต้น

2.5.3 ความหมาย

2.5.3.1 กฎกระทรวง หมายความว่า กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550

2.5.3.2 สถานศึกษา หมายความว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5.3.3 ระบบเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา หมายความว่า การรวมกลุ่มสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ภายในหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อร่วมกันบริหารจัดการศึกษาในลักษณะเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง และการรวมกลุ่มสำหรับ สถานศึกษาประเภทที่สอง ซึ่งรวมกลุ่มภายในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อร่วมกันบริหารและจัดการ สถานศึกษาในลักษณะเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้การส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือตามสภาพความพร้อมที่แตกต่างกัน

2.5.3.4 เครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง หมายความว่า สถานศึกษา ประเภทที่หนึ่งภายในหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษารวมกัน เพื่อให้มีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเรื่องที่ได้รับการ กระจายอำนาจ

2.5.3.5 เครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง หมายความว่า สถานศึกษา ประเภทที่สองที่อยู่ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดเป็นเครือข่าย

สถานศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาร่วมกัน ได้เสมือนกับสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง และให้รวมถึงสถานศึกษาประเภทที่สอง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าสถานศึกษานั้นสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ด้วยตนเองก็อาจโดยไม่ต้องรวมเป็นเครือข่ายก็ได้

2.5.4 หลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษา

2.5.4.1 สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะดังนี้

- 1) มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์

การศึกษาพิเศษ

- 2) มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษา ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544 -2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐานมากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือได้มาตรฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549 -2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน เท่ากับหรือมากกว่า 2.25 และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ตามวรรคหนึ่ง ที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาของตนทุกรอบปีการศึกษา โดยในแต่ละรอบปีการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาประเมินความพร้อมของสถานศึกษาในสังกัดเพื่อประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง กรณีสถานศึกษาที่เคยถูกประกาศชื่อเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งในรอบปีที่ผ่านมา มีคุณลักษณะไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้อ 1) และ 2) ให้เสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาเฉพาะกรณี

สำหรับสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา มีคุณลักษณะไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ข้อ 1) และ 2) ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เข้าไปช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม หากสถานศึกษาดังกล่าวไม่ผ่านการประเมินความพร้อม และอาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่สถานศึกษานั้นให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารายงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการประกาศถอดถอนรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจกำหนดให้สถานศึกษาอื่นใดเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งเพิ่มเติมตามความเหมาะสมก็ได้ เช่น สถานศึกษาที่มีจำนวน

นักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในการกำหนดประเภทสถานศึกษา ตามข้อ 1) และ 2) แต่มีความเข้มแข็ง อิสระและคล่องตัว สามารถบริหารจัดการสถานศึกษา ได้เช่นเดียวกับสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง หรือเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง เป็นต้น

2.5.4.2 สถานศึกษาประเภทที่สอง ได้แก่ สถานศึกษาที่ไม่เข้าข่ายการเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งในการประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งในวาระแรก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นผู้ประกาศตามหลักเกณฑ์ข้อ 1)

2.5.5 บทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ 1) ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนระบบเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่ได้รับการกระจายอำนาจ โดยคำนึงถึงความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา 2) ในกรณีที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง แห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถบริหารจัดการศึกษา ที่จะรับการกระจายอำนาจ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการประเมินและเร่งดำเนินการให้การส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือก่อน หากยังไม่ผ่านการประเมินอีกและจะส่งผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการประกาศถอดถอนรายชื่อจากการเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง รวมกันเป็นเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ทั้งในและต่างเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมกลุ่มสถานศึกษาในจังหวัดเดียวกันก่อนและอาจรวมสถานศึกษาเอกชน หรือสถานศึกษาสังกัดอื่นเข้าเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยก็ได้

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจจัดกลุ่มสถานศึกษาประเภทที่สอง เป็นเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง โดยทำเป็นประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาช่วยเหลือ กำกับและดูแลการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง เพื่อเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งรองรับการกระจายอำนาจ 5) ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการดำเนินการของ

สถานศึกษาในการใช้อำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาให้เป็นไปด้วยกฎกระทรวง และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 6) การบริหารเครือข่ายสถานศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดตามสภาพบริบทที่เหมาะสม โดยยึดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจออกระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับเครือข่าย สถานศึกษาได้ 7) เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาในแต่ละประเภท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในแต่ละประเภท ดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเข้มแข็ง มีอิสระและคล่องตัว ใน การบริหารจัดการศึกษาตามกรอบภารกิจ การกระจายอำนาจที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจ จากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง มีความเข้มแข็ง มีอิสระและคล่องตัวใน การบริหารและการจัดการศึกษา ตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจ ทั้ง 4 ด้านที่ได้รับมอบการ กระจายอำนาจได้ด้วยตนเอง มีรูปแบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มุ่งเน้นคุณภาพ ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรองรับการประเมินคุณภาพ ภายนอกและการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

3) สถานศึกษาประเภทที่สอง ต้องได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษ จาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความพร้อมและความเหมาะสม ในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจเข้าไปช่วยเหลือหรือทำการแทนในบางเรื่องที่สถานศึกษา ได้ร้องขอหรือประกาศจัดเป็นเครือข่ายสถานศึกษา เพื่อการบริหารและจัดการศึกษาร่วมกัน ได้เสมือนกับสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

2.5.6 แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้าน งบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 151-157) อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรค สอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ออก
กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
พ.ศ. 2550 ไว้ดังนี้

ข้อ 1 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน
ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยัง
คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจ
หน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้

1) ด้านการบริหารวิชาการ ขอบข่ายมี 17 งานดังนี้ (1) การพัฒนาหรือ
การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น (2) การวางแผนงาน
ด้านวิชาการ (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (4) การพัฒนาหลักสูตรของ
สถานศึกษา (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (6) การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบ
โอนผลการเรียน (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (8) การพัฒนาและ
ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (9) การนิเทศการศึกษา (10) การแนะแนว (11) การพัฒนาระบบ
ประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง
วิชาการ (13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
(14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธ องค์กร หน่วยงานสถานศึกษา
ประกอบและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้าน
วิชาการของสถานศึกษา (16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา (17) การ
พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) ด้านการบริหารงบประมาณขอบข่ายมี 22 งานดังนี้ (1) การจัดทำแผน
งบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการ
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (2) การจัดทำแผนแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน
ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
(3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลง
งบประมาณ (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (6) การตรวจสอบติดตามและรายงาน
การใช้งบประมาณ (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ
(8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับ
มอบหมายเกี่ยวกับกองทุน เพื่อการศึกษา (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(11) การวางแผนพัสดุ (12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ (14) การจัดหาพัสดุ (15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและ จำหน่ายพัสดุ (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน (17) การเบิกเงินจากคลัง (18) การรับ เงิน การเก็บรักษาเงินและ การจ่ายเงิน (19) การนำเงินส่งคลัง (20) การจัดทำบัญชีการเงิน (21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล ขอบข่ายมี 20 งานดังนี้ (1) การวางแผน อัตรากำลัง (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน (6) การลาทุกประเภท (7) การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (9) การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (12) การออกจากราชการ (13) การจัดระบบและการจัดทำ ทะเบียนประวัติ (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ (15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา (16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณวิชาชีพ (18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต (20) การพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตาม กฎหมายว่าด้วยการนั้น

4) ด้านการบริหารทั่วไป ขอบข่ายมี 22 งานดังนี้ (1) การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การ สร้างแผนการบริหารงานการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบ การบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา (8) การดำเนินงานธุรการ (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (11) การรับนักเรียน (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (15) การทัศนศึกษา (16) งานกิจการนักเรียน (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน (22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ข้อ 2 การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามข้อ 1

ให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้ 1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กระจายอำนาจ 3) ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา 4) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา 5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ 6) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว 7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา 8) เพื่อให้ผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

ข้อ 3 การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กำหนดใน

ข้อ 1 เรื่องใดจะกำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาเป็นผู้รับมอบการกระจายอำนาจให้เป็นไปตามที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณีประกาศกำหนด ทั้งนี้ในประกาศดังกล่าวอาจกำหนดให้ในระยะแรกมีการกระจายอำนาจเฉพาะบางเรื่องหรือกำหนดการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาแตกต่างกันตามลักษณะหรือความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งอาจกำหนดเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติในการดำเนินการตามที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจได้ แต่จะต้องปรับปรุงการกระจายอำนาจนั้นให้เพิ่มมากขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามหลักการในข้อ 2 สำหรับการกระจายอำนาจให้แก่

สถานศึกษา อาจกำหนดให้การดำเนินการในเรื่องใดต้องได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษาด้วยก็ได้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้อง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี อาจประกาศกำหนดขอบเขต วิธีการปฏิบัติ ตามที่มีการกระจายอำนาจเพื่อให้คณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาที่ได้รับมอบการกระจาย อำนาจปฏิบัติได้

ข้อ 4 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมและกำกับดูแลการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา

ข้อ 5 ในกรณีที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นสมควร หรือได้รับการร้องขอจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือ กลุ่มสถานศึกษา ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจประกาศกำหนดให้รวมกลุ่มสถานศึกษาทั้งหลายแห่ง ทั้งในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน หรือต่างเขตพื้นที่การศึกษาเป็นระบบเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการ ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่ได้รับการกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความพร้อม ของแต่ละสถานศึกษาด้วย

ข้อ 6. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาให้ เป็นไปตามกฎกระทรวงว่าด้วยการนั้น (ให้ไว้ ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2550)

2.5.7 แนวทางการพัฒนานโยบายและการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ

นโยบายและแผนเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหาร และการ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย การกำหนดนโยบาย และการวางแผนในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องนำแนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์มาใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการตามแนวทางกระจายอำนาจบังเกิดผลดี ดังนี้

2.5.7.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- 1) วิเคราะห์สารสนเทศพื้นฐาน ดัชนีความต้องการและศึกษา ความต้องการจำเป็นในการรับบริการทางการศึกษาของประชาชนในพื้นที่ เพื่อกำหนดเป็นสารสนเทศหลักในการพัฒนานโยบายและวางแผน
- 2) กำหนดนโยบายการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพบริบทจริงในพื้นที่
- 3) กำหนดแผนพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา แผนพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์โดยการทบทวนภารกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) จัดวางแผนกลยุทธ์และกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การพัฒนา พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ตามช่วงเวลาของแผนที่กำหนด
- 4) กำหนดแผนเฉพาะกิจอื่นๆ ที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนหลัก ตามนโยบายการศึกษา
- 5) จัดให้มีการประชาพิจารณ์ นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) นำเสนอนโยบายและแผนให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้ความเห็นชอบก่อนการปฏิบัติ

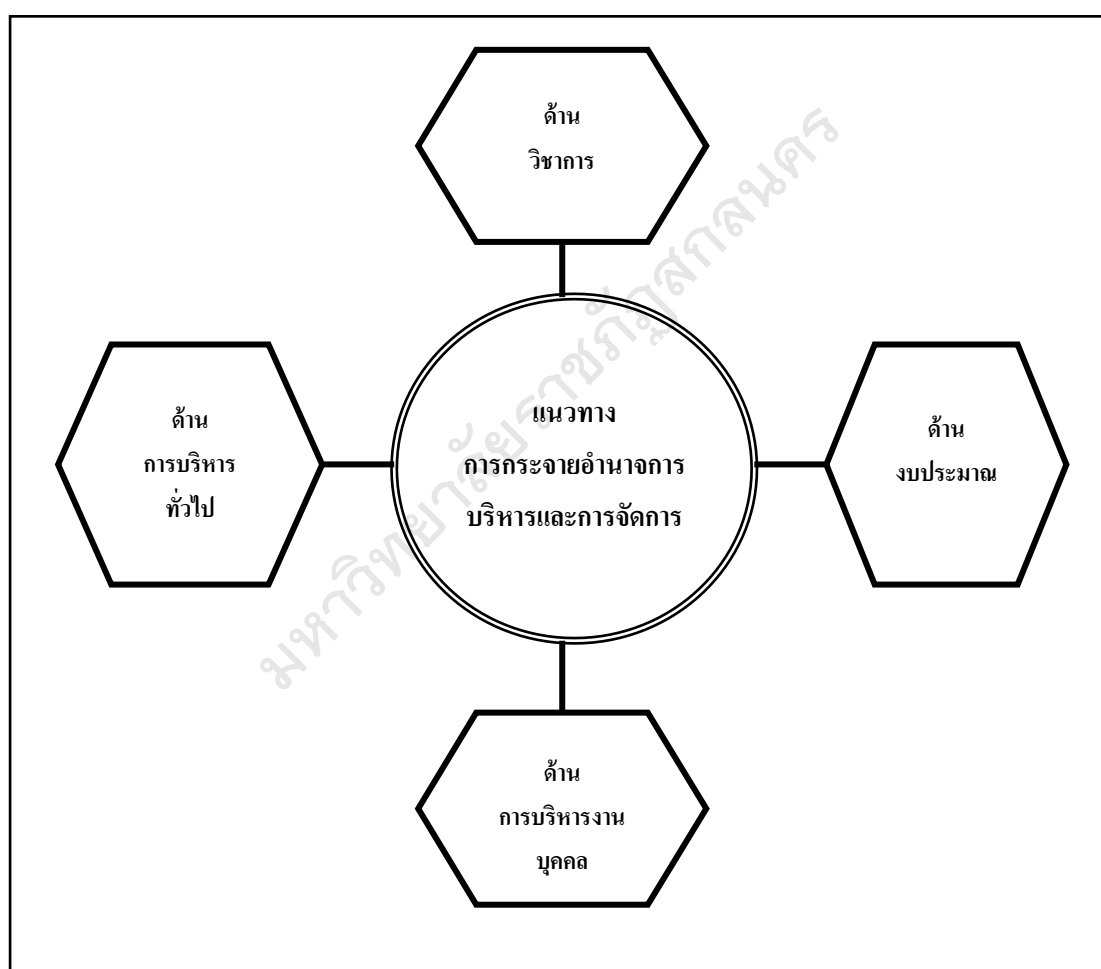
2.5.7.2 สถานศึกษา

- 1) จัดให้มีการวิเคราะห์สารสนเทศการบริหารของสถานศึกษา ดัชนีความต้องการ (SIN) ของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมอื่น เพื่อประมวลเป็นสารสนเทศการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนของเขตพื้นที่การศึกษานโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการจำเป็นทางการศึกษาในเขตบริการตามขั้นตอน เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งแผนระยะกลางและแผนประจำปี รวมทั้งส่งเสริมการนํานโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติจริง และการขอตั้งงบประมาณ

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาได้

ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 ด้านรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

จากผลการศึกษาของ ชีระ ฤณเจริญ (2545 : 135-136) สภาพปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย ได้ทำการการศึกษาทั้งสองวิธีคือการศึกษาลักษณะจากนามทั้ง 4 จังหวัดจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แต่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการอย่างจริงจังมากนัก ส่วนใหญ่ดำเนินการไปตามปกติ เพราะยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ 2) โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการด้านการปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวคือได้มีการประเมินตนเอง (SAR) และจัดทำรายงานและได้ประเมินโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมกำหนดไว้ให้ดำเนินการในขั้นต้น โดยใช้คณะกรรมการที่สำนักงานแต่งตั้งขึ้น ส่วนโรงเรียนประถมศึกษามีการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สปช. กำหนดให้ทำขั้นต้นเช่นเดียวกัน แต่จัดทำในระดับจังหวัด ผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา บางจังหวัดคุณภาพอยู่ในระดับ “ควรปรับปรุง” บางจังหวัดอยู่ในระดับ “พอใช้” และอยู่ใน “ระดับดี” มีน้อยมาก 3) ในประเด็นปัญหาอุปสรรคที่จะมีเมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารนั้น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหารสำนักงานจะยกประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่พอครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ แทนไม่ยกประเด็นปัญหากระบวนการ (คือการบริหารและการจัดการเรียนการสอน) และปัญหาผลผลิตเลย มักจะปกป้องตนเองเป็นหลัก

ในการสนทนากับผู้ไม่ใช่ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยหรืออาจจะเป็นส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในมืออยู่เป็นปกติ และความสนใจด้านวิชาการมีน้อยกว่าด้านอื่นๆ กอปรทั้งมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน มากพอสมควร ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานวุ่นวาย และขาดขวัญกำลังใจ นอกจากนี้ปัญหาการใช้ครู อาจารย์ ไปทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมีค่อนข้างมาก ทำให้กระทบกระเทือนคุณภาพนักเรียน 4) ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็น โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจงานวิชาการและอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก 5) การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ ความสามารถ และความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะ โรงเรียนห่างไกลหลายโรงเรียนเริ่มคิดหรือสมองจาก

คณะกรรมการโรงเรียน มากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน 6) การยอมรับหรือเห็นด้วยกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู อาจารย์ “ในระดับมาก” แต่การดำเนินงานยังไม่มากนัก โดยเฉพาะด้านวิชาการ แต่มีศักยภาพด้านการบริหารทั่วไปมีสูงกว่าด้านอื่นทั้งหมด บุคลากรทางการศึกษาคิดว่า การกระจายอำนาจการบริหารจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการศึกษาให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้ไม่มากนักและมีอุปสรรคใน “ระดับปานกลาง” โดยปัญหาอุปสรรคอันเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนจะมีน้อยกว่าด้านอื่นทั้งหมดและจะเน้นมากในปัญหาด้านงบประมาณและอาคารสถานที่และเพื่อให้การรับการกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการศึกษาฝึกอบรมในเนื้อหาสาระและวิธีต่างๆ ใน “ระดับมาก” นอกจากนี้ สุริยา เอ็มะราช (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดสกลนคร พบว่า 1) สภาพ องค์ประกอบ และประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของโรงเรียนขนาดใหญ่ในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 2) ตัวแปรในองค์ประกอบประสิทธิผลในการบริหารงานด้านกระบวนการของโรงเรียนขนาดใหญ่ ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการ ได้เสนอไว้ 3 ด้านได้แก่ ด้านบรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียน ด้านระดับแรงจูงใจในการทำงาน และด้านคุณภาพการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ครูผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและบทบาทจากผู้ที่สอนผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดมาเป็นผู้นำในการเรียนรู้ (teacher as leader) เรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก ช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ โดยเสนอแนะวิธีการและยุทธศาสตร์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนลงมือเรียนรู้และค้นพบความรู้จากการปฏิบัติของตนเอง จากสื่อ และแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ครูจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียนเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปสร้างองค์ความรู้ในสมอง (constructivism) ของตนเอง

2.2.1 กระบวนการเรียนการสอน

กระบวนการเรียนการสอนอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ 1) กระบวนการเรียนการสอนทั่วไป (generic learning) เป็นกระบวนการเรียนการสอนที่ใช้ได้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น กระบวนการกลุ่ม กระบวนการสืบเสาะ กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการเสริมสร้างค่านิยม กระบวนการวิจัย กระบวนการเชิงเหตุผล กระบวนการคิดวิเคราะห์ กระบวนการไตรสิกขา(ศีล สมาธิ ปัญญา) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น 2) กระบวนการเรียนการสอนเฉพาะ (specific learning) เป็นกระบวนการตามธรรมชาติของศาสตร์ซึ่งจะใช้ในการเรียนการสอนเฉพาะของกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น เช่น 1 กลุ่มภาษา (ไทย - อังกฤษ) เน้นกระบวนการสื่อความหรือทักษะทางภาษา หรือกระบวนการทางภาษา กระบวนการอ่าน กระบวนการฟัง กระบวนการพูด กระบวนการเขียน กระบวนการดูหรือพินิจ (viewing) กระบวนการคิดวิเคราะห์ในเชิงตรรกะ ฯลฯ กลุ่มคณิตศาสตร์ เน้นทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ ทักษะการคิดคำนวณ กระบวนการเชิงเหตุผล กระบวนการคิดวิเคราะห์ในเชิงตรรกะ กลุ่มวิทยาศาสตร์ เน้นทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการคิดวิเคราะห์ กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการสืบเสาะ กระบวนการฝึกปฏิบัติ ทางเทคโนโลยี กระบวนการทดลอง กลุ่มสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เน้นกระบวนการจัดเกล้าทางสังคม กระบวนการสืบสวน สอบสวน กระบวนการสืบค้น กระบวนการทางจริยธรรม กระบวนการพัฒนา ค่านิยม กระบวนการประชาธิปไตย วิถีทางประวัติศาสตร์ กระบวนการทางภูมิศาสตร์ กระบวนการคิดวิเคราะห์ กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการเชิงระบบ ฯลฯ กลุ่มสุขศึกษาและพลศึกษา เน้นทักษะชีวิต ทักษะทางสุขภาพ กระบวนการฝึกปฏิบัติทางพลศึกษา กระบวนการคิดวิเคราะห์ ฯลฯ กลุ่มศิลปะ เน้นกระบวนการฝึกปฏิบัติทางทัศนศิลป์ กระบวนการฝึกปฏิบัติทางดนตรี (ไทยสากล) กลุ่มการงานอาชีพและเทคโนโลยี เน้นกระบวนการทำงาน ทักษะการจัดการ กระบวนการแก้ปัญหา การออกแบบเทคโนโลยี (design technology) กระบวนการฝึกปฏิบัติทางเทคโนโลยี ฯลฯ

2.2.2 แนวการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ข้อควรคำนึง

ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 :55) ได้ให้ความหมาย ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหมายถึง รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึง ความต้องการและความพร้อมของผู้เรียนเป็นหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแนวความคิดที่มุ่งให้ผู้เรียน เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากการ

ปฏิบัติด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ผู้สอนจะต้องวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนใช้แหล่งการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ให้คำปรึกษา

ปัจจุบันบทบาทของผู้สอนและผู้เรียนเปลี่ยนไปจากเดิม กล่าวคือ ผู้เรียนจะต้องรู้วิธีการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ รู้วิธีแสวงหาความรู้ รู้วิธีการคิดวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร สามารถใช้ทักษะทางภาษาเพื่อการอธิบาย การรายงาน การแสวงหาความรู้ สามารถจดบันทึกความรู้ จัดหมวดหมู่ความรู้ และเชื่อมโยงความรู้ใหม่ และข้อมูลข่าวสารได้อย่างเป็นระบบ ให้วิธีการเรียนรู้ให้หลักการของศาสตร์ที่จะสอน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติและสรุปความรู้ประเมินตนเอง ปรับปรุงตนเองให้พัฒนาก้าวหน้า ครูจะต้องวางตนให้ศิษย์ไว้วางใจ น่าเคารพและเป็นผู้ทรงความรู้ เป็นที่ปรึกษาแก่ศิษย์ รับฟังความคิดเห็นของศิษย์ รับรู้ความรู้สึกของศิษย์ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวแบบในการประพฤติปฏิบัติ การจัดการเรียนรู้ควรคำนึงถึง ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข เป็นการจัดการเรียนการสอนในบรรยากาศที่เป็นอิสระ แต่มีระเบียบวินัยในตนเอง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนมีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน เกิดความภาคภูมิใจ ในผลงานอันเกิดจากความสำเร็จในการเรียนรู้ของตน และผู้เรียนได้พัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ แนวทางในการจัดการเรียนการสอน คือ บทเรียนมีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน กิจกรรมเรียนรู้หลากหลาย ผู้เรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง มีสื่อการเรียนรู้เหมาะสม กับความสามารถและน่าสนใจ การประเมินมุ่งเน้นศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผู้สอนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2) การเรียนรู้แบบองค์รวม เป็นการเรียนรู้จากการบูรณาการสาระ การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้เข้าด้วยกัน สาระการเรียนรู้จะเรียนจากเรื่องใกล้ตัว ที่อยู่อาศัย ท้องถิ่นของตน สังคม ประเทศชาติ สิ่งแวดล้อม เรื่องของสังคมโลก การเปลี่ยนแปลงและ แนวโน้มที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การเรียนรู้แบบองค์รวม เป็นการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจ เรื่องที่เรียนได้ลึกซึ้ง ครอบคลุมปัญหา และมีความหมายต่อการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตและการแก้ปัญหาของสังคม

3) การเรียนรู้จะต้องปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนต้องมีลีลาการเรียนรู้ (learning styles) ของตน มีอิสระในการ

เรียนรู้อย่างมีความรับผิดชอบสูง มีวินัยในตนเอง หากผู้เรียนขาดระเบียบวินัย ขาดความเข้มแข็ง ด้านจริยธรรม ขาดความรับผิดชอบ ขาดความอดทนและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และขาดวินัย ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนย่อมล้มเหลว ดังนั้นครูจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างวินัยในตนเองควบคู่ไปกับวิธีการเรียนรู้

4) การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้โดยการประมวลข้อมูลความรู้จากประสบการณ์ต่างๆ มาวิเคราะห์ให้เป็นความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ เพื่อนำความรู้และวิธีการไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน ผู้เรียนจะแสวงหาข้อมูลจากการอ่าน การสัมภาษณ์ การดูสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ การฟัง แล้วจดบันทึกข้อมูลนำมาวิเคราะห์ คิดอย่างรอบคอบและนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากแหล่งเรียนรู้ สื่อ เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัว นำมาสรุปผลสร้างความรู้ด้วยตนเอง

5) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยการนำข้อมูล มาศึกษา ทำความเข้าใจร่วมกัน คิดวิเคราะห์ ตีความ แปลความ สังเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์สรุปเป็นข้อความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นการปลูกฝังคุณธรรมการอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะทางสังคมและทักษะการทำงานที่ดี

6) การเรียนรู้โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนและมีส่วนร่วมในผลงาน เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ และปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดนิทรรศการ การเขียนความรู้เป็นบทความ หรือจัดทำสมุดวิเคราะห์ความรู้ จัดทำแผนภูมิ การรายงานหน้าชั้น การจัดอภิปรายความรู้ การแสดงบทบาทสมมติ และการแสดงละคร ฯลฯ ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ทักษะกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย รู้จักบทบาทหน้าที่ แบ่งความรับผิดชอบ ปรึกษาหารือ ติดตามผล ประเมินผลงาน และบูรณาการความรู้จากหลายวิชา

7) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ลีลาการเรียนรู้ และความถนัดในการเรียนของตนเอง ผู้เรียนจะรู้กระบวนการเรียนรู้จากการที่ผู้สอนเปิดโอกาสและจัดสถานการณ์ให้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เกิดการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อไป

8) การเรียนรู้เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเรียน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการจัดการ ทักษะการดำเนินชีวิต และการมีมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ

2.2.3 คุณลักษณะและบทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนรู้

คุณลักษณะของผู้สอน 1) มีความรู้ความเข้าใจในการจัดหลักสูตร โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเป็นอย่างดี 3) ใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ดี เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 5) เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ 6) มีความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนหลายรูปแบบตามหลักการวัดผลและประเมินผล 7) มีความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยา เข้าใจลักษณะธรรมชาติ และความต้องการของผู้เรียนเป็นอย่างดี 8) มีคุณลักษณะของครูที่ดีที่ผู้เรียนพึงประสงค์ ได้แก่ ใจดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน พุดจาไพเราะ มีเมตตา ชยัน อดทน เอาใจใส่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง มีเวลาให้ผู้เรียน เข้าพบและปรึกษาหารือ มีความเป็นมิตร มีความยุติธรรม ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้เรียนและไวต่อความคิด ความรู้สึกของผู้เรียนและมีคุณธรรม 9) เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความประพฤติ และมีบุคลิกภาพที่สง่างาม

2.2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้สอน โดยมีบทบาทดังนี้ 1) ทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกับคณะครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยทำหน้าที่ 4 ประการ คือ พัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตร วิจัยและประเมินหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร 2) จัดบรรยากาศและกระบวนการการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข 3) ยอมรับศักยภาพของผู้เรียนว่าสามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน แต่อาจใช้เวลาไม่เท่ากัน 4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนยอมรับนับถือ ภาคภูมิใจในความสามารถ ของตน และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ 5) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเลือกเรียนรายวิชาต่างๆ ตามความถนัด ความสามารถ ความต้องการ และความสนใจของตนเอง 6) ส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถด้วยตนเอง และมีโอกาสได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ตลอดจนรู้จักวางแผนการเรียนรู้ได้เอง 7) จัดบทเรียนที่มีความหมาย มีประโยชน์ เหมาะสมกับบุคลิกภาพและความสามารถที่จะทำให้ผู้เรียนมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ 8) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย จูงใจให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพตามศักยภาพและมีความสุข 9) ใช้ภาษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมการใช้ภาษา

ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนทุกโอกาส 10) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง

2.2.5 จัดสภาพห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ห้องเรียนควรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ทั้งความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดการปฏิบัติ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหมู่คณะ เป็นการฝึกการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทุกด้าน ห้องเรียนจึงเป็นห้องเรียนแห่งการเรียนรู้การจัดสภาพห้องเรียน ควรให้มีความสะดวก สะอาด สวยงาม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฝึกทักษะของผู้เรียน มีสื่อและอุปกรณ์พร้อมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และมีแหล่งค้นคว้า เช่น มุมหนังสือในห้องเรียน ฯลฯ

2.2.5.1 จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ส่งเสริมการเรียนรู้

โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อม เช่น สวนพฤกษศาสตร์ ซึ่งสามารถให้ผู้เรียนได้เรียนแบบบูรณาการได้หลายสาระการเรียนรู้ เช่น ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษาชื่อ และชนิดของพันธุ์ไม้ ใช้ความรู้ทางการงานอาชีพในการศึกษาวิธีการปลูก การขยายพันธุ์ คุณค่าทางอาหารและประโยชน์อื่นๆ ใช้ความรู้ทางศิลปะในการตกแต่ง ออกแบบการจัดสวน ใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์ในการคิดคำนวณพื้นที่และระยะการปลูก ใช้ความรู้ทางภาษาไทยในการบรรยาย พรรณนา หรือนำชมสวน ใช้ความรู้ทางสุขศึกษาในการศึกษาคุณประโยชน์ของสมุนไพร ซึ่งอาจจะเรียนรู้ควบคู่กับวิชาวิทยาศาสตร์ หรือความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้สำคัญในโรงเรียน และเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้เรียนจะใช้ในการศึกษาค้นคว้า เพิ่มพูนความรู้ให้กว้างยิ่งขึ้น โรงเรียนแต่ละแห่งอาจจะมีห้องสมุดกลาง ห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้ มุมหนังสือในห้องเรียน ตะกร้าหนังสือเคลื่อนที่ไปตามระเบียง หรือต้นไม้ หรือศาลาในบริเวณโรงเรียน หรือห้องสมุดประชาชน ล้วนแต่เป็นแหล่งเรียนรู้ จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และเกิดการปลูกฝังนิสัยที่ดีในการศึกษาค้นคว้า และรักการอ่าน

2.2.5.2 เทคนิคและกระบวนการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมศึกษา

การจัดการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมศึกษา ครูควรใช้กระบวนการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชา เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างคนกับทรัพยากรธรรมชาติ มองเห็นความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

ที่เกิดจากการศึกษาด้วยตนเอง นำมาคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้นักเรียนเกิดทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติในการเผชิญกับปัญหา สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเมื่อเติบโตเป็นประชาชนที่เข้มแข็งในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอเทคนิคและกระบวนการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมศึกษาดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 3-21)

1) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่าง คือ 1) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) 2) กระบวนการกลุ่ม (group process)

2) การเรียนรู้โดย Storyline Method เป็นรูปแบบหนึ่งของนวัตกรรมการบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ (1) ตั้งแคว้นและวิเคราะห์เนื้อหาของกลุ่มสาระ (2) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ (3) การกำหนดเส้นทางการเดินเรื่อง มี 4 ขั้นตอนคือ ฉาก (setting) ตัวละคร (character) วิถีชีวิตหรือการดำเนินชีวิต (away of life) และเหตุการณ์ (events)

3) กระบวนการเรียนรู้ของรูปแบบ CIPPA Model มุ่งพัฒนานักเรียนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เรียนอย่างแท้จริง โดยการให้นักเรียนสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง อาศัยความร่วมมือจากกลุ่มและช่วยพัฒนาทักษะกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการคิด กระบวนการกลุ่ม กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น กระบวนการเรียนการสอนมีขั้นตอน ดังนี้คือขั้นที่ 1 การทบทวนความรู้เดิม ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ใหม่ ขั้นที่ 3 การศึกษาทำความเข้าใจข้อมูล/ความรู้ใหม่ และเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม ขั้นที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจในกลุ่ม ขั้นที่ 5 การสรุปและจัดระเบียบความรู้ ขั้นที่ 6 การปฏิบัติและ/หรือการแสดงผลงาน และขั้นที่ 7 การประยุกต์ใช้ความรู้

4) กรณีศึกษา (case study) ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมศึกษา เป็นการศึกษาแบบเจาะลึกในประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน นักเรียนต้องทำความเข้าใจสาเหตุ/ปัจจัยของปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ กิจกรรมการเรียนรู้จึงประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆ ดังนี้ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 เก็บข้อมูลในชุมชน ขั้นที่ 3 การเลือกประเด็นปัญหา ขั้นที่ 4 สืบหาข้อมูลเชิงลึก ขั้นที่ 5 นำเสนอข้อค้นพบต่อชุมชน

5) กิจกรรมโครงการ เป็นกิจกรรมที่เน้นโครงสร้างความรู้ด้วยตนเอง ของนักเรียนโดยบูรณาการสาระความรู้ต่างๆ ที่อยากรู้ให้เอื้อต่อกัน หรือร่วมกันสร้างเสริม ความคิด ความเข้าใจ ความตระหนักทางด้านสาระและคุณค่าต่างๆ ให้นักเรียน โดยนักเรียนได้ เลือกเรื่อง ประเด็น/ปัญหา ที่ต้องการศึกษาด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นที่ปรึกษา มีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นเสนอแนะปัญหา 2) ขั้นวางแผน 3) ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน และ 4) ขั้นสรุปและประเมินผล

จากการศึกษาของ คณะนิง สายแก้ว (2549 : 293-294) ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ด้านการเรียนการสอน พบว่า 1) ควรส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูปฐมวัยให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ควรส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ สามารถวางแผนการเรียนการสอนโดยให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง และเด็กมีส่วนร่วม มีการใช้แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยี และจัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยให้สามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ 3) ควรส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายการเรียนการสอนในแต่ละหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย และในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และ 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูระดับปฐมวัยให้สามารถจัดการเรียนการสอนและพัฒนานวัตกรรม โดยใช้ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่วน ไชยา ภาวะบุตร (2549 : 210) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ด้านการเรียนการสอน พบว่า 1) ควรให้มีทีมอาจารย์ผู้สอน มีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันทั้งก่อนและหลังการสอน เพื่อปรึกษาหารือในการกำหนดชิ้นงาน ไม่ให้งานมากหรือน้อยเกินไปโดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ประจำของนักศึกษา 2) ควรที่จะมีห้องสนทนากลุ่มย่อย เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน หรือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของนักศึกษา 3) ควรเน้นการสอนโดยการวิจัยเป็นพื้นฐาน 4) ควรส่งเสริมให้อาจารย์ทำเอกสารคำสอน เอกสารประกอบการสอน ซึ่งจะประโยชน์อย่างยิ่งกับนักศึกษาที่จะได้มีเอกสาร ตำรา ประกอบการเรียนมากขึ้น และจากการศึกษาของ เกสร หนูจันทิก (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านครูผู้สอนและปัจจัยด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 2) สำหรับสภาพการจัดการเรียนการสอน

ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยรวมร้อยละ 63.70 ได้แก่ตัวแปรดังนี้ ความรู้ความสามารถของครูผู้สอน คุณธรรมจริยธรรมของครูผู้สอน ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน และคุณลักษณะของครูผู้สอน และได้เสนอแนวทางที่เหมาะสมด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้และคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศในสถานศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายและเสนอแนะแนวทางไว้หลายลักษณะดังนี้

ความหมายคือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กระบวนการและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ มีลักษณะที่จะส่งผลทำให้นักเรียน ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ตรงจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมีประโยชน์ต่อนักเรียนให้มากที่สุด โดยการจัดการปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมทางวิชาการให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เกิดบรรยากาศทางวิชาการที่มีชีวิตชีวา สดชื่นแจ่มใส ทำให้นักเรียนรู้สึกรักโรงเรียน รักครู รักเพื่อน เรียนสนุก ครูรักเด็กและสอนสนุก ไม่มีบรรยากาศแห่งความหวาดกลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า อยากมาโรงเรียน ได้มีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศทั้งในประเทศและต่างประเทศ หลายทัศนะ เช่น กรมสามัญศึกษา (2531 : 8) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศในโรงเรียน ว่าหมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกที่สมาชิกในโรงเรียนมีต่อโรงเรียนและอาจารย์ผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อโรงเรียนด้วย ถ้าเป็นบรรยากาศดีก็จะทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ พอใจ อบอุนใจ มีความเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก ถ้าบรรยากาศไม่ดีก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ขาดความรัก ความผูกพันต่อโรงเรียน ขาดความเป็นเจ้าของ เบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหว่ ฯลฯ สอดคล้องกับ นิยม ทาแดง และชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2548 : 270) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศในโรงเรียนว่า หมายถึง การจัดบริเวณโรงเรียน การจัดอาคารเรียน การจัดห้องเรียน ตลอดจนการตกแต่งห้องเรียน การวางการติดตั้งวัสดุอุปกรณ์ทั้งมวลที่ทำให้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้เรียน เกิดมีการ

สร้างสมความรู้สึกรู้จักคิด ความชอบ ความซึ้ง ตลอดจนสร้างพฤติกรรมและบุคลิกภาพของ ผู้เรียน โนม์เอียงไปตามลักษณะสภาพสิ่งแวดล้อมนั้นได้ สอดคล้องกับ จรูญ จัวนาน (2548 : 56) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศ (climate) หมายถึง เป็นความรู้สึกหรือสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเราและเมื่อพิจารณาจากข้อความ “ สิ่งที่อยู่รอบตัว ” พบว่า จะสอดคล้องกับความหมายของ “สิ่งแวดล้อม” ซึ่งหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่าง ที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ดังนั้นบรรยากาศในการเรียนการสอนก็คือสิ่งเดียวกันกับสภาพแวดล้อม ทาง การเรียนการสอน (พจนานุกรมศัพท์, อ้างถึงใน จรูญ จัวนาน, 2548 : 56) บรรจง พงศ์ศาสตร์ (อ้างถึงใน ผ่องใส ถาวรจักร, 2538 : 15-17) กล่าวว่า “บรรยากาศทางวิชาการ” ไม่ได้หมายถึงเฉพาะห้องเรียนเท่านั้น การจัดการเรียน การสอน กระบวนการเรียนรู้ สื่อ เครื่องช่วยสอน แหล่งวิชาความรู้ ห้องสมุด การวัดผล ประเมินผล การจัดการเรียน ศูนย์วิชา ตลาดวิชา ฯลฯ เหล่านี้ในปัจจุบันทำกันอยู่แล้วแต่ไม่ เข้มข้น และกระตุ้นให้เด็กนักเรียนและครูสนใจยิ่งขึ้น โดยหามาตรการต่างๆ มาเร่งเร้าให้เกิด การเรียนรู้ ในการพัฒนาตนเอง รับผิดชอบตนเองและสังคม ปัญหาที่คือทำอย่างไรจะจัดสิ่ง เหล่านี้ได้อย่างมีคุณภาพเท่าเทียมกันทุกแห่ง ทั้งวิชาชีพ และวิชาสามัญ สอนให้เด็กค้นคว้าให้ มากขึ้น เช่น ครูกำหนดประเด็นงาน ให้เด็กอ่านหนังสือครูก็ต้องอ่านมาก ต้องให้ความคิดได้ รู้จักสรุปประเด็น มีความคิดเห็นเสนอแนะอย่างมีหลักการพื้นฐาน ซึ่งเชื่อมั่นว่า ผู้บริหาร และ ครู คงจะช่วยทำให้บรรยากาศเข้มข้นขึ้น โดยการหาเทคนิคหรือกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม กับนักเรียนมาช่วยเสริม เราต้องช่วยครู นำเรื่องประสบการณ์ เช่น เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ จัดกระบวนการเรียนการสอน ให้ครูมีทักษะในการสอน ให้ศิษย์ได้รับประสบการณ์ที่สูงขึ้น ลดความเบื่อหน่ายจำเจซ้ำซาก

จากความหมายดังกล่าวผู้ศึกษาสรุปได้ว่า บรรยากาศทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ ที่ประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เด็กได้เกิด การเรียนรู้ จากประสบการณ์ตรงจนสามารถสรุปความรู้ด้วยตนเองได้ แนวทางจัดบรรยากาศ ทางวิชาการนั้น จะต้องปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้นักเรียนได้ศึกษาความรู้ด้วยตนเอง จัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริง ทั้งในและนอกห้องเรียน จัดปรับปรุงพัฒนา สิ่งแวดล้อมต่างๆ ให้เป็นแหล่งความรู้ให้เพียงพอและหลายๆ รูปแบบ รวมทั้งการจัดบรรยากาศ ทางกายภาพในโรงเรียน ซึ่งทำให้นักเรียนอยู่ในโรงเรียน

2.3.2. ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อม
 สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการศึกษาในระบบ
 โรงเรียนในสังคมโลกยุคปัจจุบัน และในสังคมในอนาคต เพราะว่าสภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ นั้น
 มีผลกระทบโดยตรงต่อครู นักเรียนและบุคลากรอื่นๆ ถ้าโรงเรียนใดมีสภาพแวดล้อมที่ดีก็ย่อม
 ส่งผลกระทบออกมาในแนวทางที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนใดมีสภาพสิ่งแวดล้อมที่
 ไม่ดีก็ย่อมจะส่งผลกระทบออกมาในทางที่ไม่ดีเช่นเดียวกัน อาจจะเป็นการเสียสุขภาพทั้งทาง
 ร่างกายและจิตใจได้ เมื่อสภาพสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญเช่นนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้
 ความสำคัญกับสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนและนโยบายของชาติใน
 ระดับต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ และมีผู้ให้ทัศนะไว้หลายคนดังนี้ สมิทธิ์ สระอุบล
 (2542 : 2) ได้ให้ความหมายของสภาพสิ่งแวดล้อม หมายถึง ทุกอย่างที่อยู่รอบของคนเรา ทั้งที่มี
 ชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีอิทธิพลเกี่ยวข้องถึงกัน เป็นปัจจัยในการ
 เกื้อกูล เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผลกระทบจากปัจจัยหนึ่งมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายปัจจัยอื่น
 อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นวงจร และวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งระบบ สอดคล้องกับ วินัย วิ
 ระวัฒน์นันท (2542 : 2) ได้ให้ความหมาย ของสภาพสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการ
 การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์กับสิ่งที่มีอยู่โดยรอบ ทั้งที่เป็นธรรมชาติ
 และมนุษย์สร้างขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างประชากร มลภาวะ ทรัพยากร การอนุรักษ์ การ
 คมนาคม เทคโนโลยี การวางแผนเกี่ยวกับเมืองและชนบทกับสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ สอดคล้อง
 กับ มณฑา วรรณกลาง (2540 :13) ได้ให้ความหมายสภาพสิ่งแวดล้อม หมายถึง สภาพและ
 อิทธิพลต่างๆ ทั้งหมดที่อยู่รอบๆ ตัว ซึ่งมีผลต่อการดำรงชีวิตและวิวัฒนาการทางร่างกายและ
 สังคมมนุษย์แต่ไม่ได้รวมถึงพันธุกรรม นอกจากนี้ ไรดา (Rida. 1962 : 7-10, อ้างถึงใน
 ชัยวัฒน์ สุภณา. 2540 : 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเรื่องสถานที่ตั้งและสภาพสิ่งแวดล้อม
 โรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้ 1) ที่ตั้งของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในด้านการใช้
 ประโยชน์ในปัจจุบัน และทั้งการที่จะขยายอาคารเรียนต่อไปในอนาคตด้วย ที่ตั้งของโรงเรียน
 ที่ดีควรมีทั้งสนาม ที่จอดรถ ทางรถยนต์ ทางเดิน ที่พักผ่อนหย่อนใจ และสถานที่ที่จะใช้
 ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่นักเรียนสามารถไปมาได้สะดวก 2) ในด้าน
 ความปลอดภัยที่ตั้งของโรงเรียนที่ดีควรตั้งอยู่ห่างจากสิ่งรบกวนต่างๆ เช่น เสียง กลิ่น
 ทางรถไฟ หรือถนนใหญ่ สนามบิน โรงงานอุตสาหกรรม คลังสินค้า เป็นต้น 3) สภาพ
 สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนควรมีสิ่งที่ทำให้นักเรียน เกิดความประทับใจและภาคภูมิใจ

ต่อโรงเรียนของเขา เช่น มีทิวทัศน์สวยงาม มีต้นไม้ หรือพุ่มไม้และสนามหญ้าที่สวยงาม มีรั้วรอบขอบชิด ดินควรเป็นดินทรายที่น้ำไหลซึมได้ง่าย ไม่มีอิฐหรือหินที่เป็นอันตรายแก่นักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548 :25) ได้ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง อาคาร สถานที่ และบริเวณโรงเรียนที่ใช้เป็นที่จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความสำคัญต่อนักเรียนและปฏิบัติงานในสถานศึกษามาก ส่วนการสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง การจัดการ ควบคุม ดูแล และปรับปรุงสภาวะต่างๆ ของโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมให้ถูกต้องเหมาะสม และอยู่ในสภาพที่ถูกต้องลักษณะ โรงเรียนทุกแห่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคล้ายคลึงกัน ทั้งในด้านโครงสร้าง บทบาทหน้าที่การปฏิบัติ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ การสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมจะมีผลต่อสุขภาพ และลดความเสี่ยงของสภาวะที่จะเกิดอุบัติเหตุของนักเรียน ทั้งนี้เพราะนักเรียนจะใช้เวลาเรียนรู้และอยู่ในสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากกว่าครึ่งของเวลาช่วงกลางวัน แต่สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความปลอดภัยในสถานศึกษานั้น มิได้มีเฉพาะในสถานศึกษาเท่านั้น สภาพแวดล้อมภายนอกนี้ เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือและยากต่อการควบคุมจัดการของสถานศึกษา เช่น ปัญหาด้านขยะมูลฝอย มลพิษทางอากาศ น้ำเสีย มลภาวะทางเสียง ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นเฉพาะสังคม ชุมชน สถานประกอบการ หรือแม้แต่เด็กนักเรียนขาดจิตสำนึก ความตระหนักต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จนส่งผลโดยรวมทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่นักเรียน

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัย สรุปความหมายของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ในโรงเรียน ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต อันมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักของบุคลากรต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การใช้พื้นที่ในบริเวณโรงเรียน การจัดอาคารเรียนอาคารประกอบต่างๆ การจัดระบบสุขาภิบาลภายในโรงเรียน การจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและจากการศึกษา พบว่า การจัดส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ช่วยในการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างยิ่ง คือ หลังจากดำเนินการปฏิรูปโรงเรียน ปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน และปฏิรูประบบบริหารการศึกษา จะส่งผลให้นักเรียนพบกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยได้รับประสบการณ์ตรง ส่งผลให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตร ครูผู้สอนมีความสมหวังในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร เด็กบรรลุวัตถุประสงค์

ในการสอนของครู จากอิทธิพลการจัดบรรยากาศทางวิชาการ และพัฒนาปรับปรุง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดี

2.3.3 แนวการจัดบรรยากาศทางวิชาการและแนวการพัฒนาปรับปรุง สภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีแนวการจัดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. 2547 : 15-16)

2.3.3.1 มุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นสำคัญของการเรียนการสอน โดยครู พยายามจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้กระทำด้วยตนเอง และมีโอกาสได้เรียนรู้มากที่สุดเท่าที่จะทำ ได้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล บทบาทของครูจะเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ ให้ คำปรึกษา ให้ขวัญกำลังใจ เสริมแรงเพื่อให้นักเรียนได้สมหวัง และมีพลังในผลสำเร็จแห่งผล การเรียนของเขา

2.3.3.2 ทำทุกวิถีทางให้นักเรียนสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ อย่าสอนให้ เป็นเด็ก ที่เลี้ยงไม่โตคอยแต่ให้คนอื่นช่วยเหลือ เลิกเสียทีกับความคิดว่า นักเรียนต้องเงียบ และเรียบร้อยจึงจะเป็นเด็กดี แต่เราต้องสร้างนักเรียนที่มีความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น ฉลาด ทันคน กล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง แต่เป็นผู้มีความกตัญญูกตเวที สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน สามารถปรับตนอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

2.3.3.3 การจัดการเรียนการสอน ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงภายในห้องสี่เหลี่ยม แคบๆ ที่มีครูผลัดกันเข้าสอนเท่านั้น แต่หมายถึงประสบการณ์ทุกอย่างที่ ครูพิจารณาจัดให้ นักเรียนตามความเหมาะสม โดยอาจจะมีการเปลี่ยนบรรยากาศไปเรียนที่สนามได้ต้นไม้หรือ ที่อื่นๆ ที่จะทำให้มีชีวิตชีวาและเกิดการเรียนรู้มากขึ้น

2.3.3.4 จัดกิจกรรมการบูรณาการที่หลากหลาย ให้นักเรียนได้มีโอกาส แสดงออกและเข้าร่วมทุกคนตามความถนัดอย่างต่อเนื่องและเสรี ซึ่งรวมทั้งจัดหาเวที ให้ นักเรียนได้แสดงออก ตลอดจนการยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้กำลังใจแก่นักเรียน ให้มี ความสามารถในการ บูรณาการกิจกรรมที่แสดงด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนา ให้มีความสมบูรณ์ ครบทุกด้าน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมที่โรงเรียนจัดได้แก่

- 1) กีฬา นักเรียนมีโอกาสดำเนินการเล่นหลายๆ ประเภท เพราะเป็น กิจกรรมที่สร้างความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้นักเรียนรักเพื่อน รักครู รักโรงเรียน
- 2)ดนตรี ควรมีสถานที่และอุปกรณ์ให้นักเรียนได้ฝึกซ้อมหรือเล่นอิสระ เพื่อเป็นคนที่มีสุนทรีย์

3) ศิลปะ ควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงออกในด้านนี้ เช่น นอกจากจะเรียนในห้องเรียนแล้ว ควรส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกทักษะภายนอกห้องเรียนด้วย

4) ศาสนาและวัฒนธรรม ควรส่งเสริมให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมแสดงออกถึงความรัก ความผูกพันต่อศาสนา และวัฒนธรรมอันดีงาม ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวันสำคัญทางศาสนาและโอกาสต่างๆ

5) วิชาบางวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ฯลฯ ที่นักเรียนบางคนเห็นว่าเป็นวิชาที่ยากต่อความเข้าใจและน่าเบื่อหน่าย ยิ่งครูบางคนพยายามเคร่งครัด เอาจริงเอาจังโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อาจเป็นผลทำให้นักเรียนเกลียดวิชาเหล่านี้ หนีโรงเรียน เบื่อโรงเรียน เบื่อครู เป็นปมด้อยของตนเอง และมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนออกไป สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนอย่างยิ่ง ดังนั้นครูผู้สอนควรหาทางช่วยเหลือนักเรียนบางกลุ่มเหล่านี้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ให้นักเรียนประสบความสำเร็จในบทเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงเสริมและรักที่จะเรียนวิชานั้น กิจกรรมที่ครูอาจพิจารณาและจัดทำ เช่น จัดกลุ่มสอนพิเศษให้นักเรียนเก่งช่วยสอน ทำบทเรียนให้นักเรียนได้เรียนเสริม จัดเกมหรือกิจกรรมให้นักเรียนเล่น ทำบทเรียนและสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเด็กกลุ่มที่มีปัญหา และอย่าให้การบ้านมากเกินไป เพราะจะให้นักเรียนเกิดความเบื่อหน่าย

6) สิ่งสำคัญที่สุด คือ ครูพยายามปรับตัวให้มีความสัมพันธ์กับนักเรียนทุกคนในทุกๆ ด้าน ให้ความรัก ความเมตตานักเรียนด้วยความจริงใจ เสียสละ ใกล้ชิด ผูกพัน แสดงความรู้สึกและเจตคติในความร่าเริง ความโกรธ ดีใจและเสียใจอย่างมีเหตุผล ครูต้องไม่คิดว่านักเรียนเป็นเด็กที่จะแสดงอารมณ์หรือประพฤติต่อเขาอย่างไรก็ได้ เพราะตามความเป็นจริงแล้ว นักเรียนเขารู้และเข้าใจดีว่าคุณครูของเขา มีความรักและปรารถนาดีต่อเขาด้วยความจริงใจหรือไม่เพียงใด สิ่งเหล่านี้จะเป็นแม่แบบของนักเรียน และมีผลทางด้านจิตใจต่อการแสดงความรักความศรัทธาในครูของเขาด้วยความจริงใจ

7) อาคารเรียน ห้องเรียน อาคารประกอบ ถือเป็นสถานที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญ จำเป็นจะต้องปรับปรุงดูแลให้เอื้อต่อการเรียนการสอนตลอดเวลา ไม่ให้เกิดปัญหาอุปสรรคและอุบัติเหตุในเวลาครู นักเรียน และบุคคลในชุมชน มาใช้สถานที่ดังกล่าว มีความสะอาด เรียบร้อย ตลอดเวลาทำให้นักเรียนได้รับการปลูกฝังในสิ่งที่ดีติดตัวไป ปฏิบัติเป็นบุคคลที่ดีของสังคม

8) ห้องพิเศษต่างๆ ในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ในโรงเรียน จัดเป็น องค์ประกอบในกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู เป็นแหล่งค้นคว้าสำหรับนักเรียน จะต้องดำเนินการดูแลวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในห้องพิเศษ ให้ใช้การได้ตลอดเวลา มีการซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ชำรุด แนะนำการใช้ให้แก่ครูและนักเรียน ให้รู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอน และคุณภาพของเด็กให้เต็มศักยภาพ

9) สภาพบริเวณโรงเรียน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความประทับใจ ให้แก่ครู อาจารย์ นักเรียน และผู้มาเยี่ยมชม ผู้มาพบปะประทับใจ และเป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคล ดังกล่าวข้างต้นรู้จักรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม เกิดความรู้และความตระหนัก มีจริยธรรม ทางด้านสิ่งแวดล้อม รู้จักวางแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนและ ชุมชน เพื่อให้มีความร่มรื่น น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน และน่าทำงานยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดบรรยากาศทางวิชาการที่ดีนั้น ควรจะเน้นให้นักเรียนเป็น สำคัญ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยดูศักยภาพของเด็กว่ามีพื้นฐานเพียงใด ส่งเสริม นักเรียนด้านกระบวนการทำงานแบบประชาธิปไตย จัดให้มีความรู้นอกห้องเรียน นอกเหนือ จากการสอนวิชาการในห้องเรียน จากแหล่งเรียนรู้เพื่อจะได้รับประสบการณ์ตรง สรุปเรียนรู้ ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้ให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจของตนเอง เน้นการบูรณาการที่หลากหลายในการจัดกิจกรรม กิจกรรมการเรียนการสอน ควรคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะเด็กมีความสนใจ และศักยภาพของตนไม่เหมือนกัน พฤติกรรมของครู ความประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพศรัทธาของนักเรียน เป็นแบบอย่าง ที่ดีให้นักเรียน เพราะตัวอย่างที่ดีเป็นคำสอนอันล้ำค่า จากหลักการและแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในโรงเรียน ถือว่าการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพราะจะทำให้ การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งครู นักการศึกษา โรงเรียน และชุมชน จะต้องร่วมกันดำเนินการ จะทำให้การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สวัสดิ์ สายประเสริฐ (2542 : 28) ได้เสนอแนวทาง ในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีไว้ดังนี้ 1) ความสะอาด อาคารทุกอาคาร บริเวณ โรงเรียน ห้องเรียน และเครื่องมือเครื่องใช้จะต้องมีการรักษาความสะอาดอย่างเพียงพอ 2) การตกแต่งอาคารและบริเวณโรงเรียนโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย ความสวยงามและ ความเป็นระเบียบ 3) อาคารประกอบต่างๆ ควรได้รับการเอาใจใส่ดูแลให้อยู่ในสภาพที่พร้อม

จะใช้เหมือนกับเด็กใช้ของในบ้านของตนเอง 4) จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอก ไม้ประดับ และสวนหย่อมเพียงพอ 5) จัดให้มีที่พักผ่อน สนามเด็กเล่น และเครื่องเล่นอย่างเพียงพอ และ เอาใจใส่เรื่องความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด

ดังนั้นการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนจึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อจัดและปรับสภาพสิ่งแวดล้อมสร้างเสริมบรรยากาศในโรงเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน และความเป็นอยู่ของนักเรียนตลอดจนครูในโรงเรียน 2) เพื่อให้นักเรียนรักและภูมิใจในโรงเรียนของตน 3) เพื่อให้นักเรียนพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา 4) เพื่อให้นักเรียนมีความเป็นระเบียบ รักสวยรักงาม และมีรสนิยมที่ดี 5) เพื่อให้โรงเรียนเป็นสถานที่ตัวอย่างแก่ชุมชน

2.3.4 การจัดบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

การบริหารงานวิชาการจะสมบูรณ์ได้ ผู้บริหารควรต้องตระหนักถึง การจัดบรรยากาศในโรงเรียน ให้น่าอยู่ น่าเรียน ซึ่งจะทำให้นักเรียนอยากมาโรงเรียน การจัดบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง การจัดสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว ให้ผู้เรียนสัมผัสได้ มีความโน้มเอียงกับสภาพนั้นๆ โรงเรียนจะต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อโน้มน้าวให้ความรู้สึกของนักเรียนพอใจที่จะเรียน และอยากจะเรียน ได้มีผู้เสนอแนะในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนหลายๆ รูปแบบดังนี้ อำเภอบุญช่วย (2533 : 146-154) ได้เสนอแนวทางในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.3.4.1 การจัดบรรยากาศในห้องเรียน ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1) ครู เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถทัศนคติ ค่านิยมต่างๆ กรมวิชาการ ได้เสนอแนะปรับปรุงพฤติกรรมของครูดังนี้ (1) ครูต้องให้ความเป็นกันเองกับนักเรียนทำตัวให้เหมือนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียน ทำให้นักเรียนเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น พร้อมที่จะรับรู้ในสิ่งที่ครูสอน (2) ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ สุภาพและเชื่อถือได้ (3) ครูไม่ทำตนเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน ควรเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านความสามัคคี และความเคารพซึ่งกันและกัน (5) เมื่อโรงเรียนออกข้อแนะนำ ข้อห้าม ระเบียบหรือคำสั่งต่างๆ ขึ้นในโรงเรียน จะต้องมีการรักษาระเบียบหรือคำสั่งเหล่านั้นอย่างเสมอหน้า

2) กระบวนการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ที่ดี ควรคำนึงถึงเรื่องความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรมีหลายลักษณะให้เหมาะสมกับความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา การจัดกิจกรรมดังกล่าว ควรปฏิบัติดังนี้ (1) กิจกรรมการเรียนการสอน ควรสอดคล้องกับความสามารถของนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ (2) ในบทเรียนเดียวกัน ควรมีกิจกรรมหลายรูปแบบ (3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ได้ค้นคว้าหาความรู้ตามความสนใจ ของแต่ละบุคคล (4) จัดกิจกรรมในบทเรียนนั้นได้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล

3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ซึ่งทำได้หลายวิธีคือ

(1) การเสริมแรงด้วยวาจา ครูควรพยายามหาโอกาส ใช้วิธีเสริมแรงให้แก่เรียนอย่างทั่วถึง และชักชวนให้นักเรียนรู้จักการเสริมแรงซึ่งกันและกัน (2) การเสริมแรงด้วยท่าทาง เช่น การตั้งใจฟังการพยกหน้า การเสริมแรงดังกล่าว ควรเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย (3) การเสริมแรงด้วยการให้รางวัล และสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น การให้สิ่งของ การให้เครื่องหมายดีเด่น ในสมุดแบบฝึกหัด ฯลฯ (4) การเสริมแรงด้วยการให้ผู้เรียนเห็นความก้าวหน้าของตนเอง การเสริมแรงทั้ง 4 อย่างที่กล่าวข้างต้นจะมีส่วนช่วยให้ครูและนักเรียนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ทำให้นักเรียนอยากมาโรงเรียนและเรียนอย่างมีความสุข

4) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้น เมื่อครูเปิดโอกาสให้นักเรียนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างนักเรียนด้วยกัน

5) การจัดห้องเรียน แนวทางการจัดห้องเรียนเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ พอสรุปได้ดังนี้ (1) การจัดที่นั่งเรียน ควรเปลี่ยนแปลงตามกิจกรรมการเรียนการสอน (2) การจัดบรรยากาศในห้องเรียนมีอิสระ เน้นให้นักเรียนมีวินัย ในตนเอง (3) นักเรียนควรได้รับการรักษาความสะอาดที่ดีพอ (4) ควรจัดมุมกิจกรรมต่างๆ เช่น มุมหนังสือ มุมการศึกษา มุมศิลปะ มุมวิทยาศาสตร์ ฯลฯ (5) การจัดกิจกรรมหรือการจัดแต่งห้องเรียน ควรให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง

2.3.4.2 การจัดบรรยากาศนอกชั้นเรียน

การจัดบรรยากาศนอกชั้นเรียน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้ 1) ความสะอาดของอาคาร ควรมีการรักษาความสะอาดโดยสม่ำเสมอ 2) ตกแต่งอาคารและบริเวณ โดยคำนึงถึงความสวยงามและความเป็นระเบียบ 3) อาคารประกอบ เช่น โรงอาหาร หอประชุม ฯลฯ ควรเอาใจใส่ รักษาความสะอาดเป็นพิเศษ 4) จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ เพื่อให้นักเรียนเกิดความ สดชื่น สบายใจ อีกทั้งจะได้เป็นแหล่งสังเกต ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากธรรมชาติ รอบๆ ตัว อีกทางหนึ่งได้ 5) จัดให้มีที่นั่งพักผ่อนหย่อนใจในร่ม เพื่อเป็นที่สนทนาหรือพบปะกัน และ 6) สนามหญ้า ทุกโรงเรียน ควรมีสถานหญ้า ถ้าเป็นสนามเด็กเล่น ควรมีเครื่องเล่นให้เพียงพอด้วย

2.3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับบรรยากาศในโรงเรียน

โดยสภาพทั่วไปของมนุษย์เรานั้น ถ้าสภาพสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวดีแล้ว บรรยากาศโดยทั่วไปน่าจะดีตามไปด้วย ได้มีผู้กล่าวถึงความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับบรรยากาศของโรงเรียนไว้หลายทัศนะดังนี้ ธเนศ ขำเกิด (2533 : 35-36, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ สุภณา. 2540 : 27) กล่าวถึงการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคลเป็นสภาพที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคล เมื่อปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้ว เกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า บรรยากาศดี ทางตรงกันข้าม เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้ว เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี เรียกว่า บรรยากาศไม่ดี สอดคล้องกับ อนันต์ นามทองตัน (2534 : 8, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ สุภณา. 2540 : 27) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศในโรงเรียนว่า เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวสมาชิกในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีผลทำให้เกิดความ โน้มเอียงไปกับสภาพแวดล้อมนั้น เกิดความรู้สึก และทัศนคติต่อโรงเรียนทั้งในทางบวกและทางลบ ความรู้สึกในทางบวกจะทำให้เกิดความประทับใจ อบอุ่นใจ และพอใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ ตลอดจนมีความภูมิใจที่ได้เข้ามาอยู่ร่วมเป็นสมาชิก ซึ่งทัศนคติทั้งในทางบวก และด้านลบนั้น สามารถมีผลกระทบต่อการดำเนินงานโรงเรียนทุกด้าน การที่โรงเรียนจัดให้มีสภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีทั้งในด้านการใช้พื้นที่ในบริเวณโรงเรียน เช่น มีการวางแผนการใช้พื้นที่ให้เหมาะสม สวยงาม การจัดสร้างประติมากรรม การจัดทำป้ายชื่อโรงเรียน การทำรั้วรอบโรงเรียน การทำถนนภายในโรงเรียน การปลูก สวนป่า การทำ

สวนหย่อม การจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ มีการวางแผนในการก่อสร้างอาคารให้เหมาะสม สวยงาม มีการตกแต่งอาคาร โดยคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้สอย การจัดห้องเรียน ห้องจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้สะอาดพร้อมที่จะใช้งาน การจัดระบบสุขาภิบาล จัดให้มีการทำความสะอาดบริเวณโรงเรียน ทั้งอาคารเรียน อาคารประกอบอื่นๆ เป็นประจำ มีการตรวจสอบความมั่นคงถาวรของอาคารต่างๆ อยู่เสมอ ดูแลเรื่องความสะอาดของสถานที่รับประทานอาหาร พร้อมทั้งมีน้ำดื่มน้ำใช้อย่างเพียงพอ ห้องน้ำห้องส้วมสะอาดน่าใช้ มีที่เก็บขยะทุกอย่างดีแล้ว บรรยากาศในโรงเรียนย่อมจะดีตามไปด้วยทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศทางด้านวิชาการ การจัดกระบวนการเรียนการสอน พฤติกรรมของครูผู้สอน ด้านการจัดห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน บรรยากาศในด้านการบริหาร การบริการ การประชาสัมพันธ์ รวมความแล้วบรรยากาศทุกด้านย่อมดีตามไปด้วย เพราะสภาพสิ่งแวดล้อมที่ด้นนั้นย่อมส่งผลกระทบและมีอิทธิพล ทำให้บรรยากาศโดยทั่วไป ของโรงเรียนดีตามไปด้วยทุกๆ ด้าน เหมาะสมแก่การเรียนการสอน ให้สัมฤทธิ์ผลตามที่รัฐได้ตั้งเป้าหมายไว้

สรุปได้ว่า การจัดบรรยากาศและปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้น ต้องคำนึงถึงหลัก 4 ประการ คือ ตัวครู ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และสภาพแวดล้อมนอกโรงเรียน ก็คือสภาพบริบททั้งหมดในโรงเรียน หลักเกี่ยวกับตัวครู คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ครู กับนักเรียน จะช่วยให้นักเรียนไม่เกร็งในการเรียนกับครู เด็กจะสนิทสนมกับครูด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนก็จะช่วยให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกันได้ดีด้านสภาพแวดล้อมก็จะช่วยให้นักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ได้และเกิดการรักโรงเรียนอยากมาโรงเรียนทุกวัน บรรยากาศในโรงเรียนที่ดีนั้น นอกจากจะทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึที่ดีต่อการเรียนรู้แล้วยังมีอิทธิพลในการหล่อหลอมพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม สติปัญญา เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของนักเรียนได้เป็นอย่างมาก

การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ ครูจะต้องจัดทั้งในห้องเรียนและนอกชั้นเรียน การจัดบรรยากาศในห้องเรียน ได้แก่ การปรับปรุงพฤติกรรมของครู คือ ให้ความเป็นกันเอง เป็นตัวอย่างเชื่อถือได้ไม่เป็นพระเอกในห้องเพียงผู้เดียว เป็นตัวอย่างในด้านความสามัคคี การจัดกระบวนการเรียนการสอนต้องเป็นการเสริมสร้างความรู้ที่ดี โดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลครูต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ กับนักเรียนทุกคน ทั้งด้านท่าทาง ด้านวาจา ด้านการให้รางวัล การสร้างปฏิสัมพันธ์

ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน คือ ครูควรเปิดโอกาสให้นักเรียนทำงานร่วมกันในการจัดห้องต้องจัดให้เอื้อต่อกิจกรรมการเรียนการสอน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัด ส่วนการจัดบรรยากาศนอกชั้นเรียน คือ การจัดอาคารเรียน อาคารห้องพิเศษ บริเวณโรงเรียน ที่พักผ่อนหย่อนใจ สนามหญ้า ต้องเน้นความร่มรื่น สะอาด เรียบร้อยและปลอดภัย

2.3.6 ผลของการจัดบรรยากาศทางวิชาการและพัฒนาปรับปรุง

สภาพแวดล้อม บรรยากาศทางวิชาการ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม หมายถึง การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพนอกจากจะส่งผลต่อการเรียนรู้ และประสบการณ์ของนักเรียนแล้วยังส่งผลโดยตรงต่อตัวนักเรียนในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคิดสร้างสรรค์ 2) ผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้เรียน

สรุปผลการจัดบรรยากาศทางวิชาการและพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน คือจะทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ส่งผลโดยตรงต่อตัวนักเรียนในด้านต่างๆ คือ 1) ผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคิดสร้างสรรค์ เพราะกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครูจัดเป็นกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร และครูต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ผลปรากฏว่า ทำให้เด็กได้เรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจของเด็ก จะเรียนได้ดีและมีความสามารถปรับตัวได้สูงกว่าที่ครู มุ่งสอนโดยวิธีกดดัน นอกจากนี้แล้วห้องเรียนก็มีส่วนช่วยให้มีผลต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ของนักเรียนด้วยเช่นกัน 2) ผลต่อบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้เรียน การจัดบรรยากาศและพัฒนาปรับปรุงสภาพในโรงเรียนที่ดีจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่างๆ อันพึงประสงค์ จากอิทธิพลของบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมจะทำให้พฤติกรรมของผู้เรียนได้ถูกสร้างความรู้สึกรักใคร่ ความชอบ ความซึ้ง คุณค่า ค่านิยม ตลอดจนสร้างพฤติกรรมและบุคลิกภาพอันถาวรของผู้เรียน ให้นุ่มนวลไปตามลักษณะของสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้ นอกจากนี้แล้วในการเรียนการสอนที่ยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง จะทำให้เด็กและครูมีความเข้าใจ อันดีต่อกัน ทำให้เด็กไม่เกิดความวิตกกังวล หวาดกลัว ทำให้เด็กกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ผลต่อความรู้สึกหรืออารมณ์ นักจิตวิทยาต่างยอมรับว่า การเรียนรู้ต้องอาศัยความรู้สึกและสภาพจิตใจที่ดี ดังนั้นการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ที่เหมาะสม จะทำให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนและอยากมาโรงเรียน ทำให้เกิด เจตคติที่ดีต่อการเรียน นำไปสู่การเสริมสร้างบุคลิกภาพ

ที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการด้านสติปัญญาของผู้เรียนได้ต่อไป 4) ผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู จากการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ได้แก่ อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องพิเศษต่างๆ แหล่งเรียนรู้ บริเวณโรงเรียน ต้นไม้ที่ให้ร่มเงา ความราบรื่น สะอาด สวยงามจะทำให้ครูผู้สอน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เด็ก เกิดการเรียนรู้ และได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้แล้วนักเรียนและผู้มาเยี่ยมโรงเรียน ชุมชน และผู้มาพบเห็นยังได้มีที่พักผ่อนหย่อนใจอีกทางหนึ่งได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในสถานศึกษา เช่น และจากการศึกษาของนักวิชาการ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศในสถานศึกษาไว้ดังนี้

ชัยวัฒน์ สุภณา (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพแวดล้อมในโรงเรียนในด้านการใช้พื้นที่ในบริเวณโรงเรียน การจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ และการจัดระบบสุขาภิบาลในโรงเรียนจัดตามเกณฑ์ในระดับสูงและสูงมากเป็น ส่วนใหญ่ 2) บรรยากาศในโรงเรียนคือ บรรยากาศด้านวิชาการและบรรยากาศด้านบริหาร การจัดการ จัดตามเกณฑ์ได้อยู่ในระดับสูงมากเป็นส่วนใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพสิ่งแวดล้อมกับบรรยากาศในโรงเรียนทุกเรื่องมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ถวิล สุมหิรันดร์ (2544 : 89) ได้สรุปรายงานการพัฒนาสภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่โรงเรียนอนุบาลประโคนชัย (อำนวยการวิทยากรวิทยากร) พบว่า จากผลการพัฒนาทำให้โรงเรียน ร่มรื่น น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน และน่าทำงานยิ่งขึ้น มีอาคารเรียน อาคารประกอบเพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ห้องเรียน ห้องพิเศษต่างๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สะอาด สามารถจัดกิจกรรมการเรียน การสอน และบริการชุมชนได้ตลอดฤดูกาล ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน และบริการแก่ชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สรุปว่า การดำเนินการโครงการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ พบว่า ด้านนักเรียน เป็นศูนย์กลาง นักเรียนได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากครู ได้รับ ได้ทำได้แก้ปัญหา ได้ร่วมกิจกรรมตามความถนัดความสนใจ ได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และเรียนจบตามหลักสูตร ด้านการเป็นผู้นำ นักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีคุณธรรม ด้านความรู้ นอกชั้นเรียน นักเรียนได้รับประสบการณ์ต่างจากกิจกรรมที่โรงเรียนจัดให้ ด้านกิจกรรมหลากหลาย นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมตามความถนัด นักเรียนที่ขาดแคลน

ทุนทรัพย์ ก็ได้รับการช่วยเหลือ ได้รับโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกับผู้อื่น ด้านพฤติกรรมครูมีความรัก เมตตาศิษย์ เอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน มีคุณธรรมให้ความยุติธรรม และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องพิเศษต่างๆ เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสามารถให้บริการแก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกันข้ามกับโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้ดำเนินการโครงการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ขาดอัตราากำลังครู ถูกมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่สอนเป็นหลัก ทำให้มีบรรยากาศ ที่เป็นรูปธรรมมีน้อย ต้องใช้เวลานานที่จะให้เด็กได้เรียนรู้ ซึ่งต่างกับการพัฒนาบรรยากาศทางกายภาพ ที่สามารถเห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ในเวลาอันรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาต่างประเทศหลายคนที่ได้ศึกษาเช่น แอนดรูส์ (Andrews. 1978 : 3493-A, อ้างถึงใน บุญทัน ครองสิงห์. 2543 : 51) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพุทธิพิสัย จิตพิสัย และพฤติกรรมเกี่ยวกับการเรียนสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมศึกษา มีความสัมพันธ์กับเจตคติที่มีต่อกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเหล่านั้น ดังนี้ 1) นักเรียนมีเจตคติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในทางบวก 2) ความคิดรวบยอดกับเจตคติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์อยู่ในเกณฑ์สูง 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อเจตคตินักเรียนที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ แบบอย่างของครู การจัดกิจกรรมชั้นเรียน และสิ่งเร้าภายนอก รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม 4) ความรู้และเจตคติด้านสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์มีความสัมพันธ์กัน 5) เด็กในเมืองและเด็กนอกเมืองมีเจตคติต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมธรรมชาติแตกต่างกัน สอดคล้องกับ คัมปีซานโน (Campisano. 1992 : 65-66, อ้างถึงใน ชาติชาย ศักดิ์คำดวง. 2541 : 71) ได้ศึกษาตัวแบบเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลกระทบของสิ่งแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมสอนศาสนาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอริโซนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎี เกี่ยวกับผลกระทบของสิ่งแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา Jesuit ที่มีต่อมิติสิ่งแวดล้อมที่ทำงานและพฤติกรรมของคนทำงาน กับข้อมูลจากครู 311 คน ครูใหญ่ 42 คน ผลการศึกษาพบว่า ถ้าโรงเรียนต้องการบรรลุสิ่งต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพขององค์กร 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน 3) การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับครู 4) ครูที่ตั้งใจทำงาน ครูใหญ่ต้องจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความคิดริเริ่ม ลดการกำหนดงาน ที่จะก่อให้เกิดความกำกวมในบทบาทหน้าที่และการขัดแย้งในการทำงาน ควรให้มีความสมดุลระหว่าง

ระบบราชการกับความอิสระในวิชาชีพ (ครู) ครูใหญ่ต้องเลือกครูใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียนนอกจากนี้ ดอร์เรียน (Dorion. 1992 : 459-A, อ้างถึงใน บุญทัน ครอบสิงห์. 2543 : 51-52) ได้ทำการวิจัย เรื่อง หลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาการรับรู้และการสอนของครูในเมืองเฮิร์ฟฟอร์ดเชียร์ และ เอวอน ในประเทศอังกฤษ จุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อต้องการทราบถึงขอบเขตเนื้อหา สิ่งแวดล้อมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ครูมีความคิดว่า สิ่งแวดล้อมศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาเด็กๆ ให้เกิดความตระหนักในเรื่องสิ่งแวดล้อมกับการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามครูส่วนใหญ่ เห็นว่าเป็นสิ่งที่ยากในการนำไปใช้ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติจริงที่โรงเรียน เพราะการปฏิบัตินั้นเป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางจริยธรรม สอดคล้องกับทัศนะของ เฉิน (Chen. 1993 : 401-7-A, อ้างถึงใน บุญทัน ครอบสิงห์. 2543 : 52) ได้ทำการวิจัยการประเมินความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐแมตซาชูเซต โดยสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการรับรู้เฉพาะบุคคลในเรื่อง สิ่งแวดล้อมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ครูส่วนมากคิดว่า สิ่งแวดล้อมศึกษา มีความสำคัญสำหรับนักเรียน และจำเป็นต้องเรียนรู้ แต่ครูยังไม่อยู่ในรายละเอียดที่ต้องการให้นักเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ตลอดจนมีจิตสำนึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อม และ เนวิลล์ (Nawill. 1994, อ้างถึงใน ชาติชาย ศักดิ์คำดวง. 2541 : 70-71) ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน พบว่าปัจจัยต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน มีผลกระทบต่อการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียนนั้นมี บรรยากาศภายในโรงเรียน จุดมุ่งหมาย/หน้าที่ การแนะนำของผู้นำ ความคาดหวังด้านวิชาการและพฤติกรรม การว่ากล่าวตักเตือนในด้านความประพฤติของนักเรียน รวมไปถึงผู้ปกครองของนักเรียนด้วยนอกจากนี้เดอร์ราห์ (Derrah. 1995 : 507-A, อ้างถึงใน รัชณี โคตรประทุม. 2544 : 38) ได้ศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) การสอนสิ่งแวดล้อม จะต้องสอนเกี่ยวกับข้อห้ามด้วย 2) หลักสูตรการศึกษาบางรายวิชาทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น จะต้องให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมด้วย 3) การเรียนรู้เรื่องสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดการช่วยกันอนุรักษ์คุ้มครองสิ่งแวดล้อม 4) การให้รางวัลการรักษาสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับโอกาสสถานที่ 5) การให้ความรู้ ผู้รู้ให้ความรู้ต้องแนะนำและเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยสอดคล้องกับการศึกษาของเบรดเลย์ (Bradley. 1996 : 84-A, อ้างถึงใน รัชณี โคตรประทุม. 2544 : 37) ได้ศึกษา

ผลการทดลองใช้หลักสูตรวิทยาศาสตร์กับสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของนักเรียน
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักสูตรด้านวิทยาศาสตร์กับสิ่งแวดล้อม ทำให้
นักเรียนมีความรู้เป็นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมได้ดียิ่งขึ้น 2) หลักสูตรด้านวิทยาศาสตร์กับ
สิ่งแวดล้อม ทำให้นักเรียนมีจิตสำนึกในด้านสิ่งแวดล้อม และยังสามารถนำไปใช้กับหน่วยงาน
อื่นๆ ในการที่จะอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมธรรมชาติไปด้วย

2.4 ด้านการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

จากการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการสู่สถานศึกษา โดยเฉพาะ
ให้สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาด้วยตนเอง มีการวัดและประเมินผลการเรียน
เอง ย่อมทำให้เกิดความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ สิ่งหนึ่งที่จะเป็นตัวควบคุมให้สถานศึกษาจัด
การศึกษาได้เท่าเทียมกันมีคุณภาพใกล้เคียงกัน คือการกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษา
ด้วยเหตุนี้ รัฐจึงกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติอันนำไปสู่การกำหนดมาตรฐาน
การศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนเพื่อรับรอง
การประเมินคุณภาพภายนอก จึงมีการตราไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 48 ว่าให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา
จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายใน
เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมี
การจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อ
สาธารณชน หลักสำคัญ สถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
ตามที่ประกาศไว้ในกฎกระทรวง ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 3) การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ
การศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวน
คุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด 7) การรายงาน
คุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยให้
สถานศึกษา (1) จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) จัดการศึกษาในสถานศึกษา
โดยใช้แผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพวิชาการ และใช้ระบบการประกัน
คุณภาพภายในเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด
(3) ดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและนำผลการประเมินไปปรับปรุงและ

พัฒนาการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นในปีถัดไป (4) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
เสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2549:51-52)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2545 มาตรา 9 (3) ที่ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบการประกัน
คุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา และมาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัด
และสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และถือว่าการประกันคุณภาพ
ภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมี
การจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อ
สาธารณชน

2.4.2 อุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากอุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อ
ปวงชนโดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียง
สำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพ
ชีวิตส่วนตนและครอบครัวและเพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทย
ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญของการจัด
การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักสอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สกลนคร เขต 1. 2550 : 2-3)

2.4.2.1 หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ
สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น
ได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและ
คุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมี
ความเป็นประชาธิปไตย

2.4.2.2 การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทยให้มีความรักและความภูมิใจ
ในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต
มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์ เพื่อเป็น
สมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

2.4.2.3 หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีอย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับการมีคุณภาพโดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม

2.4.2.4 หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

2.4.2.5 หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ของชาติและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและมาตรฐานการอุดมศึกษา

2.4.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 8 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
ตัวบ่งชี้

1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้น
ของศาสนาที่ตนนับถือ

1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต

1.3 มีความกตัญญูกตเวที

1.4 มีเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม

1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทย และดำรง

ไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
ตัวบ่งชี้

2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการ
เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนา
สิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน
ร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดี ต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ

3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดยรอบคอบในการทำงาน

3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง

3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต และหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตน

สนใจ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์
มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

4.1 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็น
ระบบ และมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้

4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ

4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่างๆ

5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและ

ภาษาต่างประเทศ

5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหา

เหตุผล

6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุดแหล่งความรู้ และสื่อต่างๆ ได้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้ และชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

7.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ตัวบ่งชี้

8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ

8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์

8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬานันทนาการ

ระดับคุณภาพมาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน มีอยู่ 2 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้

- 9.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 9.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- 9.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
- 9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็น

ใจกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

- 9.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
- 9.6 สอนตรงตามวิชาเอก-โท หรือตรงตามความถนัด
- 9.7 มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 10.1 มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา และหลักสูตร
- 10.2 มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 10.3 มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 10.4 มีความสามารถใช้เทคโนโลยีการพัฒนการเรียนรู้ของตนเองและ

ผู้เรียน

10.5 มีการประเมินผลการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน และอิงพัฒนาการของผู้เรียน

10.6 มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

10.7 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน

ระดับคุณภาพมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมี

ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

- 11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ
 - 11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
 - 11.4 การบริหารมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
- มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

ตัวบ่งชี้

- 12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และมีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์
- 12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุม และทันต่อการใช้งาน
- 12.3 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้

- 13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
- 13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา
- 13.4 มีการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
- 14.2 มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลาย ให้ผู้เรียนเลือกเรียนตาม

ความสนใจ

- 14.3 มีการส่งเสริมให้ครู จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนอง

ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

- 14.4 มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่อ
อุปกรณ์ การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ของนักเรียน

- 14.5 มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูล

อย่างสม่ำเสมอ

- 14.6 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอน

การสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่าง
หลากหลาย

ตัวบ่งชี้

- 15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง
- 15.2 มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ
และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

ความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

- 15.3 มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษ และ
- 15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม
- 15.5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/

นันทนาการ

ภูมิปัญญาไทย

- 15.6 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรมประเพณี และ
- 15.7 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ

ตัวบ่งชี้

- 16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
 - 16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
 - 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
 - 16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพใช้การได้ดี
 - 16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา
- ระดับคุณภาพมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 2 มาตรฐาน
- มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้

- 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น
- 17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

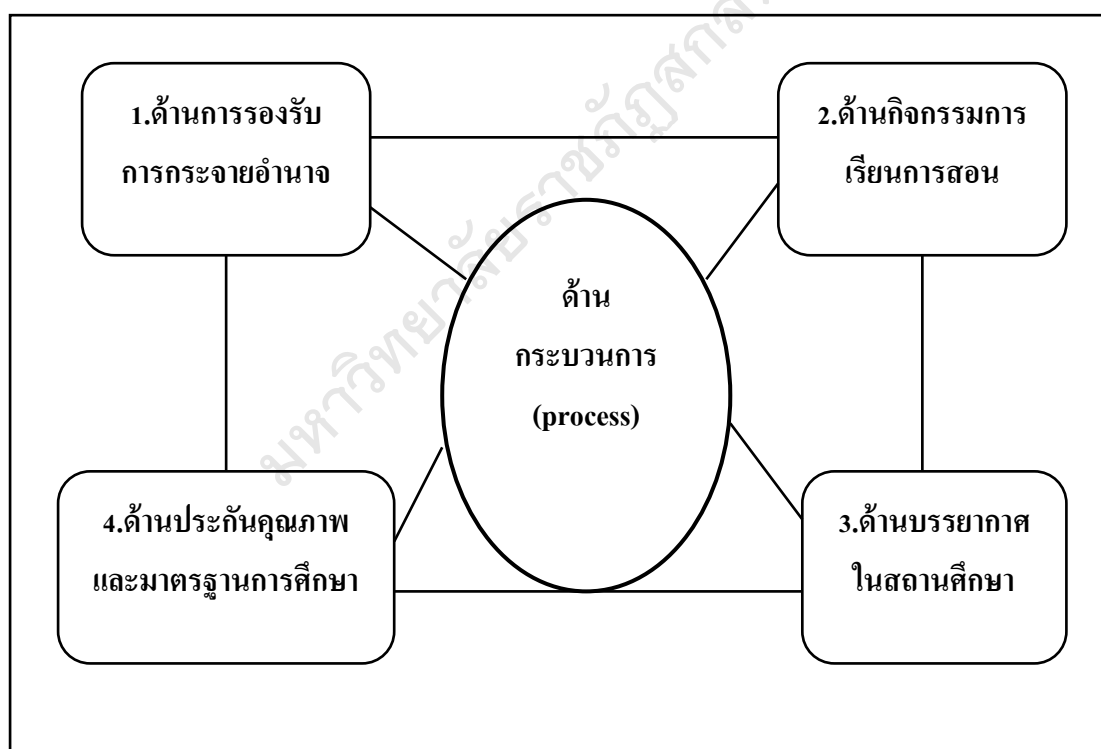
มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กร ทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กร ภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้

- 18.1 เป็นแหล่งวิทยาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน
- 18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากการศึกษาของ บัณฑิต จันทร์ลุน (2549 : บทคัดย่อ) สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านครู และมาตรฐานด้านผู้บริหาร ปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับคือคือปัญหาด้านครู ปัญหาด้าน

ผู้เรียนและปัญหาด้านผู้บริหารและจากการศึกษาของ วีรพล พาณิชย์ (2549 : บทคัดย่อ) สภาพการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาภาคใต้ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการดำเนินงานเพื่อพัฒนา การศึกษาของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และได้เสนอแนวทางเพื่อพัฒนา การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนด้านการจัดระบบบริหารสารสนเทศ ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาและด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อข้อเสนอเพื่อการ บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในด้านกระบวนการ (process) ใน 4 ด้านย่อย โดยในแต่ละด้านมีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 32



ภาพประกอบ 32 ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการ (process)

3.3 ด้านผลลัพธ์ (output)

ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพการศึกษา 2) ด้านคุณภาพนักเรียน และ 3) ด้านความพึงพอใจ จึงขอเสนอรายละเอียดดังนี้

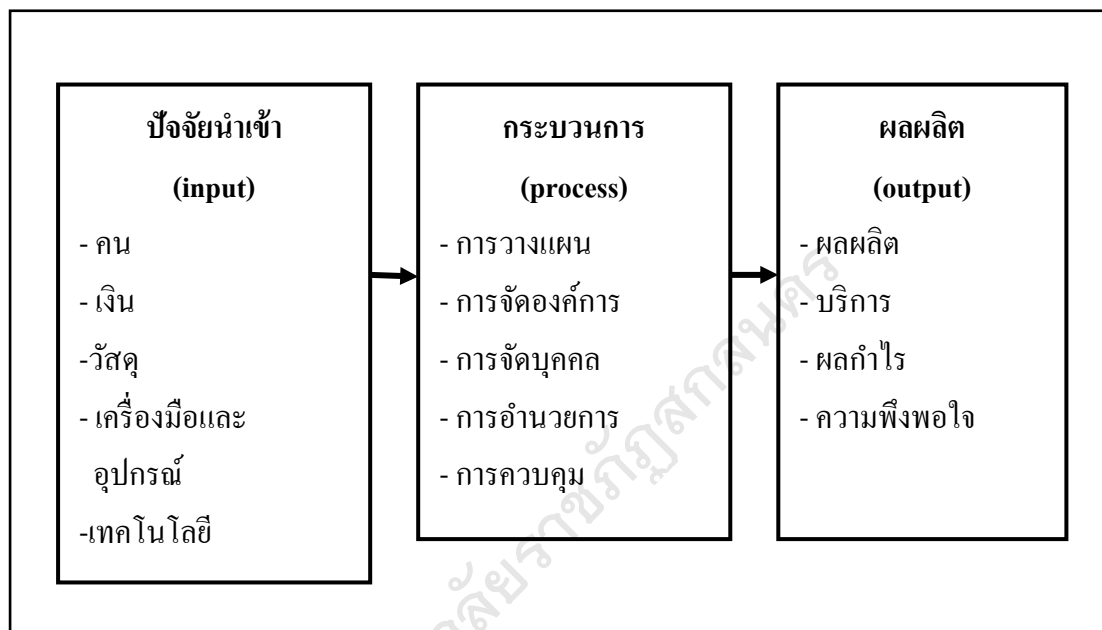
3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

3.3.1.1 การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

การพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวไปสู่ ความเป็นเลิศ (excellence) เป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและแสวงหายุทธวิธีการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรการบริหารจัดการองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

Bartol and Martin (1991 : 6) ได้ให้ความหมายขององค์กร (organization) คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันและร่วมมือกันอย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการ นอกจากนี้ Donnelly and Others (1990 : 150) กล่าวว่า องค์กร เป็นเทคนิควิธีการ เชื่อมโยงหน้าที่เฉพาะต่างๆ ให้ประสานสัมพันธ์กันดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ ดังนั้นองค์กรจะต้องประกอบด้วย การกำหนดงานที่แตกต่างกันในลักษณะเฉพาะ (specialization) การจัดให้งานต่างๆ ทำงานต่อเนื่องสัมพันธ์กัน (coordination) เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ (authority) และความเป็นผู้นำ (leadership) ที่กระจายความรับผิดชอบไปยังผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าผู้ควบคุมงาน สุพิน เกษาคุปต์ (2537 : 2) กล่าวว่า องค์กร คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่งที่มาทำงานเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างที่กำหนดไว้ในการทำงานจะมีระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ระบบความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร ระบบความสัมพันธ์นี้ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลและกลุ่ม และมีการดำเนินงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยปัจจัย ทรัพยากร เทคนิควิธีการ เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของบุคคลในองค์กร

โดยสรุป องค์กร คือ การรวมตัวที่ค่อนข้างถาวรของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสนใจร่วมกันที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ ในการทำงาน จำเป็นต้องมีการแบ่งหน้าที่กัน ในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีความสัมพันธ์กัน มีการนำปัจจัย (input) มาจัดกระทำเป็นกระบวนการบริหารจัดการ (process) จนทำให้เกิด ผลผลิต (output) ดังภาพประกอบ 33



ภาพประกอบ 33 การดำเนินงานขององค์กร

3.3.1.2 การบริหารจัดการองค์กร

Bartol and Martin (1991 : 7-8) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร (management) ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

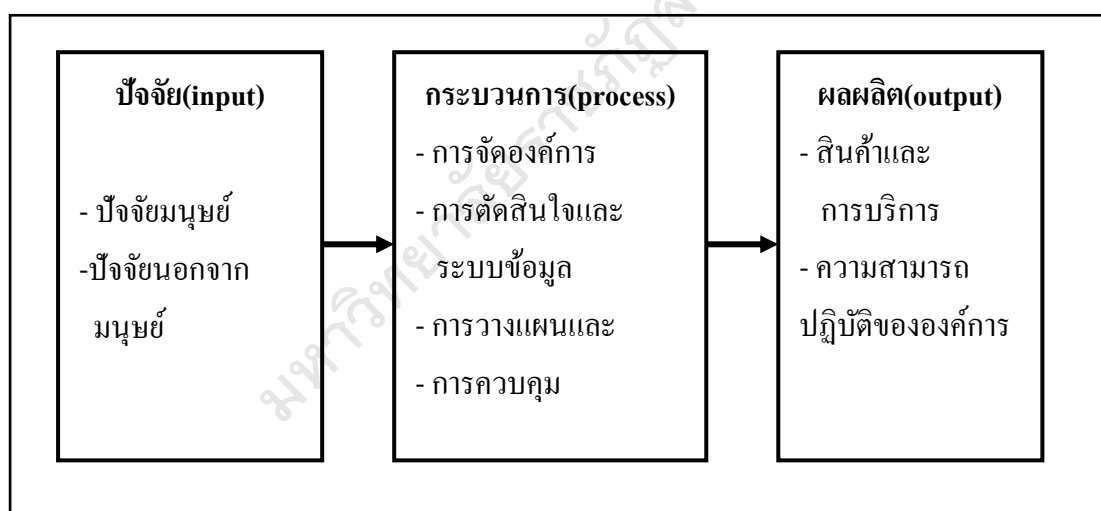
1) การวางแผน (planning) คือ กระบวนการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

2) การจัดองค์การ (organizing) คือ กระบวนการจัดปัจจัยทรัพยากรต่างๆ รวมถึงบุคคลเข้าสู่โครงสร้างของการแบ่งงานตามภารกิจหน้าที่ต่าง ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กำหนดลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3) การนำหรือสั่งการ (leading or directing) คือ กระบวนการมอบหมายสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ตามโครงสร้างงานที่กำหนด ใช้ความเป็นผู้นำสร้างอิทธิพลโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างได้ผล (productive)

4) การควบคุม (controlling) คือกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ กำกับดูแล แนะนำการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนาและให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Smith (1982 : 65) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินงานองค์การที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศหรือความมีประสิทธิภาพของการผลิต ดังภาพประกอบ 34 ดังนี้



ภาพประกอบ 34 องค์ประกอบสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ

ลักษณะของการบริหารจัดการโดยทั่วไปใช้หลักการดำเนินงานของ PAPOSDCoRB มีหลักปฏิบัติ 9 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดนโยบาย (policy) รวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทิศทางการผลิตและการบริการ

- 2) การจัดแบ่งและใช้อำนาจหน้าที่ (authority) เพื่อการบังคับบัญชา วินิจฉัยสั่งการ ตัดสินใจ
- 3) การวางแผน (planning) กำหนดผลที่ต้องการของการผลิตหรือการบริการ นำมากำหนดกิจกรรมและวิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา ปัจจัยที่จะต้องใช้และผู้รับผิดชอบ
- 4) การจัดองค์การ (organizing) จัดกลุ่มงานตามโครงสร้างขององค์การ จัดให้การดำเนินงานมีความสัมพันธ์กัน
- 5) การจัดบุคลากร (staffing) เข้าหน่วยงานหรือเข้ากลุ่มต่างๆ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดสายงานการบังคับบัญชาและการควบคุมงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ
- 6) การสั่งการหรืออำนวยการ (directing) เป็นการใช้อำนาจและอิทธิพลโดยผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนจนบรรลุผลตามเป้าหมาย
- 7) การประสานงาน (coordinating) ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล รวมถึงการสื่อสารในองค์กร การระดมความคิด ความร่วมมือ ขจัดปัญหาความขัดแย้งและปัญหาอุปสรรคในการทำงาน
- 8) การประเมินและรายงาน (reporting) การใช้ปัจจัยการปฏิบัติงานตามแผน การปฏิบัติงานได้มาตรฐาน และผลผลิตของการดำเนินงาน ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การนำผลการปฏิบัติและผลที่ได้นำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 9) การจัดงบประมาณ (budgeting) ปัจจัยทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงงบประมาณที่จะใช้ในการลงทุนและการพิจารณาจัดรายได้นำมาตอบแทนแก่บุคลากร

3.3.1.3 ประสิทธิภาพ (effectiveness)

Gibson and Others (1988 : 812) นิยามประสิทธิภาพ (effectiveness) ไว้ว่าเป็นเรื่องของการกระทำหรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลที่เกิดขึ้น การกระทำ หรือความพยายามจะมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้นครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และได้พลังงานมาน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานหรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่ มีวัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสม ดีงาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และนำผลนั้นไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลขององค์การคือ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่ง กิบสัน หรือคนอื่นๆ (Gibson and Others. (1988 : 36-39) อธิบายเกณฑ์ของควมมีประสิทธิภาพขององค์การ ว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ 1) ผลผลิต (production) องค์การใดมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ 2) ประสิทธิภาพ (efficiency) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (input) ที่ได้ใช้กับผลผลิต (outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า 3) ความพึงพอใจ (satisfaction) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความหวังของสมาชิกในองค์การ 4) การปรับเปลี่ยน (adaptiveness) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ 5) การพัฒนา (development) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (potential) และวิสัยความสามารถ (capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3.3.1.4 ประสิทธิภาพ (efficiency)

Gibson and Others (1988: 37) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (efficiency) ว่าโดยทั่วไป เมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (ratio of outputs to input) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น 1) อัตราการได้ผลตอบแทน (rate of return) 2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (unit cost) 3) อัตราการศูนย์เปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร 4) อัตราส่วนผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ ประสิทธิภาพอาจแสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว

ตรงและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือประสิทธิภาพส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร

ประสิทธิภาพส่วนบุคคล หมายความว่า การที่บุคคลทำงานสำเร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็วและได้งานดี มีความตั้งใจ และมีความสุขและความพอใจในการทำงาน เพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงานอยู่เสมอ คิดค้น ดัดแปลงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์กร หมายความว่า การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียเปลืองน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถใช้วิทยาศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี มีความสุข ความพอใจในการทำงาน

3.3.1.5 ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาองค์กร

องค์กรสมควรได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็นของการพัฒนาองค์กรมีดังต่อไปนี้ (สุชาดา รังสินันท์. 2543 : 201-203)

- 1) การเปลี่ยนแปลงตามวงจรชีวิตขององค์กร วงจรชีวิต (life cycle) ขององค์กรต่างๆ ไปแบ่งออกเป็น 5 ช่วง คือ ช่วงการเกิด ช่วงการเติบโต ช่วงเข้มแข็ง ช่วงการเปลี่ยนแปลง ช่วงตกต่ำ
- 2) อิทธิพลของปัจจัยสิ่งแวดล้อม องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์กรจึงต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลทำให้องค์กรได้รับผลกระทบไปด้วย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์กรได้แก่ ได้แก่สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี
- 3) การด้อยประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรของรัฐและเอกชนประสบปัญหาคล้ายคลึงกันที่องค์กรด้อยประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิตและบริการให้สมบูรณ์ครบถ้วน เช่น การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า เกิดการสูญเสียเปล่า การใช้เวลา ใช้คนและใช้งบประมาณที่มาก เกินความจำเป็น ซึ่งเมื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจะพบข้อบกพร่องทั้ง โครงสร้างของ

องค์การนโยบาย การบริหารงานบุคลากร การใช้เทคโนโลยี การควบคุมคุณภาพการผลิต และ ปัญหาคุณภาพบุคลากร เป็นที่มาของการด้อยประสิทธิภาพ ทั้งประสิทธิภาพของบุคคลและ องค์การ จึงเป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนในทุกส่วนประกอบของ องค์การเพื่อแก้ปัญหาการขาดประสิทธิภาพ และเพิ่มระดับประสิทธิภาพของบุคคลและองค์การ

3.3.1.6 การพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ (organization

development : OD)

การพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพัฒนา องค์การและส่งเสริมการพัฒนาตนของบุคลากรในองค์การจากความรู้ ความคิด หลักการ และ แนวปฏิบัติตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นภาพส่วนประกอบต่างๆ ของปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนา ประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน เพื่อนำส่วนประกอบต่างๆ มาสร้างภาพรวม เป็นการสรุป จะช่วยเพิ่มความรู้ ความสามารถในการวางแผนดำเนินการทั้งระดับ องค์การ และระดับบุคคล ให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น องค์การจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพของคนและองค์การ ซึ่งจะต้องดำเนินการไปพร้อมกันและได้มีผู้ให้ความหมาย ของการพัฒนาไว้ดังนี้

French and Bell (1978 : 27) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือ กระบวนการที่จะ วางแผนและจัดการอย่างมีระบบระเบียบมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมและระบบการปฏิบัติ ต่างๆ ในองค์การด้วยความมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การในการแก้ปัญหาและ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างสมบูรณ์

Vecchio (1988 : 509) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือการวางแผนและควบคุม ให้มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงปรารถนา สอดคล้องกับ

Bowditch and Buono (1990 : 508) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ การนำ ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) มาใช้ในความพยายามระยะยาว เพื่อปรับปรุงความสามารถขององค์การในการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และเพิ่มความสามารถขององค์การในการแก้ปัญหา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 358) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือการทำแผน เพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญด้านความ

เป็นมนุษย์และความก้าวหน้าขององค์การควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนมีจิตวิญญาณของการแสวงหา

วรนาถ แสงมณี (2544 : 15) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือ เป็นกระบวนการของวิธีการจัดการกับปัญหาและโอกาสทางธุรกิจต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์การ ด้วยการบริการที่เปิดโอกาสของการมีส่วนร่วมและการแบ่งปันอำนาจ โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และสาขาวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากคำนิยามข้างต้นนั้นสรุปได้โดยย่อว่า การพัฒนาองค์การเป็นการนำเอาทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทุกฝ่าย โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบระเบียบของการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ปัญหา ประสานงาน กำกับ ติดตามการแก้ปัญหา และประเมินผลเพื่อมุ่งประสิทธิภาพขององค์การ ไปสู่ภาวะใหม่ที่ดีขึ้นและดีขึ้นตลอดเวลา

3.3.1.7 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ (2546 : 317-318) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกส่วนประกอบภายในองค์การซึ่งครอบคลุมถึงนโยบาย โครงสร้างองค์การ บุคลากร การบริหารจัดการ ฯลฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผล การพัฒนาองค์การดังนี้

1) พัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอด วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อการอยู่รอดเน้นไปที่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เพื่อให้กิจการดำเนินงานต่าง ๆ นำไปสู่ผลที่ทำให้้องค์การหลุดพ้นจากสภาพความตกต่ำ พ้นจากสภาพความเสื่อมถอยของผลผลิตหรือการบริการ การพัฒนาองค์การเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายนี้จำเป็นจะต้องลำดับการพัฒนาปรับเปลี่ยนหลายด้านในส่วนประกอบขององค์การทุกส่วนที่พบว่า ไม่เหมาะสมทั้งด้านนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านบริหารจัดการ

2) พัฒนาองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคม วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การในข้อนี้มีจุดเน้น ไปที่การปรับเปลี่ยนให้ก้าวหน้า ต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม เพราะสังคมที่แวดล้อมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในการผลิต และการบริการขององค์การถ้าองค์การไม่มีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ในขณะที่องค์การอื่นมีการพัฒนา ก้าวหน้า องค์การที่

ไม่ปรับปรุงพัฒนาจะเป็นองค์การที่ห้ำหั่นไปโดยอัตโนมัติ เป้าหมายของผลความสำเร็จในการพัฒนาองค์การในประเด็นนี้มุ่งไปที่ความทันสมัย ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและโลกของการผลิตการบริการ ให้องค์การสามารถสร้างผลิตผลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

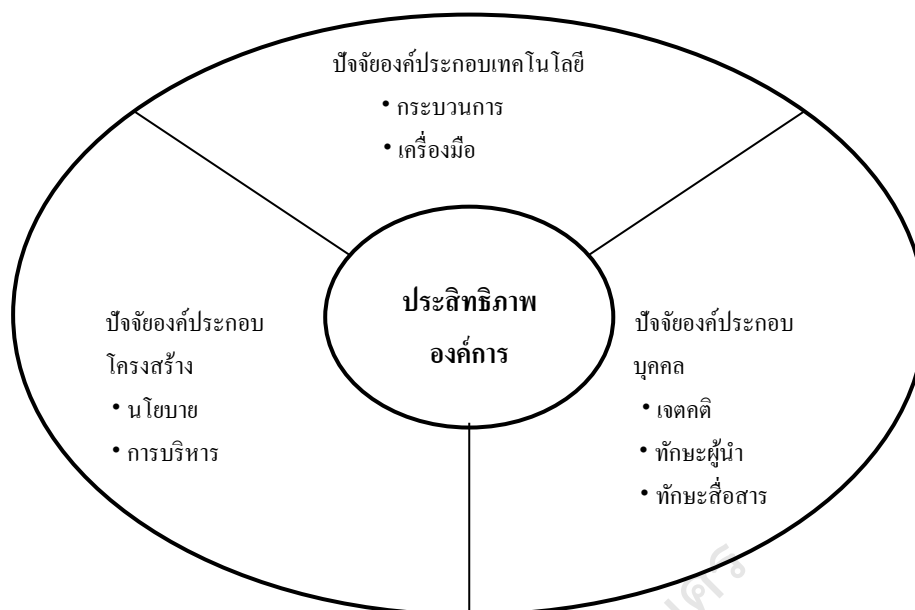
3) พัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การในข้อนี้เน้นไปที่การมุ่งมั่นแก้ปัญหาการด้อยประสิทธิภาพขององค์การให้เพิ่มขึ้นเป็นที่น่าสนใจ ปัญหาการด้อยประสิทธิภาพมักมีสาเหตุมาจากสองส่วนคือ ส่วนแรกบุคคลด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน และส่วนที่ 2 มาจากองค์การ โดยรวมด้อยประสิทธิภาพเป้าหมายของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้อนี้ คือการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

3.3.1.8 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรและคณะ (2546 : 318-322) กล่าวว่าการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องเฉพาะที่มีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่มีประสิทธิภาพจะเป็นศักยภาพที่ช่วยเสริมสร้างผลิตผลตามพันธกิจต่างๆ ให้บังเกิดผลสูงขึ้น จัดเป็นกลไกของการแก้ปัญหา ความตกต่ำเสื่อมถอยขององค์การ เป็นกลไกช่วยนำองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า สามารถเอาชนะคู่แข่งและปรับเปลี่ยนได้ก้าวทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพควรมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1) ศึกษารูปแบบ (model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ 2) ประเมินองค์การเพื่อศึกษาปัจจัยเพื่อการพัฒนา ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหาขององค์การที่แสดงจุดอ่อนจุดด้อยของปัจจัยต่างๆ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ควบคุมได้และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ที่จะใช้เพื่อพัฒนาองค์การ 4) พัฒนาปัจจัยที่ควบคุมได้ในการพัฒนาองค์การ

3.3.1.9 รูปแบบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศขององค์การ

รูปแบบของเซอร์โต (Certo . 2000 : 282-286, อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรและคณะ. 2546 : 319) เสนอรูปแบบประสิทธิภาพ ขององค์การประกอบด้วยปัจจัยสำคัญดังภาพประกอบ 35



ภาพประกอบ 35 ปัจจัยองค์ประกอบประสิทธิภาพจากแนวคิดของเซอร์โต

จากรูปแบบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

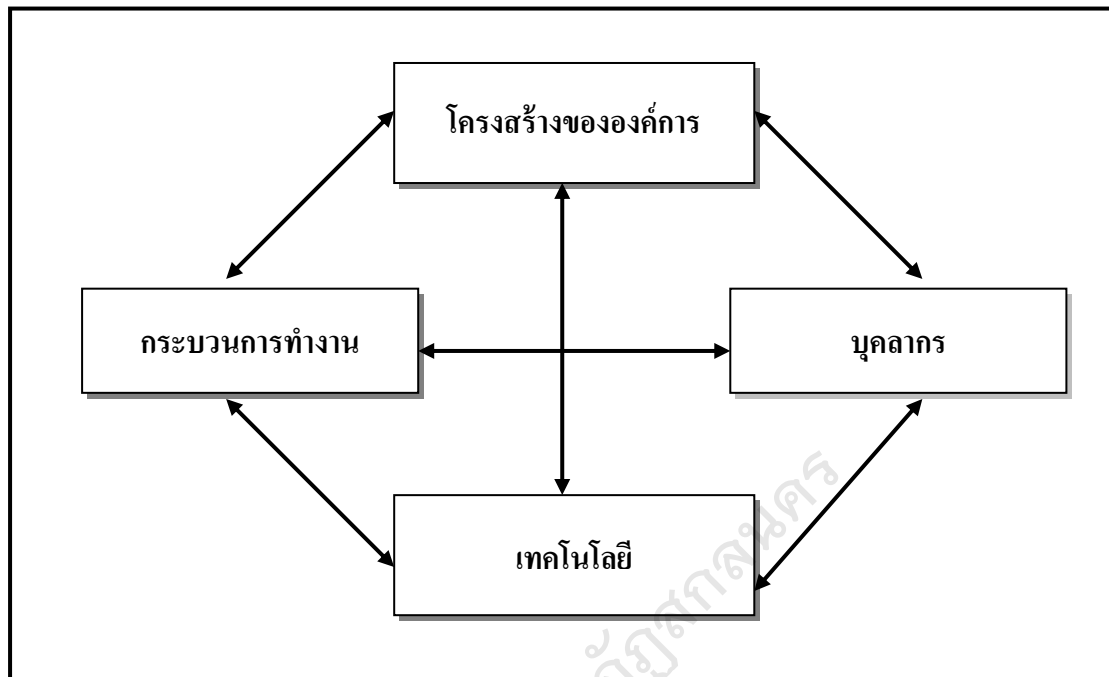
(Certo, 2000 : 282-286, อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ, 2546 : 319) ตามแนวคิดของเซอร์โต มุ่งไปที่ปัจจัย 3 องค์ประกอบคือ

1) ปัจจัยองค์ประกอบโครงสร้างขององค์การ องค์การจะมีความเป็นเลิศจะขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้าง (structural) ที่เหมาะสมขององค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านการบริหาร ที่ครอบคลุมถึงโครงสร้างของงาน การจัดสายงานการบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งงาน การควบคุมการปฏิบัติ การจัดทรัพยากร งบประมาณ การเงิน การติดตามกำกับดูแล การปฏิบัติงานและการประเมินผล การปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) การกำหนดพันธกิจ (mission) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติและการดำเนินงานการพัฒนาประสิทธิภาพของ องค์การจะได้ผลดีเพียงใด จำเป็นต้องอาศัยความสามารถขององค์การที่จะควบคุมการปฏิบัติและการปรับเปลี่ยนการบริหารและการกำหนดนโยบายได้ดีเพียงใด

2) ปัจจัยองค์ประกอบบุคคล (people factors) จัดว่าเป็นที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคล คือ หมู่คณะของการรวมตัวกันเป็นองค์การ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานดำเนินการต่างๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลจึงรวมถึงผู้บริหาร ผู้จัดการองค์การ บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่างๆ ตามโครงสร้างงานในองค์การ ครอบคลุมถึงบุคคลระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และบุคคลระดับปฏิบัติงานทั้งหมด ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นกับคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของบุคคลทั้งมวล เป็นคุณลักษณะที่ครอบคลุมด้านต่างๆ เช่น จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความเป็นผู้นำ และทักษะในการนำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะทางการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงาน การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยด้านบุคคลเป็นเรื่องใหญ่ โดยมุ่งเน้นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่พึงปรารถนา

3) ปัจจัยองค์ประกอบเทคโนโลยี (technology factors) ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญ ในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริการ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ในกระบวนการผลิตและการควบคุม และการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูล การเชื่อมโยงการตลาดและการบริการเพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณประโยชน์ในการใช้เทคโนโลยีทำงานแทนมนุษย์ในบางส่วนของงานที่เสี่ยงต่ออันตราย เช่น การทดสอบคุณสมบัติทางเคมี ชีวภาพ การควบคุมกระบวนการผลิต การควบคุมส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ การคิดคำนวณ การจัดข้อมูลแทนมนุษย์ในงานบางส่วนของงานที่ต้องอาศัยความเร็ว เช่น ระบบเครือข่ายการตลาดทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

รูปแบบของ โบว์ดิทซ์ และบัวโน (Bowditch and Buono, 1990 : 508-510) เสนอรูปแบบองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การมีลักษณะ ดังนี้ ดังภาพประกอบ 36



ภาพประกอบ 36 องค์ประกอบที่พึ่งพากันในองค์กร

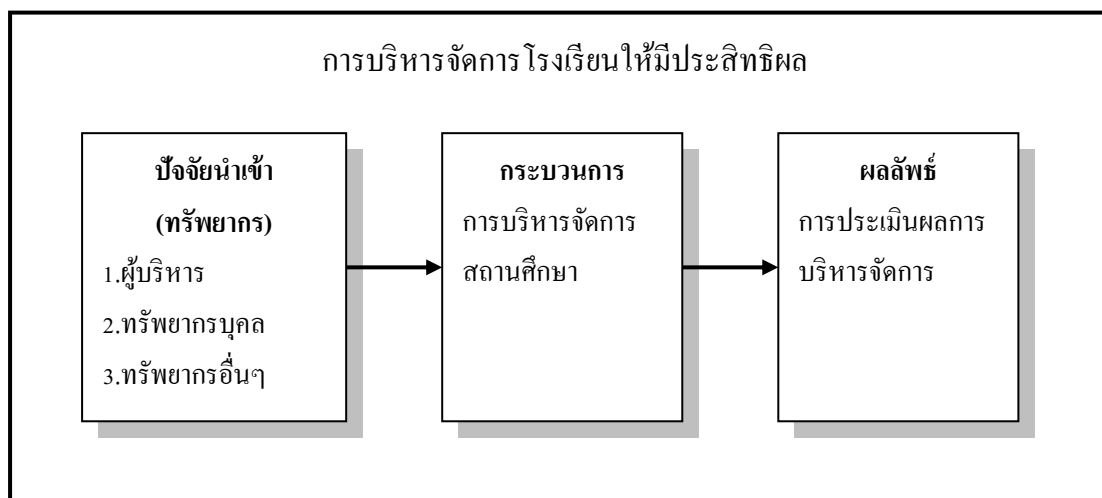
จากภาพประกอบองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน คือ โครงสร้างองค์กร (structure) บุคลากร (people) กระบวนการทำงาน (task) เทคโนโลยี (technology) ถ้าองค์ประกอบใดมีปัญหา ก็จะกระทบทำให้องค์ประกอบอื่นก็จะมีปัญหาด้วย การปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กร ควรพิจารณาพัฒนาทั้ง 4 ด้านให้สัมพันธ์กัน

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร จึงมีหลักการสำคัญมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ หลังจากวินิจฉัยปัญหาขององค์กรด้านการผลิต และการประสานสัมพันธ์แล้วจะขึ้นำการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีระบบงานและระบบการประสานสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการรองรับการผลิตและการบริการใหม่ๆ ที่จะต้องดีกว่าเดิม การปรับปรุงกระบวนการทำงานเน้นไปที่การวิเคราะห์เชิงระบบ ใช้กระบวนการคิดตัดสินใจ และกระบวนการแก้ปัญหาที่ใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวก การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะช่วยให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีพอใจในการทำงาน มีค่านิยมที่มุ่งมั่น พยายาม
อุทิศตนเพิ่มคุณภาพของการทำงาน สร้างผลผลิตให้ครบถ้วนตามเป้าหมาย

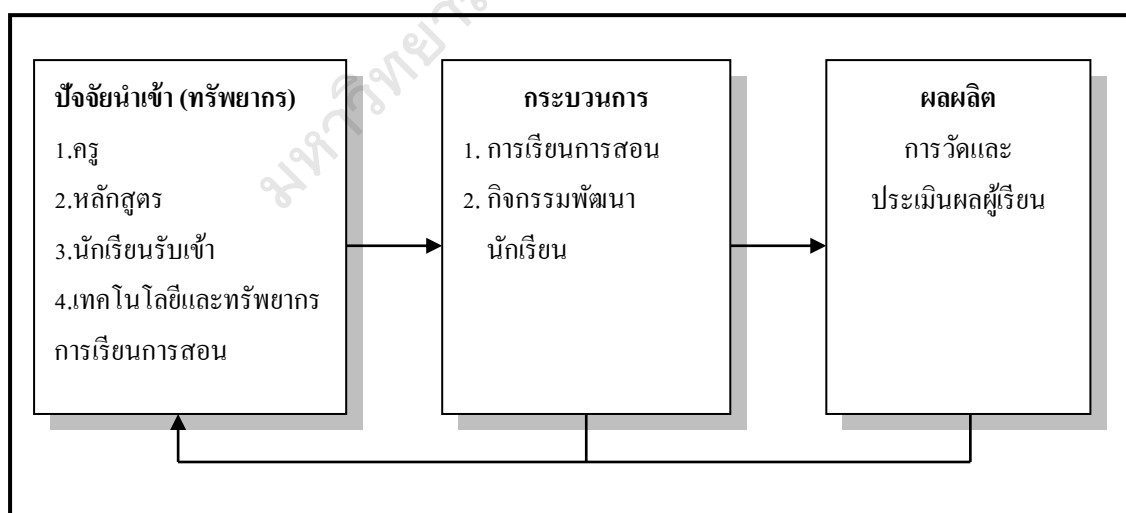
รูปแบบของ พิธาน พื้นทอง (2548 : 9) ได้ทำการศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบาย
เพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียน ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยยึดกรอบของ Owens
(1995) โดยแยกเป็น 4 ด้านคือ 1) ศักยภาพด้านโครงสร้าง (structure) หมายถึงความสามารถ
ของโรงเรียน ในการจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร เพื่อประสาน ส่งเสริม
สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการให้บริการการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหาร
ทั่วไป การประชาสัมพันธ์ การวางแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ งบประมาณ การประกัน
คุณภาพ การติดตามตรวจสอบ และการควบคุมคุณภาพการศึกษา 2) ศักยภาพด้านคน (human)
หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย
การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง วินัย ทักษะการปฏิบัติงาน พฤติกรรม ภาวะผู้นำ
การมอบหมายงานและการสร้างขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากร 3) ศักยภาพด้าน
เทคโนโลยี (technology) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียน ในการบริหารจัดการเทคโนโลยี
เพื่อการศึกษาในโรงเรียน ประกอบด้วย วัฒนธรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนา
เพื่อการเรียนการสอน 4) ศักยภาพด้านงาน (task) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนใน
ภารกิจการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ประกอบด้วย หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้
การประเมินผล การนิเทศ การบริการวิชาการ และการแนะแนว

หากมองสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคม ได้มีนักบริหารซึ่งได้
เสนอแนะมุมมองโครงสร้างหลักของการพัฒนาน่าจะประกอบด้วย 4 โครงสร้างสอดคล้องกับ
ถวิล มาตรฐาน (อ้างถึงใน พิธาน พื้นทอง, 2548 : 55) คือ ระบบการศึกษา ระบบการเมือง
การปกครอง ระบบเศรษฐกิจ และระบบสังคมและวัฒนธรรม สอดคล้องกับ Bartol and Other
(1998) ได้จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบคือ ด้านเทคโนโลยี ด้านคน ด้านวัฒนธรรม และด้าน
โครงสร้าง และ Bedeian and Zammut (1991) ได้จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง
ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านงาน ส่วนนายแพทย์เกษม วัฒนชัย (อ้างถึงในพิธาน พื้นทอง,
2548: 51) กล่าวว่า การจัดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลให้ใช้หลัก 3 องค์ประกอบ คือ ด้านปัจจัย
นำเข้า (input) ด้านกระบวนการ (process) และด้านผลลัพธ์ (outputs) และมีการประเมินผล
การปฏิบัติงานทุกปีโดยการสร้างตัวชี้วัดขึ้นมา จึงสรุปแนวคิดดังภาพประกอบ 37



ภาพประกอบ 37 แสดงแนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล
แบบวิเคราะห์ระบบ(systems analysis)

ในด้านการศึกษา การจัดการเรียนการสอนกับการพัฒนานักเรียน ใช้วิธีเช่นเดียวกันว่าจะพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี ใช้หลักการเดียวกันคือวิเคราะห์ระบบ แต่ระบบนี้ต่างจากการบริหารจัดการ ดังภาพประกอบ 38



ภาพประกอบ 38 แสดงแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
แบบวิเคราะห์ระบบ (systems analysis)

3.3.1.10 แนวคิดการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่

ความเป็นเลิศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร และคณะ (2546 : 328-329) แนวคิดที่สำคัญในการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

- 1) สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด
- 2) ภารกิจหลักของสถานศึกษา คือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
- 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหารผู้บริหาร ผู้ปกครองนักเรียน
- 4) การบริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จต้องย่อมอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร
- 5) ประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน
- 6) การบริหารสถานศึกษา จะบรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรต้องอาศัยการบริหาร ทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป
- 7) การบริหารงานทั้ง 4 งาน ผู้บริหารต้องอาศัยกระบวนการ ในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน การวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตาม และนิเทศ และการประเมินผล
- 8) การบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปได้ดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่างๆ ประกอบกัน เช่น การบริหารโดยมุ่งประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญ การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น
- 9) ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความชำนาญ หรือทักษะพื้นฐาน 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

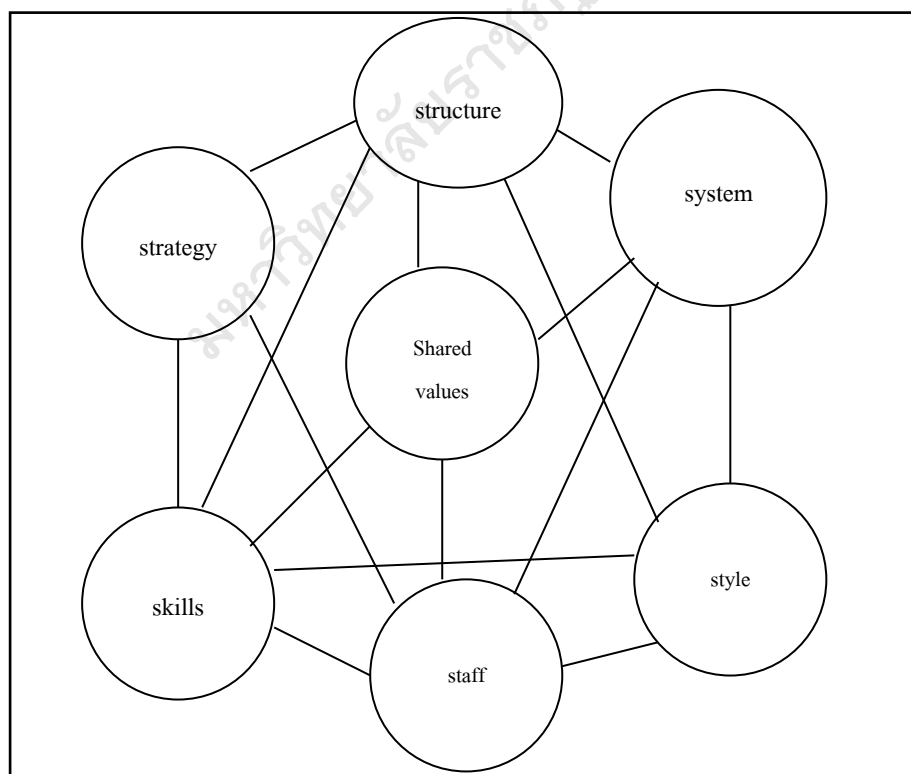
3.3.1.11 การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรและคณะ (2546 : 330-332) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- 1) การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานของโรงเรียน ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศงานวิชาการอย่างเป็นระบบ จัดให้ครู ผลิตหาสื่อการเรียนการสอนและควบคุมดูแลให้ครูนำไปใช้ประกอบการสอน
- 2) การบริหารงบประมาณ ได้แก่ ควบคุมการเงินและพัสดุของสถานศึกษา ให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ ตรวจสอบและตัดสินใจในการปรับปรุง การปฏิบัติงาน
- 3) การบริหารงานบุคลากร ได้แก่ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร แต่ละคนให้ชัดเจน มอบหมายงานตามความรู้ และความสามารถของบุคลากร ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มตามความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ ของโรงเรียน
- 4) การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ ต้องบริหารทุกงานของสถานศึกษาตาม ขั้นตอนในกระบวนการบริหารคือ ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา การวางแผน การดำเนินงาน ตามแผน และการประเมินผล ต้องยึดเป้าหมายหลักของการดำเนินการสถานศึกษาเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานทุกงานต้องมุ่งถึงผลในอันที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และควรให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มากที่สุด ทั้งในการแสดงความคิดเห็น และ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทำการควบคุม ติดตามและกำกับดูแล การปฏิบัติงาน และดำเนินงาน แบ่งสายงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม และเป็นผู้ร่วมในการกำหนด แนวทางในการปฏิบัติงาน จัดหาแหล่งความช่วยเหลือ เพื่อนำเงินมาใช้ในการจัดกิจกรรม อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ อนุมัติในการจัดกิจกรรมทุกประเภท ทั้งในและนอกโรงเรียนอีกทั้งเป็นผู้สั่ง ยกเลิกการจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การจัดสร้าง อาคารสถานที่ ของงบประมาณจัดสร้างอาคารสถานที่ งานบำรุงอาคารสถานที่จัดให้มีการแบ่ง หน้าที่รับผิดชอบอาคารสถานที่ของบุคลากร การใช้อาคารสถานที่ดำเนินการวางแผนการใช้ อาคารสถานที่โดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ จัดเวรยาม ดูแลอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ จัดให้บริการ แก่ชุมชนในด้านต่างๆ ที่โรงเรียนสามารถทำได้ รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่างๆ ใน ขอบข่ายงาน ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน

3.3.1.12 การวิจัยเพื่อการค้นหาการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

วีรชัย ตันติวีระวิทยา (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร. 2546 : 288-290) ได้นำเสนอผลการค้นคว้าวิจัยบริษัทดีเด่นของอเมริกา เพื่อค้นหาความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่างๆ หรือการบริการ งานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะมีตัวแปรใดบ้าง ในหนังสือ In Search of Excellence ซึ่งเป็นผลงานค้นคว้าวิจัยการบริหารงานของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูง โดยการดำเนินงานของ โทมัส เจ เปเตอร์ กับ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ ในต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ได้ศึกษาและสรุปในการดำเนินงานต่างๆ หรือการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อย 7 ตัวคือ 1) โครงสร้าง (structure) 2) กลยุทธ์ (strategy) 3) คนหรือพนักงาน (people) 4) สไตล์การบริหาร (management style) 5) ระบบและวิธีการ (system and procedure) 6) คุณค่าร่วม (guiding concepts and shared values) 7) ฝีมือ (skills) ต่อมาบริษัทแมคคินซีได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 นี้ใหม่ ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey framework) ดังภาพประกอบ 39



ภาพประกอบ 39 โครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี

ที่มา ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรและคณะ. 2546 : 290

สำหรับคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงการบริหารที่ค้นพบจากการวิจัยที่บริษัทอเมริกันประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง 8 ประการประกอบด้วย

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) 2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer)
- 3) มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) 5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) 6) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (simple form and lean staff) 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose – tight properties)

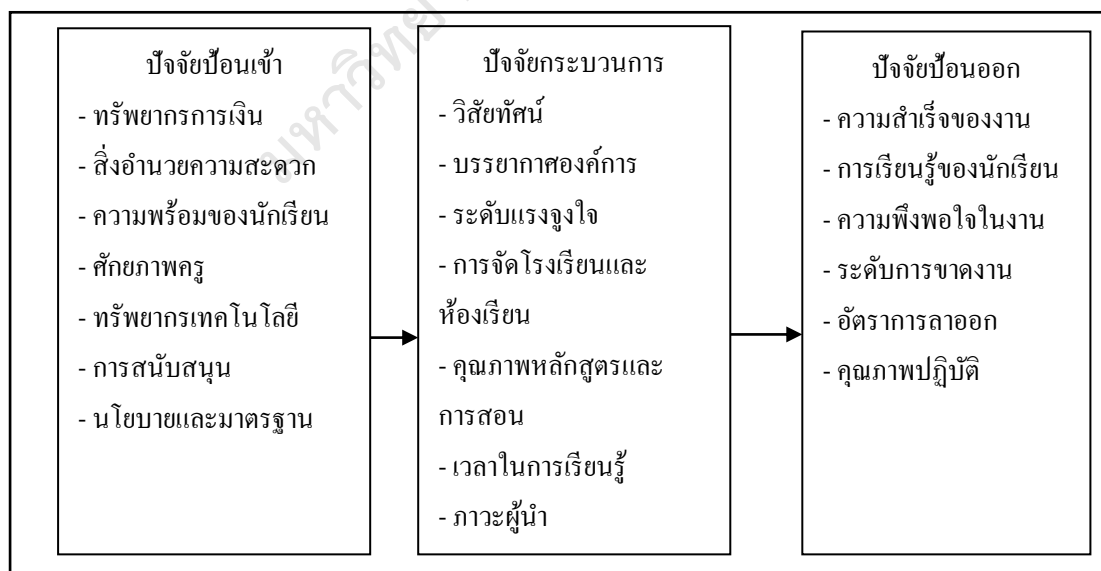
การพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ (excellence) เป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องทำการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพต่อการจัดการเรียนการสอน และจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ โดยพิจารณาจากกระบวนการบริหารงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสถานศึกษา 5 มาตรฐาน คือ 1) สถานศึกษาใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน 3) สถานศึกษาจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 4) สถานศึกษาประสานความร่วมมือทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ 5) สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เมื่อสถานศึกษาได้บริหารงานตามมาตรฐานที่กำหนด ไว้แล้วย่อมเป็นการบ่งบอกถึง ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ(excellence) ต่อไป

3.3.1.7 ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งคำว่าความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนนี้ มีผู้ให้ไว้หลายทัศนะดังนี้

1) ทักษะของ Kreitner – Hoy and Miskel

Kreitner (1983 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ.2548 : 23) จำแนกทักษะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ออกเป็น 3 ทักษะ คือ 1) ทักษะดั้งเดิมที่เห็นว่าเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (goal attainment) 2) ทักษะเชิงทรัพยากรและระบบ (system resource) ซึ่งเห็นว่าเป็นความสามารถขององค์การในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบขององค์การได้ 3) ทักษะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (satisfaction of stakeholders) ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2001) ที่จำแนกความมีประสิทธิภาพขององค์การออกเป็น 3 ทักษะเช่นกัน โดยสองทักษะแรกสอดคล้องกันกับ Kreitner (1983) ได้บูรณาการทักษะแรกและทักษะที่สองเข้าด้วยกันเป็นทักษะที่สาม ที่เน้นทั้งการบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในระบบขององค์การเรียกว่า (goal and system resource model of effectiveness) และ Hoy and Miskel ได้พัฒนาเกณฑ์ความมีประสิทธิภาพขององค์การชุดหนึ่ง โดยคำนึงถึงหลักการ 3 ประการคือ 1) หลักการเรื่องเวลาควรให้มีการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) หลักการเรื่องความเป็นพหุขององค์ประกอบในการประเมินโดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย 3) หลักการเรื่องความเป็นพหุของเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความเป็นระบบและจะต้องประเมินทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก ดังแสดงในภาพ 40



ภาพประกอบ 40 เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเชิงระบบตาม

ทักษะของ Hoy and Miskel (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 26)

2) ทฤษฎีของ Holt and Hinds – Halton

Halton (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ.2548 : 27-28) ได้จำแนกองค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 3 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกอีก 1) องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ค่านิยม และความเชื่อร่วม และการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน 2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ การยอมรับ การสนใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน และการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง 3.องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตร การสอน การพัฒนาบุคลากร การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ความคาดหวังในความสำเร็จสูง ดังภาพประกอบ 41

1.องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย - การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ค่านิยม และความเชื่อร่วม - การมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	2.องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย - การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบของนักเรียน - สภาพแวดล้อมทางกายภาพ - การยอมรับ - การสนใจ - พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน - การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง	3.องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย - หลักสูตร การสอน - การพัฒนาบุคลากร - การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ - ความคาดหวังในความสำเร็จสูง

ภาพประกอบ 41 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตาม ทฤษฎีของ Holt and Hinds – Halton (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 27-28)

3) ทักษะของ Edmonds- Smit and Purkay – Scheerens and Bosker

Hoy and Miskel (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ .2548 : 28-29) ได้สรุปผลงานวิจัยแต่ละท่าน ดังภาพประกอบ 42

Edmonds (1979)	Smit and Purkay (1983)	Scheerens and Bosker (1997)
องค์ประกอบด้าน 1.ความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน 2.เน้นพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน 3.ตั้งความหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ 5.มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย	องค์ประกอบด้าน 1.ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน 2.มีหลักสูตรที่มีจุดหมายและมีการวางแผนไว้ดี 3.มีเป้าหมายโรงเรียนที่ชัดเจนและความคาดหวังสูง 4.มีการทำงานตรงตามเวลา 5.ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ 6.มีบรรยากาศเป็นระเบียบเรียบร้อย 7.มีสำนึกในความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 8.มีการส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร 9.มีการพัฒนาบุคลากร 10.มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11.มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ 12.มีผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและการได้รับการสนับสนุน 13 การได้รับการสนับสนุน	องค์ประกอบด้าน 1.การมุ่งเน้นความสำเร็จ 2.ความมีภาวะผู้นำ 3.ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร 4.มีหลักสูตรที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ 5.มีบรรยากาศในห้องเรียน 6.มีบรรยากาศโรงเรียน 7.การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 8.มีการประเมินผลที่ดี 9.มีเวลาเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม 10. มีการเตรียมการสอน 11 มีการส่งเสริมการเรียนแบบอิสระ 12. มีรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนใหม่ 13. มีข้อมูลย้อนกลับและการกระตุ้นจิตใจ

ภาพประกอบ 42 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตาม ทักษะของ

Edmonds- Smit and Purkay – Scheerens and Bosker

(1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 27-28)

4) ทักษะของ Duttweiler

Duttweiler (1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 30) ได้ศึกษาผลงานจากนักวิชาการหลายคน สรุปว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 8) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

5) ทักษะของ Woods and Orlik

Woods and Orlik (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 30-31) แสดงทักษะเกี่ยวกับลักษณะความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนดังนี้ 1) โรงเรียนมีคุณภาพในทุกด้านหรือไม่ 2) โรงเรียนมีคุณภาพต่อนักเรียนทุกคนหรือทุกกลุ่มหรือไม่ 3) โรงเรียนมีคุณภาพในเรื่องการเรียนการสอนดีกว่าที่อื่นหรือไม่ 4) โรงเรียนมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างไร

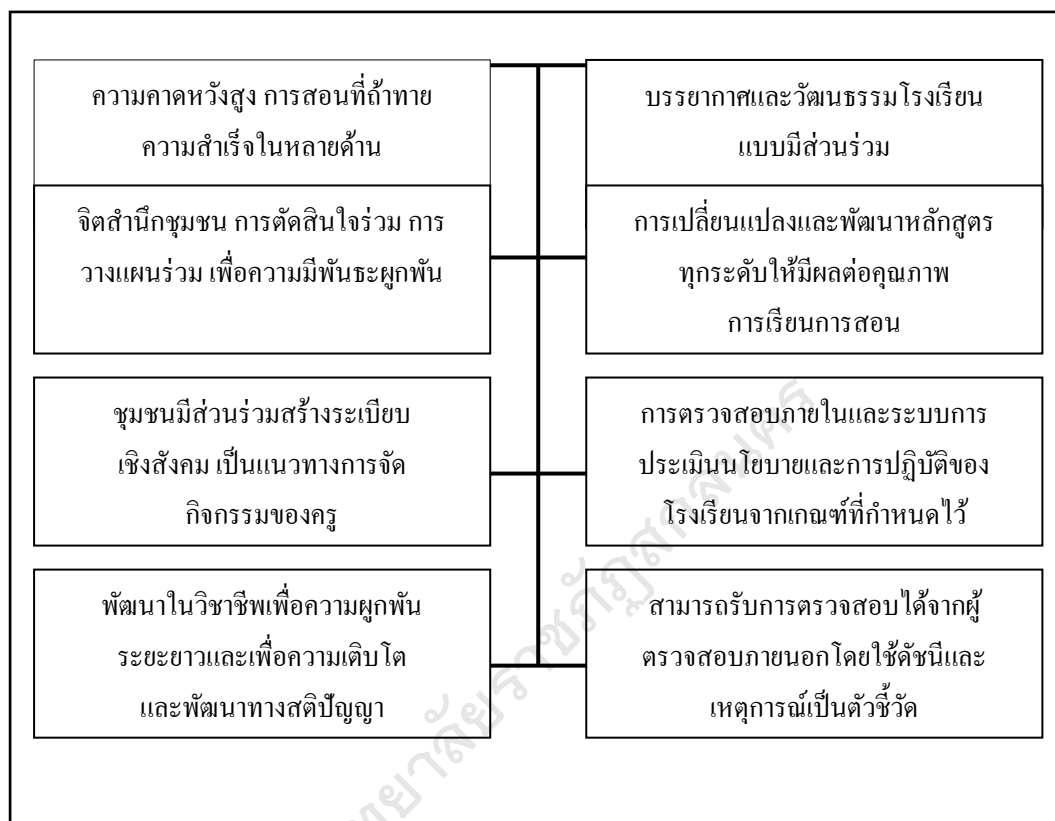
6) ทักษะของ Rutter- HMI- Mortimore-Smith and Tomlinson

Woods and Orlik (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 31-34) ได้ศึกษาผลงานของนักวิชาการ เช่น Rutter (1979) HMI (1988) Mortimore (1988) Smith and Tomlinson (1989) ได้สรุปความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตามทักษะของบุคคลหรือสถาบันต่างๆ ดังภาพประกอบ 43

Rutter(1979)	HMI (1988)	Mortimore(1988)	Smith and Tomlinson(1989)
1.มีการกำหนดค่านิยมและความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน 2.มีการบริหารห้องเรียนที่ดี 3.มีการสอนของครูและกำหนดความคาดหวังที่สูง 4.มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5. มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน 6.มีสภาพแวดล้อมที่ดี 7.มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้นักเรียน 8.มีนักเรียนประสบความสำเร็จ 9.มีกิจกรรมร่วมระหว่างครูกับนักเรียน	1.ความมีภาวะผู้นำที่ดีทั้งของผู้บริหารและคณะครู 2.โรงเรียนมีจุดหมายชัดเจนเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ในชั้นเรียน 3.บรรยากาศห้องเรียนมีชีวิต 4.เป็นระเบียบเรียบร้อย 5.ครูมีความสัมพันธ์กับนักเรียนดีกระตุ้นการแสดงออกและเข้าใจ 6.มีครูมีความสัมพันธ์กับนักเรียนดีกระตุ้นการแสดงออกและเข้าใจ 7.คำนึงถึงพัฒนาการของนักเรียนทั้งด้านอารมณ์สังคม 8.ครูมีประสบการณ์ความชำนาญและคุณภาพ 9.มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม	1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2.การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย 3.การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนพัฒนาและการตัดสินใจ 4.ความสามัคคีของคณะครู 5.เน้นการเรียนรู้ 6.มีการสอนที่ท้าทาย 7.สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน 8.เน้นการเรียนการสอน 9.ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน 10.การบันทึกข้อมูลเพื่อวางแผนและประเมินผล 11.การมีบรรยากาศทางบวก	1.การมีภาวะผู้นำและการบริหาร 2.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู (หลักสูตร วิธีการ การจัดการ การใช้ทรัพยากร และนโยบายของโรงเรียน 3.มีบรรยากาศรองรับซึ่งกันและกัน(ครูและนักเรียน) 4.มีการสอนและข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน

ภาพประกอบ 43 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตาม ทักษะ
 ของ Rutter- HMI- Mortimore-Smith and Tomlinson
 (1994, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 31-34)

Woods and Orlik (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 33) ได้นำผลจากการศึกษาทัศนะของบุคคลและสถาบันต่างๆ ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 44



ภาพประกอบ 44 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตามผลการศึกษา
ของ Woods and Orlik (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 33)

7) ทัศนะของ Purkey and Smith – Murphy และคณะ – Pollack และคณะ
Chrispeels (1992) ได้ศึกษาผลงานวิจัย ของ Purkey and Smith (1983)
Murphy และคณะ(1985) Pollack และคณะ(1987) ได้จัดปัจจัยที่แสดงถึงความมีประสิทธิภาพ
ของโรงเรียน ดังภาพประกอบ 45

Purkey and Smith (1983)	Murphy และคณะ(1985)	Pollack และคณะ(1987)
1. กลุ่มที่เกี่ยวกับโครงสร้าง ประกอบด้วย 1.1 มีการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ 1.2 ครูมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 1.3 มีหลักสูตรที่ชัดเจนเป็นระบบ 1.4 มีการพัฒนาครู 1.5 มีส่วนร่วมสนับสนุนจากผู้บริหาร 1.6 มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง 1.7 มีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด 1.8 มีการสนับสนุนจากท้องถิ่น 2. กลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการ ประกอบด้วย 2.1 มีการวางแผนร่วม 2.2 มีความสัมพันธ์เป็นเพื่อนร่วมงาน 2.3 มีจิตสำนึกชุมชน 2.4 มีจุดหมายที่ชัดเจน 2.5 มีระเบียบและวินัย 2.6 มีความคาดหวังร่วมกันสูง	1. กลุ่มที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1.1 การจัดหลักสูตรและการสอน (ส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น) 1.2 การสนับสนุนหลักสูตรและการสอน เช่น มีการกิจทางวิชาการที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำทางการสอน มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอและมีการพัฒนาครู 2. กลุ่มที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 2.1 การมีความคาดหวังร่วม โอกาสมีส่วนร่วม การจูงใจ 2.2 การจัดระบบความปลอดภัยและความเป็นระเบียบ 2.3 การสนับสนุนระหว่างบ้านกับโรงเรียน	1. บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 1.1 ความปลอดภัยและเป็นระเบียบ 1.2 การยอมรับและรางวัล 1.3 ความคาดหวังสูง 1.4 บ้านกับโรงเรียน 2. เทคโนโลยี : หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 2.1 เน้นวิชาการ 2.2 จัดระบบหลักสูตร 2.3 ติดตามผลประจำ 2.4 กำหนดเวลาทำงาน 2.5 ใช้ผลการทดสอบ 2.6 พัฒนาคณะครู 3. โครงสร้างและกระบวนการองค์กร ประกอบด้วย 3.1 คิดค้นใจร่วม 3.2 แก้ปัญหาร่วม 3.3 เน้นการติดต่อสื่อสาร

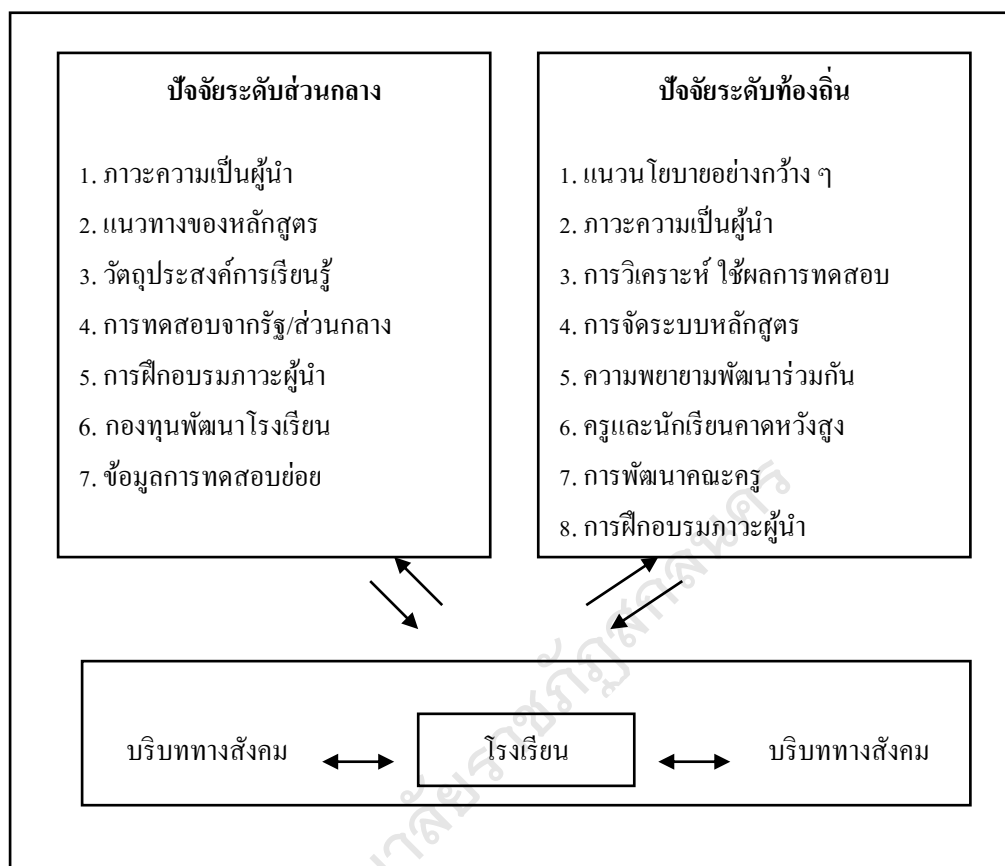
ภาพประกอบ 45 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตามทัศนะ

ของ Chrispeels (1992), ได้ศึกษาผลงานวิจัย ของ Purkey and Smith (1983),

Murphy และคณะ (1985) Pollack และคณะ (1987), อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 :

34 -35

นอกจากนั้น Pollack และคณะ (1987) ยังได้จัดกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยส่วนกลาง และกลุ่มปัจจัยจากท้องถิ่น ดังภาพประกอบ 46



ภาพประกอบ 46 กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
จากผลการศึกษาของ Pollack และคณะ(1987, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 36)

8) ทศนะของ Caldwell and Spinks

Caldwell and Spinks (1990, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548 : 37- 39)

ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 6 ด้าน จำนวน 43 รายการ ซึ่งเขาถือว่าเป็นเกณฑ์แบบอุดมคติ (ideal type) มีรายการในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตร มี 4 รายการ 2) ด้านการตัดสินใจ มี 3 รายการ 3) ด้านทรัพยากร มี 2 รายการ 4) ด้านภาวะผู้นำ มี 11 รายการ 5) ด้านบรรยากาศ มี 20 รายการ 6) ด้านผลลัพธ์ มี 3 รายการ

นอกจากนี้ Caldwell and Spinks (1990, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 37- 39) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร 12 รายการ ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการ มี 9 รายการ 2) ด้านผลลัพธ์ มี 3 รายการ

กล่าวโดยสรุปจากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังที่กล่าวมานั้นเห็นได้ว่า ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหารจากกลุ่มมุ่งบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) อันเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิภาพของปัจจัยป้อนออก (output) เป็นหลัก ได้เปลี่ยนเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิภาพขององค์การทั้งระบบ (system) ดังที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาวิจัยและจัดทำเป็นกรอบแนวคิดข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาค้นพื้นฐาน ซึ่ง วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 41) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และได้สรุปให้เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสวงหางบประมาณหรือความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ 3) ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียน มีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 4) ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ควรจะเป็น 5) ผู้บริหารโรงเรียน ได้จัด ให้โรงเรียนมีแผนงานทางวิชาการที่ดีและจัดเวลาในการเรียนที่เหมาะสม 6) ผู้บริหารโรงเรียน ได้จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 7) ผู้บริหารได้เน้นความมีคุณภาพ เชิงระบบทั้งด้านหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผล

จากการศึกษาวิเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการหลายท่านต่างๆ ได้สรุปปัจจัยที่จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ ทั้งหมด 10 ปัจจัยดังนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 22) 1) การพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม 4) การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ 6) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรการสอน และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 83) ได้สรุปจากผลการวิจัยการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ 8 ปัจจัยคือ 1) การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 2) การให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน 3) การปฏิบัติงานเป็นทีม 4) การพัฒนาบรรยากาศการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กร 5) การปรับเปลี่ยนภายในองค์กร 6) การมุ่งใจในการปฏิบัติงาน 7) การคิดค้นนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ 8) การจัดการความรู้ และข้อมูลภายในองค์กร และได้พิจารณาศึกษาออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีรายละเอียดดังนี้

ระดับบุคคลประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ 1) ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ตระหนักในการแสวงหาความรู้ 3) ทนต่อการเปลี่ยนแปลง 4) มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ 5) มีส่วนร่วม 6) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน 7) คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ 8) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ระดับกลุ่มประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ 1) ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน 2) มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) มีการยอมรับในความสามารรถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน 5) มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย 6) มุ่งองค์ความรู้ใหม่

ระดับองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร 2) ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก 4) เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน 5) มีระบบจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ 6) บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ 7) มีการกระจายอำนาจ

จากการศึกษาของ มวลัย โชติสุวรรณ (2549 : บทคัดย่อ) เรื่อง การบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อสภาพการบริหารวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อความต้องการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็น ต่อสภาพและความต้องการการบริหารงานวิชาการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านผู้เรียนและด้านผู้บริหารแตกต่างกัน ความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานโรงเรียน ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียนแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านผู้เรียน โรงเรียน

ขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางมีระดับความคิดเห็น สูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3.3.3 ด้านคุณภาพนักเรียน

3.3.3.1 หลักการวัดและประเมินผลผู้เรียน

การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการที่ช่วยผู้สอน ได้ข้อมูล สารสนเทศ ที่แสดงถึงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้เต็มศักยภาพ วิธีการวัดและ ประเมินผลต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัดทั้งที่เป็นความรู้ ความคิด และการปฏิบัติ และจะดำเนินการควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน การวัดความรู้ ความคิด ส่วนใหญ่ใช้การทดสอบ แบบทดสอบ ที่อาจเป็นแบบเลือกตอบ หรือให้เขียนคำตอบเองด้วย ข้อสอบอัตนัย ควรเน้นการตอบโดยการเขียนและการนำเสนอคำตอบด้วยตัวผู้เรียนเฉพาะ เป็น การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาการคิดการเขียนไปพร้อมๆ กัน ได้ดีกว่าชนิดเลือกตอบ นอกจากนี้อาจใช้แฟ้มสะสมงาน การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการวัด ความดีงามและการปฏิบัติ

3.3.3.2 ระดับของการวัดและประเมินผล การวัดและประเมินผลผู้เรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งได้ 3 ระดับคือ

- 1) การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน เป็นการวัด เป็นการวัดและ ประเมินผลเพื่อมุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์จากการเรียนการสอนหรือไม่เพียงใด ผู้ใช้ ผล การประเมินในระดับชั้นเรียนที่สำคัญคือ ผู้เรียน ผู้สอน พ่อแม่ ผู้ปกครอง สถานศึกษา เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2) การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้าของผู้เรียนเป็นรายชั้นปี และช่วงชั้น สถานศึกษานำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามหลักสูตร รวมทั้งนำผลการประเมินไปพิจารณาตัดสินผลการผ่านระดับชั้น และผ่าน ช่วงชั้น
- 3) การประเมินคุณภาพระดับชาติ (o-net) สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียน ทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษา

ปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.3.3.4 เอกสารหลักฐานการศึกษา เอกสารหลักฐานที่กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้จัดทำและกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องใช้ได้แก่

1) ระเบียบแสดงผลการเรียนรู้ (ปพ.1) เป็นเอกสารบันทึกผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้เรียนในแต่ละช่วงชั้น เพื่อเป็นหลักฐาน แสดงสถานภาพความสำเร็จในการศึกษาของผู้เรียนแต่ละคน และใช้เป็นหลักฐานในการสมัคร เข้าศึกษาต่อ สมัครเข้าทำงาน หรือดำเนินการในเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) หลักฐานแสดงคุณวุฒิการศึกษา (ปพ.2) เป็นเอกสารที่สถานศึกษาออก ให้กับผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี และผู้สำเร็จการศึกษาระดับพื้นฐาน เพื่อแสดงศักดิ์และ สิทธิ์ของผู้เรียนให้ผู้เรียนนำไปใช้เป็นหลักฐานแสดงวุฒิการศึกษาของตน

3) แบบรายงานผู้สำเร็จการศึกษา (ปพ.3) เป็นแบบบันทึกรายงานรายชื่อ และข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานสำหรับ ตรวจสอบ ยืนยัน และรับรองความสำเร็จและวุฒิการศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษา แต่ละคนต่อ เขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ

นอกจากเอกสารทั้ง 3 ประเภทแล้ว สถานศึกษาสามารถจัดทำเอกสารอื่นๆ (ปพ.4-9) เช่น แบบแสดงผลการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (ปพ.4) แบบบันทึกผลการ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ปพ.5) แบบรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนรายบุคคล (ปพ.6) ใบรับรองผลการศึกษา (ปพ.7) และสมุดบันทึกผลการเรียนรู้รายวิชา (ปพ.9) ที่จะเป็นการ บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียนในทุกๆ ด้าน เพื่อประโยชน์ของตัวนักเรียน เอกสารแสดงผล การเรียนรู้ของผู้เรียน แบบบันทึกการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนรายวิชาต่างๆ ระเบียบแสดงสะสม แสดงพัฒนาการด้านต่างๆ แบบแสดงผลการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นต้น

เป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ต้องการให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความเป็นไทยและอยู่ร่วมในสังคม อย่างมีความสุขดังต่อไปนี้ 1) เห็นคุณค่าของตนเอง 2) คิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ รักการอ่าน เขียน ค้นคว้า 3) รู้เท่าทัน มีทักษะการจัดการ สื่อสาร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศปรับวิธีคิด วิธีทำงาน ได้เหมาะสม 4) มีทักษะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิดสร้างปัญหา ทักษะการ ดำเนินชีวิต 5) รักการออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพ มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี 6) มีประสิทธิภาพ

ในการผลิตและบริโภค มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค 7) เข้าใจประวัติศาสตร์ของชนชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองที่ดี ยึดมั่นวิถีชีวิต ประชาธิปไตย

8) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญา ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม

9) รักประเทศชาติ ท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์ สร้างสรรค์ สิ่งที่ดีงามให้สังคม

จากการศึกษาของ วิรัตน์ สารบุญเรือง. 2549 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษากระบวนการบริหารการเสริมสร้างควมมีวินัยของนักเรียน กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหนองกุงใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า มีวิธีการอยู่ 5 ขั้นตอนในขั้นตอนที่ 1 ขั้นวางแผน มีการวางแผน 3 ด้านคือการวางแผนด้านบุคลากร การวางแผนด้านค่าใช้จ่ายและการวางแผนด้านวัสดุอุปกรณ์ ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรทรัพยากร มีการจัดสรร 3 ด้าน จัดสรรด้านบุคลากร จัดสรรด้านวัสดุอุปกรณ์ จัดสรรด้านงบประมาณ ขั้นตอนที่ 3 การกระตุ้นการดำเนินงานของผู้บริหารในการเสริมสร้างวินัยนักเรียน โดย กระตุ้นการทำงานของบุคลากรสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความตระหนักแก่ครูและบุคลากร ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 4 การประสานดำเนินการทุกฝ่าย ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ และสอบถาม จากการศึกษากของ บัญชา ภูทองเมฆ. 2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษากระบวนการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กผู้คงความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านบง สำนักงานเขตพื้นที่มุกดาหาร พบว่า งานด้านวิชาการ ได้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีการจัดห้องเรียนพิเศษที่มีอุปกรณ์ครบถ้วน มีการประเมินผลการเรียน ในแต่ละสัปดาห์ มีการให้ครูนอเทศกันเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการเรียนการสอน

3.3.4 ด้านความพึงพอใจ (satisfaction)

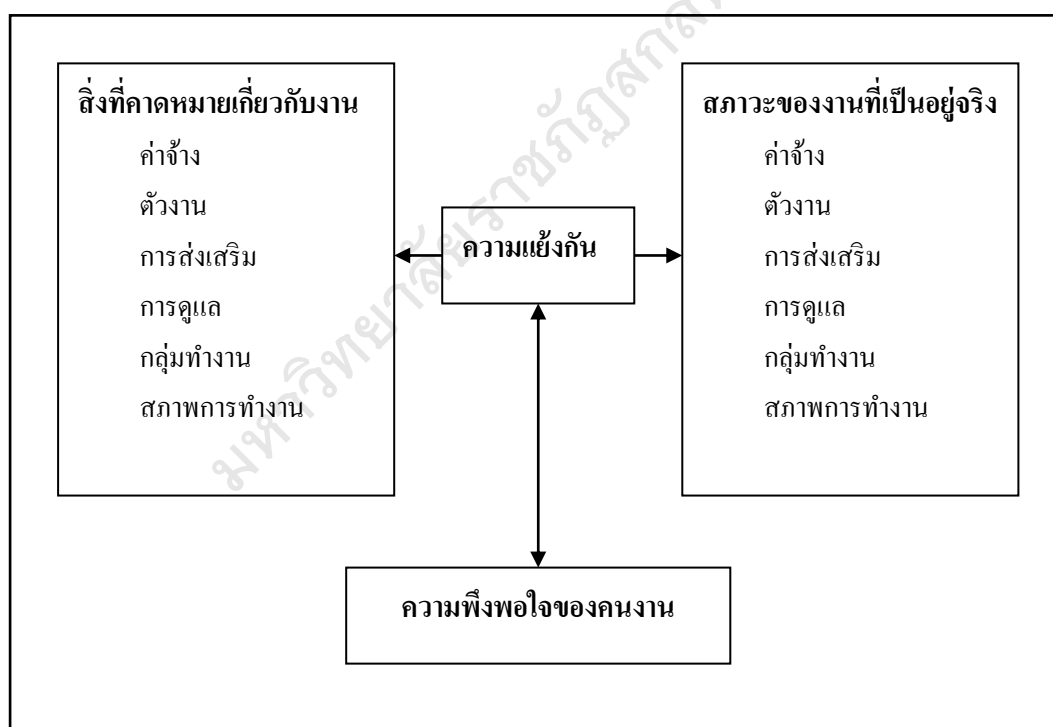
3.3.4.1 ความหมายของความพึงพอใจ

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 76) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ทศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน หรือ ปริมาณความรู้สึกที่ดี (positive) ทั้งหมด ที่บุคคลหนึ่งที่มีต่องานของตนเอง สอดคล้องกับ วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549 : 12) ที่ให้ความหมายของความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียนมีความสุขกับรายได้และสวัสดิการ

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก ความพอใจของครูและบุคลากร ที่มีทัศนคติต่อการทำงาน และมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร

3.3.4.2 แหล่งที่มาของความพึงพอใจ (source of job satisfaction)

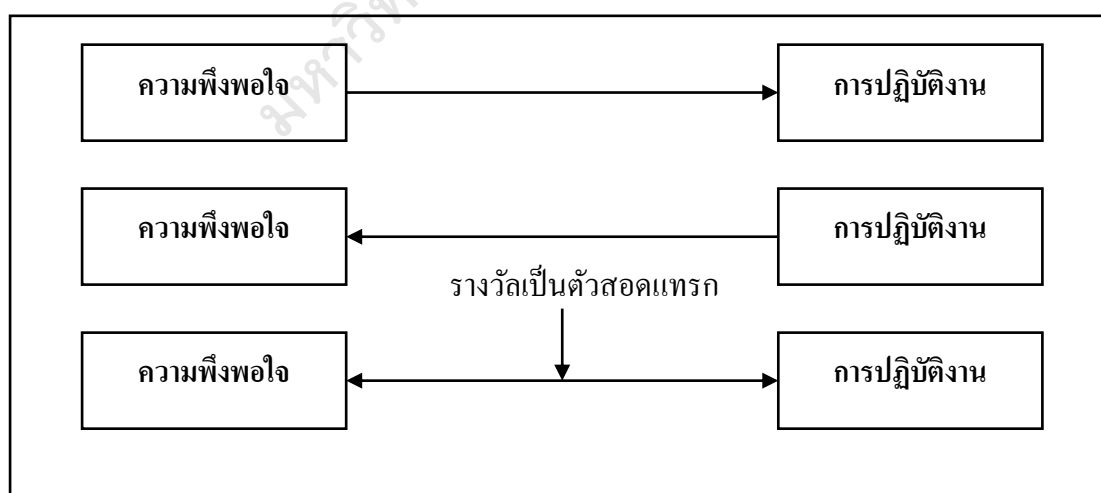
ความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์กรทุกระดับ จะมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนที่มีต่องานของพวกเขา มุ่งประกอบหลายอย่างที่จะชักนำคนไปสู่ความรู้สึกในทางบวก (มีความรู้สึกที่ดี) หรือในทางลบ (มีความรู้สึกที่ไม่ดี) ต่องานของพวกเขา ถ้าเราได้เห็นกรณีในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เราจะพบว่า มุ่งประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน มีด้วยกัน 6 ประการ ที่มักจะใช้ในการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยดังนี้ 1) ค่าจ้าง (pay) 2) ตัวงาน (the work itself) 3) การส่งเสริม (promotions) 4) การควบคุมดูแล (supervision) 5) กลุ่มทำงาน (work group) และ 6) สภาพการทำงาน (working conditions) (วิเชียร วิทยอุดม, 2549 : 77) ดังภาพประกอบ 47



ภาพประกอบ 47 แสดงถึงความพึงพอใจที่เกี่ยวกับความคาดหมายในงาน
และสถานะของงานที่เป็นจริง (วิเชียร วิทยอุดม, 2549 : 83)

จากภาพประกอบ 47 ลักษณะของสิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับงานกับสภาวะของงานที่เป็นจริงอยู่ จะเห็นได้ว่า มีลักษณะไม่ตรงกันจึงเกิดความแย้งกันจนกว่าจะมีงานที่ดีกว่างานที่คาดหวังหรืออย่างน้อยก็มีเท่ากับงานที่คาดหวัง ซึ่งเป็นเงื่อนไข ทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นที่น่าพอใจ เป็นผลทำให้ชักนำไปสู่การทำงานที่ดี พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกพอใจในงานนั้นๆ

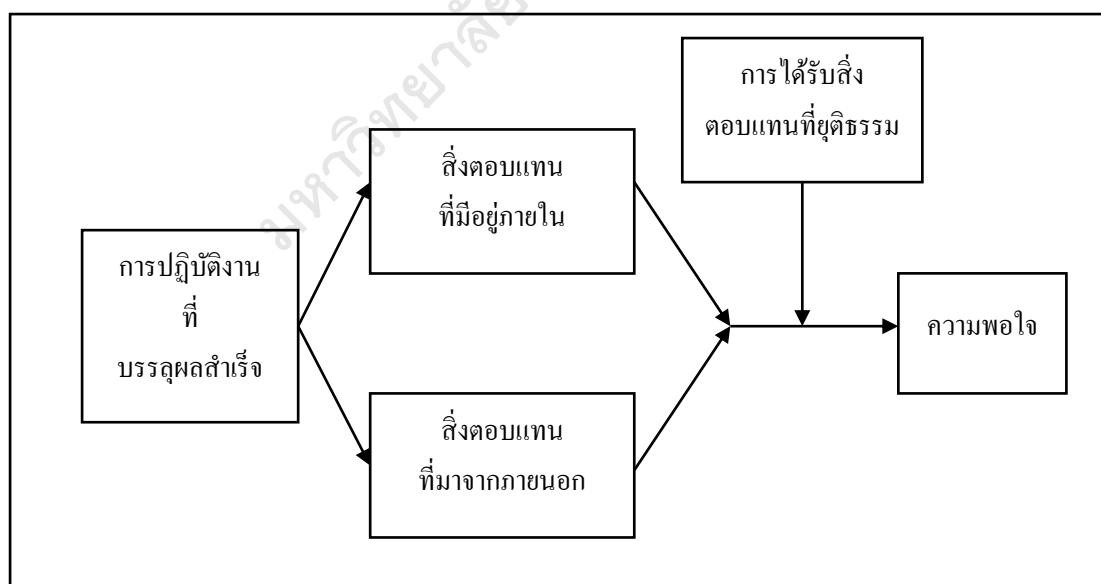
ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน เพียง 20 ครั้งของการศึกษาและพบได้ว่า ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันต่ำ หลักฐานที่ทำให้เชื่อว่า พนักงานที่มีความพอใจในงานไม่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติที่สูง คือฝ่ายบริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุกคน มีความพอใจในงาน แต่ผลก็คือไม่ได้รับผลผลิตในระดับที่สูง จึงอาจสรุปได้ว่า สมมติฐานที่กล่าวว่า พนักงานที่มีการปฏิบัติงานที่สูง เพราะได้รับความพอใจในงาน จึงไม่มีความเป็นจริงเสมอไป เพราะว่าการกำหนดตัวแปรที่กระทบกับสิ่งอื่น เต็มไปด้วยความยาก เมื่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจถูกเกี่ยวข้องกันในทางบวก จึงเป็นการยากที่จะค้นหาว่า สิ่งใดมีผลกระทบต่อสิ่งใด ดังนั้น เราจึงต้องแยกพิจารณาออกเป็น 3 แนวคิดคือ 1) ความพึงพอใจเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ 3) ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน และการให้รางวัลไม่มีความสัมพันธ์กันมาแต่กำเนิด ดังภาพประกอบ 48



ภาพประกอบ 48 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน (วิเชียร วิทยอุดม. 2549 : 85)

3.3.4.3 ผลที่ตามมาของความพึงพอใจ (consequences of job satisfaction)

ความพึงพอใจในงานจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างเห็นได้ชัดและความพึงพอใจของพนักงานก็มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในงาน ดังนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกับผลที่ตามมาของความพึงพอใจเกี่ยวกับงาน เพื่อเป็นแนวทางของการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาความพึงพอใจเกี่ยวกับงาน เราจะพบถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ หลักในการศึกษาวิจัยต่างๆ ก็โดยให้มีการปรับเปลี่ยนให้มีการทำงานอย่างใกล้ชิดในแต่ละแผนกด้วยการใช้ปัจจัยอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงาน เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในงาน ความสามารถของบุคลากร ซึ่งมีผลอย่างมากในการผลิต ผลที่ได้ก็คือ บุคลากรทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับบทบาทหลักในการตอบแทน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่จะสร้างความพอใจในงาน หลังจากพนักงานได้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทนที่มีอยู่ในองค์กรและผลตอบแทนที่มาจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามของเขาเอง ดังภาพประกอบ 49



ภาพประกอบ 49 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

(วิเชียร วิทยอุดม. 2549 : 87)

3.3.4.4 ตัวบ่งชี้ถึงความพึงพอใจ (determine job satisfaction)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานและเป็นตัวบ่งชี้ความพอใจในงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 91) กล่าวว่าองค์ประกอบที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานคือ 1) งานที่มีความท้าทาย ด้านจิตใจ (mentally challenging work) 2) รางวัลที่เท่าเทียมกัน (equitable rewards) 3) เงื่อนไขในการทำงานที่เอื้ออำนวย (supportive working conditions) 4) เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน (supportive colleague) 5) การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน (the personality-job fit) 6) การสืบทอดทางพันธุกรรม (the genes) ถ้าหากพนักงานหรือบุคลากรแสดงความไม่พึงพอใจ (how employees can express dissatisfaction) โดยแสดงให้เห็นเช่น (1) การลาออก (exit) (2) มีปากเสียง (voice) (3) จงรักภักดี (loyalty) (4) ละเลย (neglect)

ดังนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดลักษณะของงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนและควรรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร ความพอใจในงานและการพิจารณาขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันทำงาน

จากการศึกษาของ ศุภวุฒิ พิมกีนริย์ (2549 : บทคัดย่อ) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานการศึกษา ด้านผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า 1) ความพึงพอใจในการทำงานของครู ในภาพรวมและรายปัจจัย อยู่ในระดับมาก สำหรับผลการปฏิบัติงานของครู ตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายปัจจัยไม่แตกต่างกัน สำหรับผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานด้านผู้เรียน ไม่แตกต่างกัน 3) ความพึงพอใจในการทำงานของครู ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัย กระตุ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยค่าจูง ไม่แตกต่างกัน ผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานด้านผู้เรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูในภาพรวมและรายปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของครู ตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3.4 แนวคิดเชิงระบบ

การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบกับการบริหาร เป็นการพิจารณาการบริหาร ในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อยและองค์ประกอบต่างๆ ที่มี ปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย แนวคิด เชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการบริหาร ด้วย ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด เชิงระบบ ที่พิจารณาว่า ภาวะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา หากมี การพัฒนาจะต้องมองในรูปองค์รวม ในองค์ประกอบต่างๆ ของแนวคิดเชิงระบบ (Lunenburg & Ornstein, 1996 : 15-18) ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ผู้นำ ผู้บริหารหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติที่อยู่ใน ขั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อการกิจและองค์การอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับ ความต้องการจะเป็นในด้านการพัฒนา

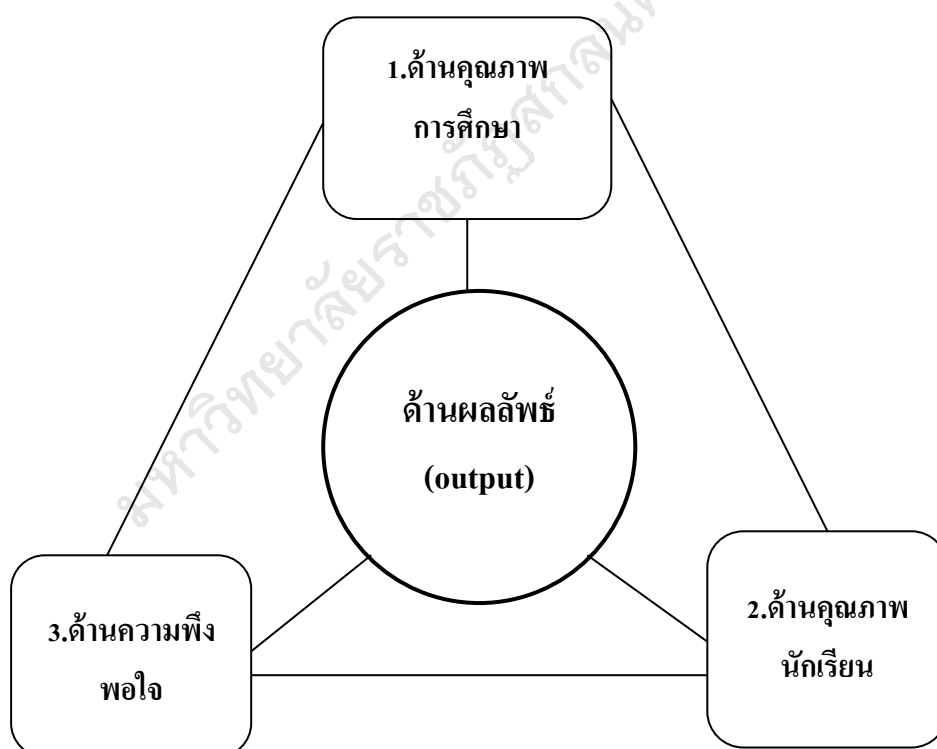
กระบวนการ (process) คือ กระบวนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูน ความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อ สื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ เป็นต้น และช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ปัจจัยนำออก (output) หมายถึง ผลผลิต นั่นคือ การที่บุคคลได้รับการพิจารณา ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์และประเมินผลการ พัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้รับกลับมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อม (environments) คือ สิ่งที่อยู่รอบๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์กรได้ด้วยไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านผลลัพธ์ (output) ใน 3 ด้านย่อย โดยในแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 50



ภาพประกอบ 50 ขอบเขตเนื้อหาข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลลัพธ์ (output)

บริบทของสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา ในมาตรา 81 ไว้ว่า “รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้ คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษา ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย ในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ”

จากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าว ได้มีการดำเนินการในกระบวนการทางนิติบัญญัติ จัดทำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น โดยให้เป็นกฎหมายแม่บทที่เชื่อมต่อกับบทบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เพื่อเป็นหลักฐานในนโยบายแห่งรัฐกับการพัฒนา และเป็นฐานหลักเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของประเทศตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว ก่อให้เกิดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 33 กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วยประกอบกับได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประเทศ ออกเป็น จำนวน 175 เขต ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว จึงทำให้มีจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นขอบเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 1-31)

ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและจำนวนสถานศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด
1	นครพนม เขต 1	291
2	นครพนม เขต 2	208
3	เลย เขต 1	303
4	เลย เขต 2	182
5	เลย เขต 3	116
6	สกลนคร เขต 1	180
7	สกลนคร เขต 2	268
8	สกลนคร เขต 3	224
9	หนองคาย เขต 1	182
10	หนองคาย เขต 2	181
11	หนองคาย เขต 3	178
12	อุดรธานี เขต 1	263
13	อุดรธานี เขต 2	224
14	อุดรธานี เขต 3	232
15	อุดรธานี เขต 4	168
16	หนองบัวลำภู เขต 1	228
17	หนองบัวลำภู เขต 2	113
18	กาฬสินธุ์ เขต 1	212
19	กาฬสินธุ์ เขต 2	198
20	กาฬสินธุ์ เขต 3	224
21	ขอนแก่นเขต 1	195
22	ขอนแก่นเขต 2	231
23	ขอนแก่นเขต 3	223
24	ขอนแก่นเขต 4	207
25	ขอนแก่นเขต 5	295

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด
26	ชัยภูมิ เขต 1	289
27	ชัยภูมิ เขต 2	296
28	ชัยภูมิ เขต 3	215
29	นครราชสีมา เขต 1	163
30	นครราชสีมา เขต 2	191
31	นครราชสีมา เขต 3	202
32	นครราชสีมา เขต 4	203
33	นครราชสีมา เขต 5	239
34	นครราชสีมา เขต 6	196
35	นครราชสีมา เขต 7	244
36	บุรีรัมย์ เขต 1	219
37	บุรีรัมย์ เขต 2	244
38	บุรีรัมย์ เขต 3	238
39	บุรีรัมย์ เขต 4	210
40	มหาสารคาม เขต 1	224
41	มหาสารคาม เขต 2	245
42	มหาสารคาม เขต 3	162
43	ยโสธร เขต 1	206
44	ยโสธร เขต 2	209
45	ร้อยเอ็ด เขต 1	262
46	ร้อยเอ็ด เขต 2	366
47	ร้อยเอ็ด เขต 3	236
48	ศรีสะเกษ เขต 1	301
49	ศรีสะเกษ เขต 2	212
50	ศรีสะเกษ เขต 3	221

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด
51	ศรีสะเกษ เขต 4	238
52	สุรินทร์ เขต 1	339
53	สุรินทร์ เขต 2	246
54	สุรินทร์ เขต 3	257
55	อุบลราชธานี เขต 1	279
56	อุบลราชธานี เขต 2	234
57	อุบลราชธานี เขต 3	225
58	อุบลราชธานี เขต 4	156
59	อุบลราชธานี เขต 5	271
60	มุกดาหาร	276
61	อำนาจเจริญ	284
รวม		13,924

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการ ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา สอดคล้อง กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและความต้องการ ของท้องถิ่น
- 1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ
ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อ
ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา
ของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ
สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่
การศึกษา

1.9 ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
การศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

1.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และ
คณะทำงานด้านการศึกษา

1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ
เอกชนและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขต
พื้นที่การศึกษา

1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับ
ให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ขอบข่ายภารกิจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัด
การศึกษา โดยมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

2.1 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนระบบเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่อง ที่ได้รับการกระจายอำนาจ โดยคำนึงถึงความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา

2.2 ในกรณีที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าสถานศึกษาประเภทที่ หนึ่ง แห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถบริหารจัดการศึกษา ที่จะรับการกระจายอำนาจ ให้สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการประเมินและเร่งดำเนินการให้การส่งเสริมสนับสนุนและ ช่วยเหลือก่อน หากยังไม่ผ่านการประเมินอีกและจะส่งผลกระทบต่อการบริหารและการจัด การศึกษาของสถานศึกษานั้น ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการประกาศถอดถอนรายชื่อจากการเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษา ประเภทที่หนึ่ง รวมกันเป็นเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ทั้งในและต่างเขตพื้นที่ การศึกษา โดยรวมกลุ่มสถานศึกษาในจังหวัดเดียวกันก่อนและอาจรวมสถานศึกษาเอกชน หรือสถานศึกษาสังกัดอื่นเข้าเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยก็ได้

2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจจัดกลุ่มสถานศึกษาประเภทที่สอง เป็นเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและ การจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง โดยทำเป็นประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาช่วยเหลือ กำกับและดูแลการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของเครือข่ายสถานศึกษาประเภท ที่สอง เพื่อเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งรองรับการกระจายอำนาจ

2.5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการดำเนินการของสถานศึกษาในการใช้อำนาจในการบริหารและการจัด การศึกษาให้เป็นไปด้วยกฎกระทรวงและประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.6 การบริหารเครือข่ายสถานศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดตามสภาพบริบทที่เหมาะสม โดยยึดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา อาจออกระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับเครือข่ายสถานศึกษาได้

3. เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในแต่ละประเภท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในแต่ละประเภท ดังนี้

3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเข้มแข็ง มีอิสระและคล่องตัว
ในการบริหารจัดการศึกษาตามกรอบภารกิจ การกระจายอำนาจที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจ
จากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพ
ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง มีความเข้มแข็ง มีอิสระและคล่องตัว
ในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจ ทั้ง 4 ด้านที่ได้รับมอบ
การกระจายอำนาจได้ด้วยตนเอง มีรูปแบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มุ่งเน้น
คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรองรับการประเมิน
คุณภาพภายนอกและการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

3.3 สถานศึกษาประเภทที่สอง ต้องได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษ จาก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความพร้อมและความเหมาะสม
ในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน โดย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจเข้าไปช่วยเหลือหรือทำการแทนในบางเรื่องที่สถานศึกษา
ได้ร้องขอหรือประกาศจัดเป็นเครือข่ายสถานศึกษา เพื่อการบริหารและจัดการศึกษาร่วมกัน
ได้เสมือนกับสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

แนวทางพัฒนาสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) คืออะไร

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) คือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิด
ที่เป็นเลิศ รวมความแล้ว best practices คือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หรืออาจ
กล่าวได้ว่า คือการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งอาจปรับสำนวนให้เกี่ยวข้องกับ
วงการศึกษาคือ best practices เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สถานศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติ
จริงในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวัง

ของชุมชน ผู้ปกครอง และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ (การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. 2551 : 60-61)

2. แนวทางการพิจารณา best practices

วิธีปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่จะเรียกได้ว่าเป็น best practices มีแนวทางพิจารณา 6 ข้อดังนี้

- 2.1 วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนหรือผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษา หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลในสถานศึกษาได้
- 2.2 วิธีปฏิบัตินั้นกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจรจนเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ วิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น
- 2.3 สถานศึกษาสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่า “ทำอะไร (what)” ทำอย่างไร (how)” และ “ทำไม หรือทำไมไปทำไมทำอะไร (why)”
- 2.4 ผลลัพธ์จากวิธีการปฏิบัตินั้น เป็นไปตามองค์ประกอบ ข้อกำหนดของการพัฒนา คุณภาพเชิงระบบ
- 2.5 วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
- 2.6 วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ (KM : knowledge management)

3. กระบวนการค้นหา best practices ในสถานศึกษา

สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษานั้น เช่นผู้ปฏิบัติงานของระบบโดยตรงที่เรียกว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ (community of practices) ผู้ประเมินคุณภาพศึกษานิเทศก์ หรือผู้ให้คำปรึกษาการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สามารถค้นหา best practices ได้โดยใช้กระบวนการดังนี้

- 3.1 การค้นหาว่าสถานศึกษาหนึ่งๆ มีวิธีปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพอย่างไร จะต้องวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา ความคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชนรวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ว่าคาดหวังกับสถานศึกษานี้อย่างไร

3.2 ค้นหาว่าสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติใดๆ ที่ดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการตาม ข้อ (1) อย่างไรบ้าง

3.4 พิจารณาว่าวิธีปฏิบัติ ใดๆ เหล่านั้นมีการนำไปใช้จริงอย่างครบวงจร PDCA หรือไม่ เพื่อยืนยันว่าปฏิบัติใดๆ นั้นถูกนำไปใช้จริง และเป็น “นวัตกรรม” การทำงานของสถานศึกษา ได้หรือไม่

3.5 ใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ ของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด คือ กำหนดเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ (knowledge vision) เล่าประสบการณ์จากการปฏิบัติการ (knowledge sharing) และสรุปเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ((knowledge asset)

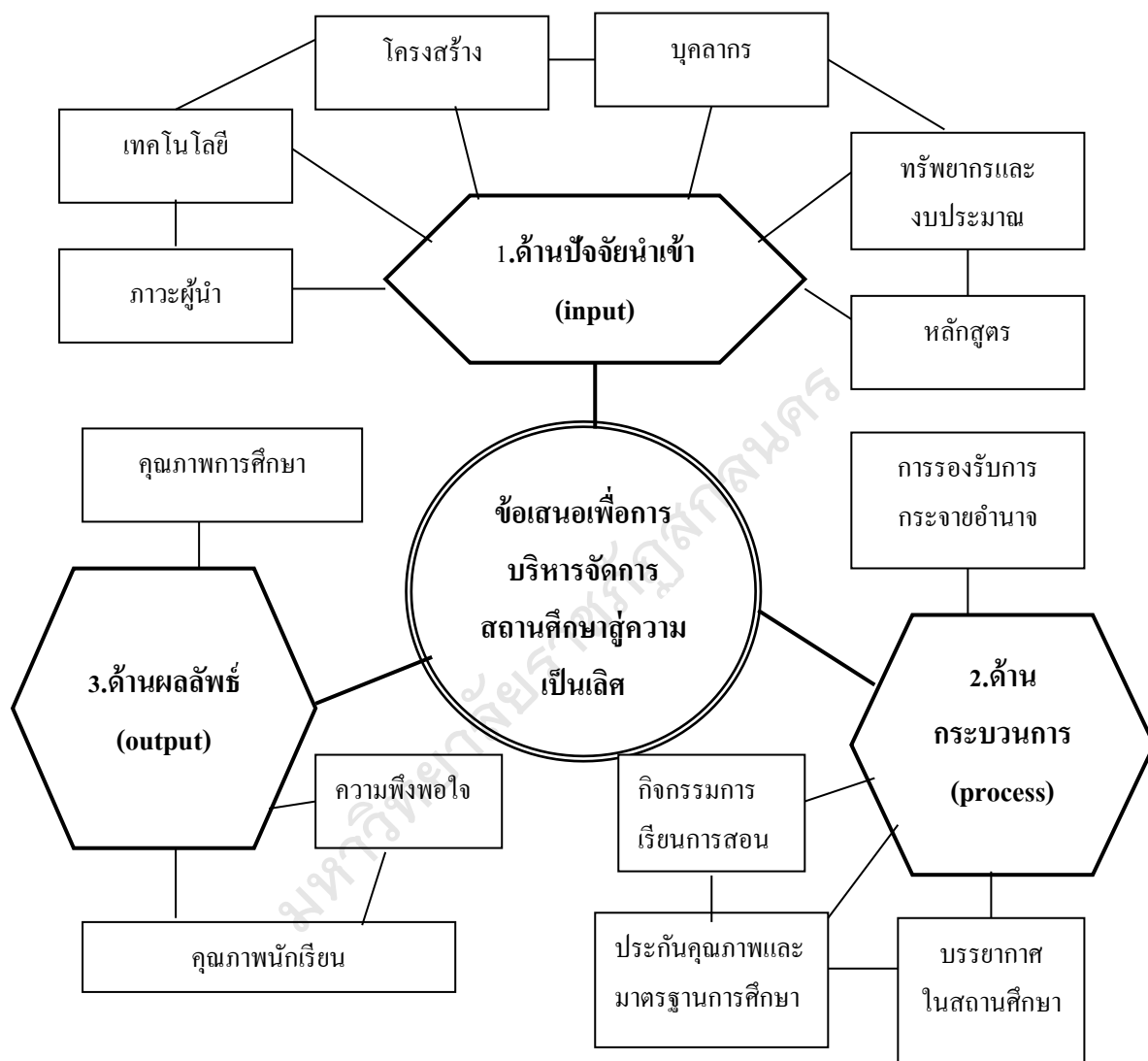
3.6 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ บทเรียนที่สถานศึกษาได้เรียนรู้จากการดำเนินการตามวิธีปฏิบัติเหล่านั้น

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้ 1) การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร และ 2) การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัย ได้องค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านผลงาน และความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ในแต่ละด้านได้อาศัยแนวคิดของนักวิชาการ โดยในแต่ละด้านต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

องค์ประกอบด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดังภาพประกอบ 51



ภาพประกอบ 51 กรอบเนื้อหา “ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิด ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิด ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
1	ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 1.1 ด้านโครงสร้าง (structural)	Hoy & Miskel (2001), Smith & Purkey (1983), Scheerens & Bosker (1997), Duttweiler (1988), Woods & Orlik (1994), Rutter (1979), HMI (1988), Mortimore (1988) Smith & Tomlinson (1989), Purkey & Smith (1983), Murphy และคณะ (1985), Pollack และคณะ (1987), Caldwell & Spink (1990), Certo (2000), Baton and Other (1998), Bowdich and Buono (1990), Fiedlers อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543), Bedeian and Zammut (1991), Owen (1995), พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, วิโรจน์ สารรัตน์ (2548), ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ (2547), ไซยา ภาวะบุตร (2549), พิธาน พันทอง (2549), คณิง สายแก้ว (2549), วาโร เฟิงส์วส์ดี (2549), สุรัตน์ ดวงชาทม (2549), ชีระ บุญเจริญ (2545), Smith (1982 :65), Certo (2000 : 282-286) , Bowdich and Buono (1990 : 508-510) Owen (1995) , Mckinsey (1977) ,Bedeian and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), สุรัตน์ ดวงชาทม (2549), พิธาน พันทอง (2548 :7), ถวิล มาตรฐาน (2544) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, คณิง สายแก้ว (2549), เกษม วัฒนชัย (2545), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ตาราง 2 (ต่อ)

ท.	ข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
	1.2 ด้านบุคลากร (people)	Smith (1982 :65), Certo (2000 : 282-286), Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen (1995), Mckinsey (1977), Bedeiam and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), สุรัตน์ ควงชาทม (2549), พิธาน พันทอง (2548 :7), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, คณิง สายแก้ว (2549), เกษม วัฒนชัย (2545), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
	1.3 ด้านเทคโนโลยี (technology)	Smith (1982 :65), Certo (2000 : 282-286), Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen(1995), Mckinsey(1977), Bedeiam and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), สุรัตน์ ควงชาทม (2549), พิธาน พันทอง (2548 :7), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, คณิง สายแก้ว (2549), เกษม วัฒนชัย (2545) , หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
	1.4 ด้านหลักสูตร (curriculum)	เกษม วัฒนชัย (2545), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), ไชยา ภาวะบุตร (2549), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544, สุรัตน์ ควงชาทม (2549)
	1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ	Smith (1982 :65), Certo(2000 : 282-286), Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen (1995), Mckinsey (1977), Bedeiam and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), สุรัตน์ ควงชาทม (2549), พิธาน พันทอง (2548 :7), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, คณิง สายแก้ว (2549), เกษม วัฒนชัย (2545), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544, เกษม วัฒนชัย (2545), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), ไชยา ภาวะบุตร (2549),

ตาราง 2 (ต่อ)

ทล.	ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
	1.6 ด้านภาวะผู้นำ	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544, สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) Blake and Mouton (1985 : 78), Yukl (1998 : 57-61), Stogdill.1974 : 74-75 ; Frigon and Jackson. 1996 : 29-36 ; Daft . 1999 : 334, อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. 2547: 58), Davies & Easterby – Smith (1984), วิโรจน์ สารรัตน์ะ (2548 : 41-47), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (2544 : 141-174), ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบที่ อาร์ ซี (TRC leadership theory), ชรินทร์ หงส์ทอง (2546 : บทคัดย่อ), วีระพงษ์ ไชยรา (2541: บทคัดย่อ), วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546 : 75-77), ชานชัย อาจินมาจาร (2543 : 84-86) ;รังสรรค์ ประเสริฐศิริ (2544 : 35-40), สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ .2547: 58), (เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร. 2546 : บทคัดย่อ, อ้างถึงใน จามจุรี คำเมือง. 2548 : 67), นิตยา เทียนทอง (2546 : บทคัดย่อ), วีระพงษ์ วีระชานนท์ (2550 : 187), จรวยพร ธรณินทร์ (2550 : 6-16), ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ (2550), ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547 : 11), สุรศักดิ์ ปาแส (2543 : 27-31 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2547 : 11-13), ผกา สัตยธรรม (2550 : 11-13), พุทธทาสภิกขุ (2527 : 3), พระเทพเวที (2532 : 15-25), สาโรช บัวศรี (2526 : 18-20), พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช (2540 : 23), พระธรรมปิฎก (2538 : 175 – 176), อากม สุขสม (2542 : 87), สุวิทย์ ทองสัดทัด (2550 : 163), วิเชียร วิทย์อุดม (2548 : 24), วิเชียร ชิวพิมาย (2539), คู่มือ การประกอบวิชาชีพ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 59-79), พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

ตาราง 2 (ต่อ)

ทล.	ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
2	ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 2.1 ด้านการรองรับการกระจาย อำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษา	Hoy & Miskel (2001), Smith & Purkey (1983), Scheerens & Bosker (1997), Duttweiler(1988), Woods & Orlik (1994), Rutter (1979), HMI (1988), Mortimore (1988), Smith & Tomlinson (1989), Purkey & Smith (1983), Murphy และคณะ (1985), Pollack และคณะ (1987), Caldwell & Spink (1990), Cento (2000), Baton and Other (1998), Bowdich and Buono (1990), Fiedlers อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543), Bedeian and Zammot (1991), Owen (1995), พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545, วิโรจน์ สารรัตนะ (2548), ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ (2547), ไชยา กวาทะบุตร (2549), พิธาน พื้นทอง (2549), คณิง สายแก้ว (2549), วาโร เฟิงส์วีสต์ (2549), สุรัตน์ ดวงชาทม (2549), ชีระ ริญเจริญ (2545) Smith (1982 :65), Certo (2000 : 282-286) , Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen (1995), Mckinsey (1977), Bedeian and Zammot (1991) กับ Bartol and Other (1998), พิธาน พื้นทอง (2548 : 7), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), ไชยา กวาทะบุตร (2549), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, สุรัตน์ ดวงชาทม (2549), ชีระ ริญเจริญ (2545), กรอบแนวคิดด้านการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550 :151-171), คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-73), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ตาราง 2 (ต่อ)

ท.	ข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
	2.2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอน 2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 2.4 ด้านประกันคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา	Smith (1982 :65), Certo (2000 : 282-286), Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen(1995), Mckinsey(1977), Bedeiarn and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), พิธาน พื้นทอง (2548 : 7), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544, ไชยา ภาวะบุตร (2549) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, สุรัตน์ ดวงชาตม (2549), วาโร เฟิงส์วส์ดี (2549), กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2538 : 38), แอนดรูส์ (Andrews. 1978 : 3493-A, อ้างถึงใน บุญทัน ครอบสิงห์. 2543 : 51) คัมปีซาโน (Campisano. 1992 : 65-66, อ้างถึงใน ชาติชาย ศักดิ์คำดวง. 2541 : 71), ดอร์เรียน (Dorion. 1992 : 459-A, อ้างถึงใน บุญทัน ครอบสิงห์. 2543 : 51-52), เฉิน (Chen. 1993 : 401-7-A, อ้างถึงใน บุญทัน ครอบสิงห์. 2543 : 52), เนวิลล์ (Nawill. 1994, อ้างถึงใน ชาติชาย ศักดิ์คำดวง. 2541 : 70-71), เบรดเลย์ (Bradley. 1996 : 84-A, อ้างถึงใน รัชณี โคตรประทุม. 2544 : 37), ชัยวัฒน์ สุภณา (2540 : บทคัดย่อ), ถวิล สุมหิรันดร์ (2544 : 89) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550 :151-171), คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-73), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
3	ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา 3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน	Hoy & Miskel (2001), Smith & Purkey (1983), Scheerens & Bosker (1997), Duttweiler (1988), Woods & Orlik (1994), Rutter (1979), HMI (1988), Mortimore (1988) Smith & Tomlinson (1989), Purkey & Smith (1983), Murphy และคณะ (1985), Pollack และคณะ (1987), Caldwell & Spink (1990), Certo (2000), Baton and Other (1998), Bowdich and Buono (1990), Fiedlers อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543), Bedeian and Zammut (1991), Owen (1995), พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, วิโรจน์ สารรัตนะ (2548), ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ (2547), ไชยา ภาวบุตร (2549), พิธาน พื้นทอง (2549), คณิง สายแก้ว (2549), วาโร เฟิงส์วัสดี (2549), สุรัตน์ ดวงชาทม (2549), ชีระ บุญเจริญ (2545) ชีระ บุญเจริญ (2545), กรอบแนวคิดด้านการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 151-171), คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-73), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 Smith (1982 : 65), Certo (2000 : 282-286), Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen (2001), McKinsey (1977), Bedeian and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), Griffin (1993), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), วาโร เฟิงส์วัสดี (2549), ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ (2545), กรอบแนวคิดด้านการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 151-171), คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-73), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	ข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล (source)
	3.3 ด้านความพึงพอใจ	Smith (1982 :65), Certo (2000 : 282-286), Bowdich and Buono (1990 : 508-510), Owen (2001), Mckinsey (1977), Bedeiam and Zammut (1991) กับ Bartol and Other (1998), Griffin (1993), ถวิล มาตรเลี่ยม (2544), วาโร เฟ็งสวัสดี (2549), ชีระ รุญเจริญ (2545), กรอบแนวคิดด้านการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2550 :151-171), คู่มือการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-73), หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ตาราง 3 เปรียบเทียบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญจากการสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

Hoy & Miskel (2001)	Smith & Purkey (1983)	Scheerens & Bosker(1997)	Duttweiler (1988)	Woods & Orlik (1994)	Rutter (1979)	HMI (1988)	Mortimore (1988)	ปัจจัยที่ได้จากการ สังเคราะห์
ทรัพยากรการเงิน (1.4)	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (1.6)	มุ่งเน้นความสำเร็จ(3.1)	เน้นนักเรียนเป็น ศูนย์กลาง (2.2)	ความคาดหวัง 2.2) การสอนที่ท้าทาย	ความคาดหวังและ มาตรฐาน(2.4)	มีภาวะผู้นำครูและ ผู้บริหาร(1.6)	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (1.6)	1.ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1.1 ด้านโครงสร้าง 1.2 ด้านบุคลากร 1.3 ด้านเทคโนโลยี 1.4 ด้านทรัพยากร และงบประมาณ 1.5 ด้านหลักสูตร 1.6 ด้านภาวะผู้นำ
สิ่งอำนวยความสะดวก (1.4)	มีหลักสูตรการ วางแผนดี(1.5)	ความมีภาวะผู้นำ (1.6)	มีแผนงานวิชาการที่ดี (2.2)	ชุมชน ตัดสินใจ ร่วม (2.1)	มีการบริหาร ห้องเรียนที่ดี(2.2)	บรรยากาศ 2.3) ห้องเรียนมีชีวิต	การมีส่วนร่วมของครู (2.1)	
ศักยภาพครูการจัด ห้องเรียน(2.2)	มีเป้าหมายชัดเจน (3.1)	มีหลักสูตรที่มีคุณภาพ เปิดโอกาส(1.5)	จัดการเรียนที่ส่งเสริม อย่างต่อเนื่อง(2.2)	ชุมชน กิจกรรม (2.1)	ครูเป็นแบบอย่างที่ดี(1.2)	เน้นมาตรฐาน วิชาชีพสูง(2.4)	ความสามัคคีของครู (3.3)	
ทรัพยากรเทคโนโลยี (1.3)	ทำงานตรงเวลา (3.3)	มีบรรยากาศห้องเรียน , โรงเรียน(2.3)	มีบรรยากาศโรงเรียนใน ทางบวก(2.3)	บรรยากาศและ วัฒนธรรม(2.3)	มีข้อมูลย้อนกลับ ทางบวก(3.3)	ครูมีความ สัมพันธ์ ที่ดีกับนักเรียน (2.2)	เน้นการเรียนรู้(2.2)และ การเรียนการสอนและทำ ทนาย	
วิสัยทัศน์ ความสำเร็จ (1.6)	บรรลุความสำเร็จด้าน วิชาการ(3.3)	ผู้ปกครองมีส่วนร่วม (2.1)	ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์แบบ กลุ่ม(3.3)	เปลี่ยนแปลง หลักสูตร(1.5)	มีสภาพแวดล้อมที่ดี(2.3)	มีการวางแผนนำ หลักสูตรไปใช้ (1.5)	มีบรรยากาศทางบวก (2.3)	
บรรยากาศองค์การ (2.3)	มีบรรยากาศเป็น ระเบียบ(2.3)	มีการประเมินผลที่ดี มีข้อมูลย้อนกลับ(3.3)	มีการพัฒนาบุคลากร อย่างกว้างขวาง(1.2)	คุณภาพ การสอน(2.2)	มอบหมายความ รับผิดชอบ(1.1)	ความสะอาดและ ทรัพยากร(1.4)	สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม การทำงาน(2.3)	
การจูงใจ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ(3.3)	บุคลากรมั่นคง (3.3)	มีการเรียนรู้ที่เหมาะสม (2.2)	ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วม(2.1)	การประเมินจาก เกณฑ์(2.4)	มีนักเรียนประสบ ผลสำเร็จ(3.3)	สัมพันธ์กับผู้ (2.2)ปกครองและ ผู้นำ	มีการวางแผนและ ประเมินผล(3.1)	
คุณภาพหลักสูตร(1.5)	มีการพัฒนาบุคลากร (1.2)	มีการเตรียมการสอน (2.2)	ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม(1.6)	ตรวจสอบได้ (2.4)	มีกิจกรรม (2.2)ระหว่างครูกับ นักเรียน	ครูมี (2.2)ประสบการณ์		

ตาราง 3 (ต่อ)

Smith & Tom linson (1989)	Purkey & Smith (1983)	Murphy และคณะ (1985)	Pollack และคณะ (1987)	Caldwell & Spink (1990)	Cento (2000)	Baton and Other (1998)	ปัจจัยที่ได้จากการ สังเคราะห์
การมีภาวะผู้นำ การ บริหาร(1.6)	กลุ่มที่เกี่ยวกับโครงสร้าง (1.1)	กลุ่มที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี (1.3)	บรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียน(2.3)	ด้านหลักสูตรและการ พัฒนาหลักสูตร(1.5)	ปัจจัยด้านโครงสร้าง นโยบาย การบริหาร (1.1)	ด้านเทคโนโลยี (1.3)	2.ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 2.1 ด้านการรองรับ การกระจายอำนาจ การบริหารจัด การศึกษา 2.2 ด้านกิจกรรม การเรียนการสอน 2.3 ด้านบรรยากาศ ในสถานศึกษา 2.4 ด้านประกัน คุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา
การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ครู(2.1)	มีการบริหารและภาวะ ผู้นำ(1.6)	การจัดหลักสูตรการสอน และการสนับสนุน(1.5)	ความปลอดภัยและเป็น ระเบียบ(2.1)	ด้านการตัดสินใจร่วม (2.1)	เทคโนโลยี(1.3)	ด้านคน(1.2)	
การมีบรรยากาศยอมรับ กัน(2.3)	มีหลักสูตรชัดเจนเป็น ระบบ(1.5)	มีภาวะผู้นำทางการสอน (2.2)	การยอมรับและรางวัล ภาวะผู้นำ(1.6)	ด้านทรัพยากร(1.4)	ทักษะผู้นำ(1.6)	ด้านวัฒนธรรม (1.1)	
ปัจจัยมนุษย์(1.4)	มีการพัฒนาครู(1.2)	กลุ่มที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อม(2.3)	ความคาดหวังสูง ติดตามผล(3.1)	ด้านภาวะผู้นำ(1.6)	กระบวนการ(2.1)	ด้านโครงสร้าง (1.1)	
ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (1.4)	สนับสนุนจากผู้ปกครอง (2.1)	การมีความคาดหวังสูง (3.3)	บ้านกับโรงเรียน พัฒนาครู(2.1)	ด้านบรรยากาศ(2.3)	ทักษะผู้นำ เจตคติ (1.6)		
กระบวนการ(2.1)	ยอมรับจากนักเรียน(3.3)	โอกาสมีส่วนร่วม(2.1)	ความเป็นทีม(1.6)	ด้านผลลัพธ์(3.1)			
การจัดองค์การ การ ตัดสินใจ การวางแผน (1.1)	มีเวลาเพื่อการเรียนรู้ สูงสุด(2.2)	ระบบความปลอดภัย (2.1)	เทคโนโลยีโรงเรียน หลักสูตรการสอน(1.5)				
การควบคุม(1.1)	มีการสนับสนุนจาก ท้องถิ่น(2.1)	การสนับสนุนระหว่าง บ้านกับโรงเรียน(2.1)	เน้นวิชาการ จัดระบบ หลักสูตร(1.5)				
ผลผลิต สิ้นค้า ความสามารถ (3.2)	กลุ่มที่เกี่ยวกับ กระบวนการ(2.1)		ผลการทดสอบ (3.2)				

ตาราง 3 (ต่อ)

Bowdich and Buono (1990)	Fiedlers อ้างอิงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543)	Bedeian and Zammut (1991)	Owen (1995)	พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	ปัจจัยที่ได้จากการ สังเคราะห์
โครงสร้างขององค์กร (1.1)	โครงสร้างของงาน(1.1)	ด้านโครงสร้าง(1.1)	ด้านโครงสร้าง(1.1)	ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อ การศึกษาระบบการศึกษา(1.4)	การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์(1.2)	3. ด้านผลลัพธ์ 3.1 ด้านคุณภาพ การศึกษา 3.2 ด้านคุณภาพ นักเรียน 3.3 ด้านความ พึงพอใจ
บุคลากร(1.2)	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ กับชุมชน (2.1)	ด้านเทคโนโลยี(1.3)	ด้านบุคลากร(1.2)	แนวการจัดการศึกษา เทคโนโลยีการศึกษา(1.3)	การตัดสินใจและ วิสัยทัศน์ร่วม(2.1)	
กระบวนการทำงาน(2.1)	อำนาจในตำแหน่ง(1.6)	ด้านคน(1.2)	ด้านเทคโนโลยี(1.3)	การบริหารและการจัดการศึกษา (3.3)	การพัฒนาภูมิบริหาร ตนเองการสื่อสาร(1.2)	
เทคโนโลยี(1.3)		ด้านงาน(3.1)	ด้านงาน(3.1)	มาตรฐานและประกันคุณภาพ การศึกษา ครู อาจารย์และบุคลากรทางการ ศึกษา(2.4)	การเป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง การบริหารหลักสูตร (1.2)	

ตาราง 3 (ต่อ)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ (2547)	ไชยา ภาวะบุตร (2549)	พิธาน พันทอง (2549)	คะนิง สายแก้ว (2549)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	สุรัตน์ ดวงชาทม (2549)	ธีระ รุญเจริญ (2545)	ปัจจัยที่ได้จาก การสังเคราะห์
การบริหารงานวิชาการ (2.2)	การบริหาร(2.1)	ศักยภาพด้าน โครงสร้าง(1.1)	ด้านวิชาการ(2.2)	ความสามารถในการผลิต (3.3)	การพัฒนาบุคลากร (1.2)	การรองรับการ กระจายอำนาจ(2.1)	
การบริหารงานบุคลากร (1.2)	หลักสูตร(1.5)	ศักยภาพด้าน เทคโนโลยี(1.3)	ด้านบุคลากร(1.2)	ความสามารถในการ พัฒนาเจตคติทางบวก (3.3)	เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วม(1.6)	ด้านวิชาการ(2.2)	
การบริหารงานกิจการ นักเรียน(2.2)	คณาจารย์(1.2)	ศักยภาพด้านคน(1.2)	ด้านงบประมาณ(1.4)	ความสามารถในการ ปรับตัว(3.3)	การพัฒนาบรรยากาศ การทำงาน(2.3)	ด้านบุคลากร(1.2)	
การบริหารงานทั่วไป (2.1)	นักศึกษา(3.3)	ศักยภาพด้านงาน(3.1)	ด้านการบริหารงานทั่วไป (2.1)	การพัฒนาบุคลากร(1.2)	วัฒนธรรมการทำงาน (1.1)	ด้านงบประมาณ (1.4)	
การบริหารงานอาคาร สถานที่(1.4)	การเรียนการสอน(2.2)			ความสามัคคี(2.3)	การปรับเปลี่ยนภายใน องค์กร(1.1)	ด้านการบริหาร ทั่วไป(2.1)	
การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ(1.4)	วิทยานิพนธ์(3.1)			ความพึงพอใจในงานของ บุคลากร(3.3)	การมุ่งเน้นในการ ปฏิบัติงาน(1.6)		
การบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน(2.1)	ห้องสมุด(1.4)				การคิดค้นนวัตกรรม และเทคโนโลยี(1.3)		

สรุปการสังเคราะห์

จากข้อค้นพบที่สำคัญของนักวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับด้านที่ส่งเสริมความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

- 1.1 ด้านโครงสร้าง (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือกลุ่มที่เกี่ยวกับโครงสร้าง, ด้านโครงสร้าง, ศักยภาพด้านโครงสร้าง, โครงสร้างของงาน)
- 1.2 ด้านบุคลากร (ข้อค้นพบที่สำคัญคือ ศักยภาพด้านคน, ด้านบุคลากร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาบุคลากร, การพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง การสื่อสาร, ปัจจัยมนุษย์, มีการพัฒนาครู, ครูเป็นแบบอย่างที่ดี, ด้านคน)
- 1.3 ด้านเทคโนโลยี (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ศักยภาพด้านเทคโนโลยี, แนวการจัดการศึกษาเทคโนโลยีการศึกษา, เทคโนโลยี, เทคโนโลยีโรงเรียน, กลุ่มที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี, ทรัพยากรเทคโนโลยี)
- 1.4 ด้านหลักสูตร(ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ หลักสูตร ,การบริหารหลักสูตร, มีหลักสูตรชัดเจนเป็นระบบ, การจัดหลักสูตรการสอนและการสนับสนุน, เน้นวิชาการ จัดระบบหลักสูตร, ด้านหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร, มีการวางแผนนำหลักสูตรไปใช้, มีหลักสูตรที่มีคุณภาพเปิดโอกาส, มีหลักสูตรการวางแผนดี, เปลี่ยนแปลงหลักสูตร, คุณภาพหลักสูตร)
- 1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ, ด้านงบประมาณ, ด้านทรัพยากร, ความสะดวกและทรัพยากร, ทรัพยากรการเงิน, สิ่งอำนวยความสะดวก, ความสะดวกและทรัพยากร)
- 1.6 ด้านภาวะผู้นำ (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การบริหาร ,การมุ่งใจในการปฏิบัติงาน, ด้านภาวะผู้นำ, ทักษะผู้นำ, การยอมรับและรางวัล ภาวะผู้นำ, การมีภาวะผู้นำ การบริหาร, การมีภาวะผู้นำ การบริหาร, ความมีภาวะผู้นำครูและผู้บริหาร, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร)

2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

2.1 ด้านการการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครู, โอกาสมีส่วนร่วม, การบริหารงานทั่วไป, การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน, การบริหาร, การบริหารและการจัดการศึกษา, กระบวนการ, ผู้ปกครองมีส่วนร่วม, โอกาสมีส่วนร่วม, การสนับสนุนระหว่างบ้านกับโรงเรียน, ระบบความปลอดภัย, ระบบความปลอดภัย, การมีส่วนร่วมของครู, ด้านการตัดสินใจร่วม, การรองรับการกระจายอำนาจ, ชุมชน ตัดสินใจร่วม)

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การเรียนการสอน, การบริหารงานกิจการนักเรียน, ศักยภาพครู การจัดห้องเรียน, มีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด, มีการเรียนรู้ที่เหมาะสม, มีภาวะผู้นำทางการสอน, เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง, ความคาดหวังการสอนที่ท้าทาย, มีแผนงานวิชาการที่ดี, คุณภาพการสอน, มีการบริหารห้องเรียนที่ดี, มีกิจกรรมระหว่างครูกับนักเรียน, ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน)

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มีบรรยากาศ เป็นระเบียบ, มีบรรยากาศห้องเรียน โรงเรียน, กลุ่มที่เกี่ยวกับภาพแวดล้อม, บรรยากาศและวัฒนธรรม, มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก, กลุ่มที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม, ด้านบรรยากาศ, บรรยากาศ ห้องเรียนมีชีวิต, มีบรรยากาศทางบวก, มีบรรยากาศยอมรับกัน)

2.4 ด้านการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ความคาดหวังและมาตรฐาน, มาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, การประเมินจากเกณฑ์, ตรวจสอบได้)

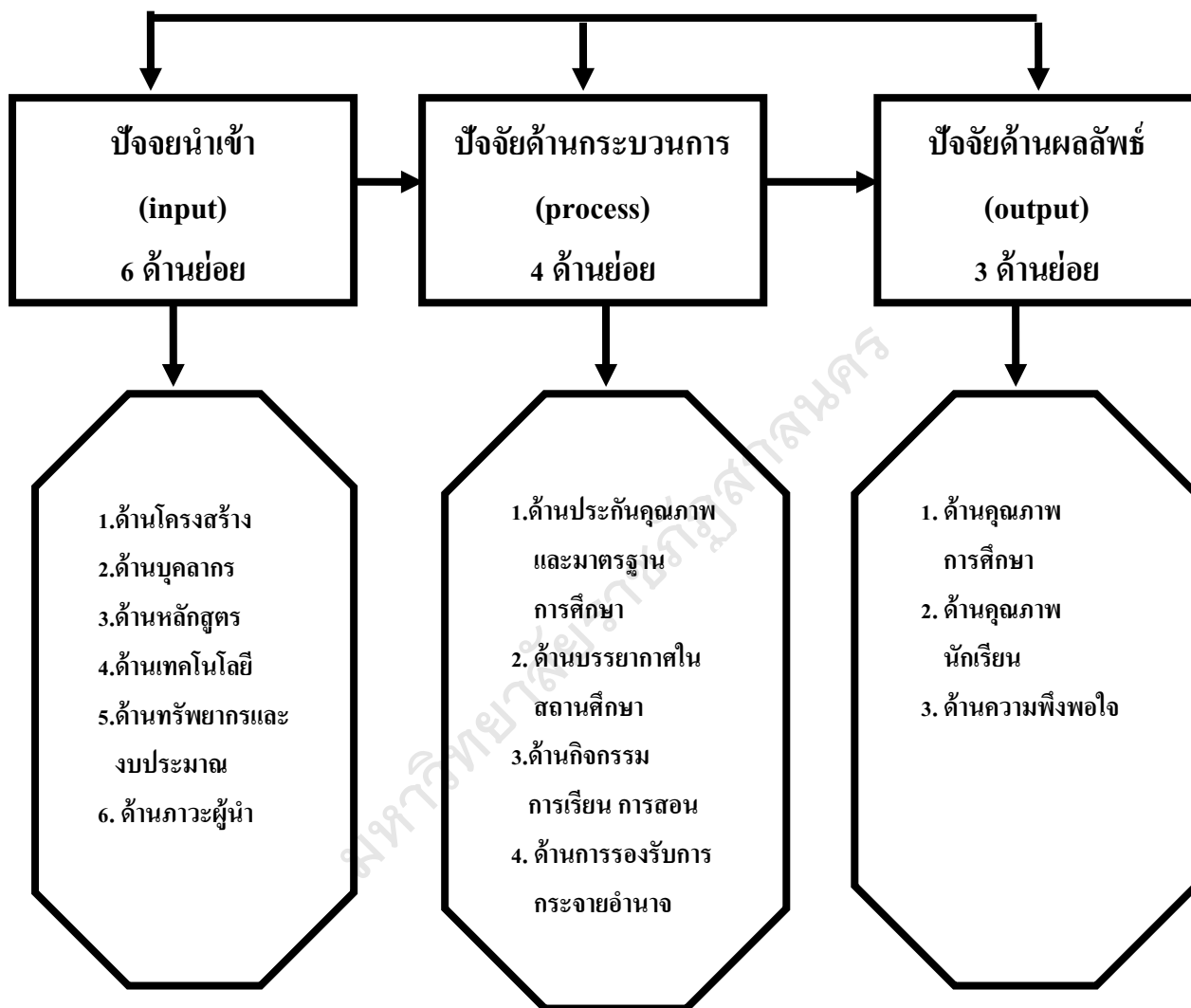
3. ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มีเป้าหมายชัดเจน, ศักยภาพด้านงาน, ความสำเร็จของงาน)

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ นักศึกษา, ขอมรับจากนักเรียน, ผลผลิต ดีขึ้น คำ ความสามารถ, ผลการทดสอบ)

3.3 ด้านความพึงพอใจ (ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจ, บุคลากรมั่นคง, บรรลุความสำเร็จด้านวิชาการ, การมีความคาดหวังสูง, ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่ม, ความพึงพอใจในงานของบุคลากร, ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก, มีการประเมินผลที่ดี, มีข้อมูลย้อนกลับ, การบริหารและการจัดการศึกษา, ความสามัคคีของครู, มีการประเมินผลที่ดี, มีข้อมูลย้อนกลับ, มีการประเมินผลที่ดี, มีข้อมูลย้อนกลับ)

สรุปการสังเคราะห์เพื่อจัดทำรอบการวิจัย ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่
ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพประกอบ 52 สรุปการสังเคราะห์เพื่อจัดทำรอบการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) เพื่อนำเสนอข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบท มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 วิธี ดังนี้

1.1 การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) เป็นการวิเคราะห์เอกสารพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 รายงานประจำปี คู่มือปฏิบัติงาน รายงานการประกันคุณภาพเอกสารตีพิมพ์และเผยแพร่อื่นๆ ของหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เผยแพร่ และสามารถสืบค้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (internet) โดยผลการศึกษานำเสนอเป็น “บริบท ของการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านเทคโนโลยี 4) ด้านหลักสูตร 5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ 6) ด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 1) ด้านการรองรับกระจายอำนาจ 2) ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 4) ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพการศึกษา 2) ด้านคุณภาพนักเรียน และ 3) ด้านความพึงพอใจ

1.3 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา และสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview) กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง สามารถให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ หัวหน้าสำนัก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาศึกษานิเทศก์ จำนวน 9 ราย

1.5 การศึกษาพหุกรณี (multi-case study) เป็นการศึกษาสถานศึกษาด้านแบบการจัดการศึกษา 3 แห่ง เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

2. ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาข้อค้นพบที่สำคัญ (ในขั้นตอนที่ 1)

3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่าง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 วิธี ดังนี้

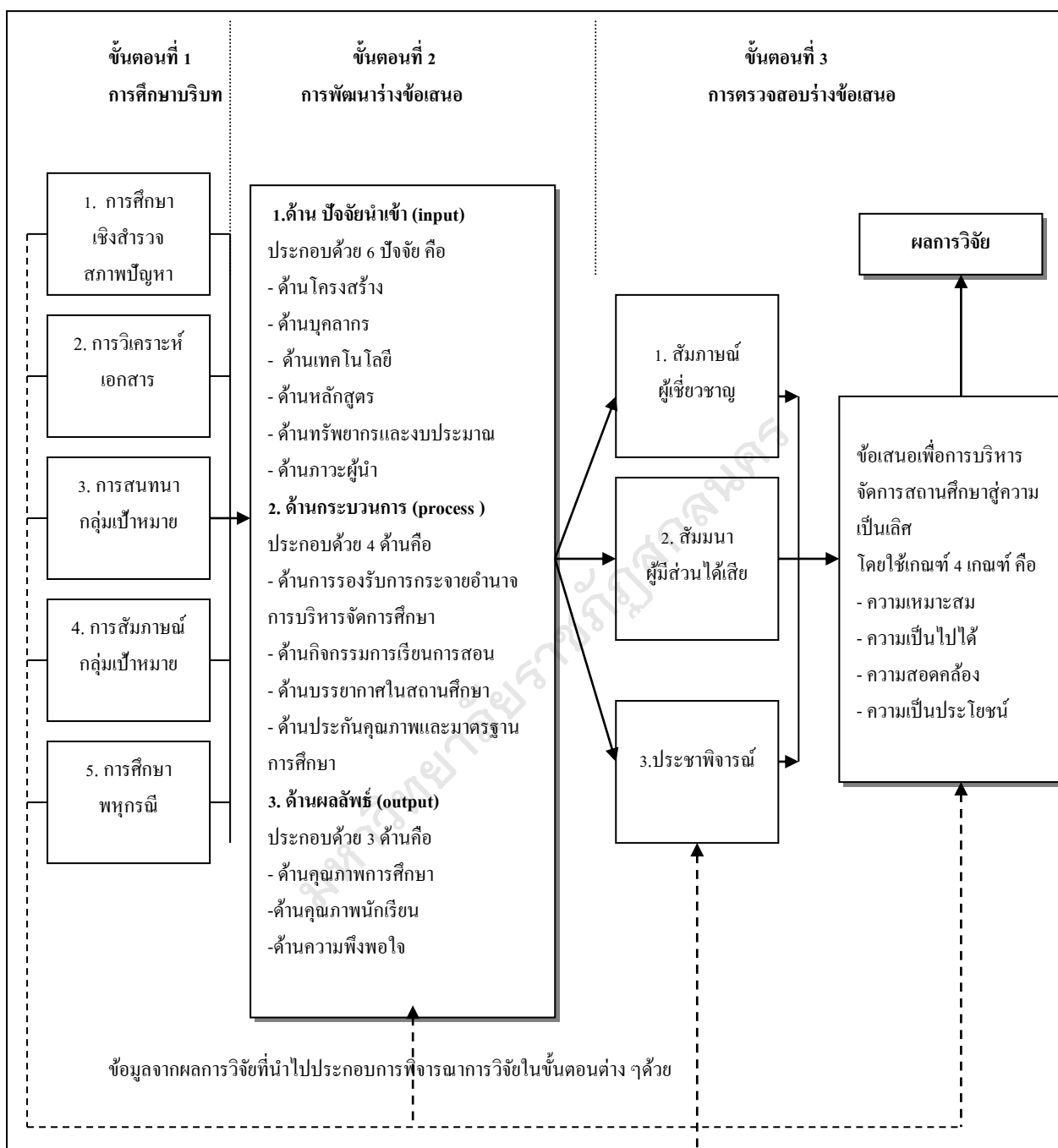
3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (expert in – depth interview)

3.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)

3.3 การประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)

ขั้นตอนการวิจัยดังกล่าวข้างต้นแสดงดังภาพประกอบ 53

ขั้นตอนการวิจัย



ภาพประกอบ 53 “ขั้นตอนการวิจัยข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบท

1. การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study)

การศึกษาเชิงสำรวจมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการแก้ปัญหาของการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ใช้ในการวิจัย (survey study) ครั้งนี้จำนวนผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 โดยใช้ตาราง Krejcie R.V. and Morgan D.W. (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 378 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ เช่น 1) เป็นสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นๆ ได้ 2) เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินรอบที่ 2 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. ได้กลุ่มตัวอย่างดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	นครพนม เขต 1	291	8
2	นครพนม เขต 2	208	6
3	เลย เขต 1	303	8
4	เลย เขต 2	182	5
5	เลย เขต 3	116	3
6	สกลนคร เขต 1	180	5
7	สกลนคร เขต 2	268	7
8	สกลนคร เขต 3	224	6
9	หนองคาย เขต 1	182	5
10	หนองคาย เขต 2	181	5
11	หนองคาย เขต 3	178	5

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
12	อุดรธานี เขต 1	263	7
13	อุดรธานี เขต 2	224	6
14	อุดรธานี เขต 3	232	6
15	อุดรธานี เขต 4	168	5
16	หนองบัวลำภู เขต 1	228	6
17	หนองบัวลำภู เขต 2	113	3
18	กาฬสินธุ์ เขต 1	212	6
19	กาฬสินธุ์ เขต 2	198	5
20	กาฬสินธุ์ เขต 3	224	6
21	ขอนแก่นเขต 1	195	5
22	ขอนแก่นเขต 2	231	6
23	ขอนแก่นเขต 3	223	6
24	ขอนแก่นเขต 4	207	6
25	ขอนแก่นเขต 5	295	8
26	ชัยภูมิ เขต 1	289	8
27	ชัยภูมิ เขต 2	296	8
28	ชัยภูมิ เขต 3	215	6
29	นครราชสีมา เขต 1	163	5
30	นครราชสีมา เขต 2	191	5
31	นครราชสีมา เขต 3	202	6
32	นครราชสีมา เขต 4	203	6
33	นครราชสีมา เขต 5	239	6
34	นครราชสีมา เขต 6	196	5
35	นครราชสีมา เขต 7	244	7

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
36	บุรีรัมย์ เขต 1	219	6
37	บุรีรัมย์ เขต 2	244	7
38	บุรีรัมย์ เขต 3	238	6
39	บุรีรัมย์ เขต 4	210	6
40	มหาสารคาม เขต 1	224	6
41	มหาสารคาม เขต 2	245	7
42	มหาสารคาม เขต 3	162	4
43	ยโสธร เขต 1	206	6
44	ยโสธร เขต 2	209	6
45	ร้อยเอ็ด เขต 1	262	7
46	ร้อยเอ็ด เขต 2	366	10
47	ร้อยเอ็ด เขต 3	236	6
48	ศรีสะเกษ เขต 1	301	8
49	ศรีสะเกษ เขต 2	212	6
50	ศรีสะเกษ เขต 3	221	6
51	ศรีสะเกษ เขต 4	238	6
52	สุรินทร์ เขต 1	339	9
53	สุรินทร์ เขต 2	246	7
54	สุรินทร์ เขต 3	257	7
55	อุบลราชธานี เขต 1	279	8
56	อุบลราชธานี เขต 2	234	6
57	อุบลราชธานี เขต 3	225	6
58	อุบลราชธานี เขต 4	156	4
59	อุบลราชธานี เขต 5	271	7
60	มุกดาหาร	276	7
61	อำนาจเจริญ	284	8
รวม		13,924	378

จากข้อมูลสารสนเทศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(OBEC) ประจำปี 2551

([www.http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp](http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp), 21 กรกฎาคม 2551)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะของเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวข้อง สภาพปัญหาและความต้องการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านการวัดและประเมินคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ซึ่งหลังจากที่ได้จัดทำเป็นเครื่องมือแล้ว ได้มีการนำไปพัฒนาคุณภาพ ด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ของเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1.2.1 โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่เข้าสู่ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันและ ระดับ/ ช่วงชั้นที่ เปิดสอน ในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของ ลิเคอร์ท (Likert) 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแนวคำถามสร้างมาจากผลของการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใน 3 ด้าน 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตรด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ

3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา ความต้องการของการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะแบบปลายเปิด (opened-end questionnaire) เพื่อให้การดำเนินการบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ใน 3 ด้าน

1.2.2 การพัฒนาคุณภาพแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปพัฒนาหาคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยง ดังนี้

1.2.2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นั้น ใช้เทคนิค IOC (index of item- objective congruence) หรือดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ มาทดลองใช้ (สุวิมล ติรภานันท์, 2543 :15) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ราย ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาว่า ข้อความเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของถ้อยคำภาษาที่ใช้และให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างคำถามและแต่ละข้อกับความมุ่งหมายของการวิจัย และองค์ประกอบที่ศึกษา กำหนดให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ เป็น +1,0 และ-1 ตามความหมายดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่า รายการประเมินสอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า รายการประเมินสอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่า รายการประเมินไม่สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหามีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ

1 ทุกรายการ และผู้วิจัยไปปรับปรุงภาษาถ้อยคำตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้เหมาะสม และสื่อความหมายตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษามากขึ้น

1.2.2.2 การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) เป็นผลสืบเนื่องจากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา เมื่อผู้วิจัยไปปรับปรุงถ้อยคำภาษาและข้อคำถามตามที่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ได้จัดทำเป็นเครื่องมือฉบับที่สมบูรณ์ แล้วนำไปทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล ไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1.3.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 61 เขต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 378 โรงเรียน ในอำเภอที่สุ่ม และแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการจัดเก็บทางไปรษณีย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยระบุระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม และส่งกลับคืนในระยะเวลาไม่เกิน 4 สัปดาห์ ตามที่ผู้วิจัยที่ได้จัดซองจดหมายติดแสตมป์ไว้ให้ เมื่อครบกำหนดเวลาแล้วไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จะใช้วิธีติดตามทางโทรศัพท์ จนได้แบบสอบถามกลับคืน เมื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการกระทำข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for Social Science / Personal Computer (SPSS for windows version 11) และเพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1.4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.4.2 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วเทียบกับเกณฑ์ดังนี้ (วาโร เฟื่องสวัสดิ์. 2550 : 132)

- 1.00 - 1.50 หมายถึง เป็นปัญหา, อุปสรรค, อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”
- 1.51 - 2.50 หมายถึง หมายถึง, เป็นปัญหา, อุปสรรค, อยู่ในระดับ “น้อย”
- 2.51 - 3.50 หมายถึง เป็นปัญหา, อุปสรรค, อยู่ในระดับ “ปานกลาง”
- 3.51 - 4.50 หมายถึง หมายถึงเป็นปัญหา, อุปสรรค, อยู่ในระดับ “มาก”
- 4.51 - 5.00 หมายถึง หมายถึง เป็นปัญหา, อุปสรรค, อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

1.4.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิดผู้วิจัยจะใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

เพื่อศึกษาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 วิธีดำเนินการ มีขั้นตอนดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1.1 กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้มีส่วนได้เสียในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประเภทละ 5 คน รวม 27 คน จากสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียพิจารณาจากเป็นผู้มีความสนใจ มีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา และมีจำนวนเพศชาย หญิง ใกล้เคียงกันและสถานศึกษาพิจารณาจากคุณภาพ การจัดการศึกษา และสามารถเป็นตัวแทนสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ตั้ง ตามลักษณะภูมิประเทศ

2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.1.2.1 แบบสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการศึกษาเจาะลึกเฉพาะกลุ่ม (focus group discussion) เกี่ยวกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยจะนำประเด็นหลักที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับการวิจัยเชิงสำรวจในระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแนวคำถาม (guideline) ที่จะใช้ในการอภิปรายซักถาม โดยทั่วไปแล้วแนวคำถามดังกล่าวมาแยกเป็นประเด็นย่อย ๆ ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ

2.1.2.2 แบบบันทึกผลการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล

เชิงคุณภาพ (focus group discussion) เกี่ยวกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.2.3 เทปบันทึกเสียง

2.1.2.4 กล้องถ่ายรูป

2.1.3 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล (focus group discussion)

โดยแยกการดำเนินการออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1.3.1 การสนทนา เป็นการสนทนาเพื่อสืบค้น ชักถาม และ

หาข้อมูลทั่วไปที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ร่วมสนทนา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงาน
งบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน
ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประเภทละ 5 คน รวม 27 คน ผู้ร่วมสนทนาดังกล่าวได้มา
โดยการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยพิจารณาคุณสมบัติจากการเป็นผู้มีความ
สนใจ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และจำนวนเพศชาย-หญิง ใกล้เคียงกัน ในการสนทนา
นั้น ผู้วิจัยจะสร้างความคุ้นเคย สนับสนุนกับผู้สนทนา โดยการแนะนำตนเองครบทุกคน
สนทนาถึงสภาพความเป็นอยู่ สภาพการดำรงชีวิต ชี้แจงวัตถุประสงค์การสนทนา เชิญชวน
และกระตุ้นให้กลุ่มสนทนาได้แสดงความคิดเห็น อย่างอิสระและทั่วถึง โดยผู้วิจัยจะใช้แนว
คำถามตามกรอบแนวคิดใน 3 ประเด็นเป็นคำถาม เริ่มต้นในแต่ละประเด็น หลังจากนั้นก็จะใช้
ข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเป็นแนวคำถามในการสืบค้นข้อมูลในแต่ละประเด็น จนครบถ้วน
จึงจะเริ่มคำถาม โดยใช้แนวคำถาม ในประเด็น ต่อๆ ไป และดำเนินการเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จน
ครบถ้วนทุกประเด็น โดยจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาเสนอความคิดเห็นต่อบริหารจัดการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของตนเองได้อย่างอิสระ

3. การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview)

3.1 กลุ่มเป้าหมาย เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐานโดยตรง สามารถให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 9 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ ตามเนื้อหาทั้ง 13 ด้าน

3.3 การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้หนังสือของผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร แล้วดำเนินการสัมภาษณ์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจับประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะที่สำคัญเสนอไว้เป็นความเรียง โดยนำเสนอ “ข้อความให้สัมภาษณ์” ที่สำคัญมาอ้างอิงประกอบด้วย

4. การศึกษาพหุกรณี (multi- case study)

การศึกษาพหุกรณีเป็นการศึกษาสถานศึกษาต้นแบบที่มีการพัฒนาสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้กำหนดสถานศึกษาเป้าหมาย เป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง คือ

- 1) โรงเรียนบ้านนาแก อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 2) โรงเรียนบ้านหนองย่างขึ้น อำเภอรณนคร จังหวัดนครพนม 3) โรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
- ซึ่งการเลือกสถานศึกษาของรัฐเป็นต้นแบบการพัฒนาสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ที่มีคุณภาพ เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำความเข้าใจปรากฏการณ์ของการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ การเลือกสถานศึกษาต้นแบบ ใช้วิธีการการสุ่มบนพื้นฐานของทฤษฎี (operational construct sampling) (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2543 :25) โดยจะเลือกเอาสถานศึกษาของรัฐในประเทศ 3 แห่ง โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ 1) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ระหว่างปี 2549-2552 โดยครอบคลุมสถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ 2) เป็นสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบ 2 หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลสถานศึกษาและตรวจสอบคุณภาพการบริหารจัดการจากการสังเกต สัมภาษณ์ อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ประชาชน ในละแวกที่สถานศึกษาดังอยู่ ศึกษาเอกสารของสถานศึกษา และพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนด คือมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีกระบวนการ

บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับ มีความโดดเด่นและมีกระบวนการจัดประสบการณ์ โดยองค์รวม
เหมาะสมตามแนวคิดทฤษฎี ทำให้ได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์ สอดคล้องตามเกณฑ์พิจารณา
สถานศึกษาด้านแบบคุณภาพการบริหารจัดการ ที่คัดเลือก 3 แห่ง กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ใน
การศึกษาเฉพาะกรณี (case study) เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 การสร้างแนวคำถาม

หลังการเลือกศึกษาด้านแบบที่มีคุณภาพการบริหารจัดการทั้ง 3 แห่ง
ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (guideline) สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in – depth interview)
และได้สร้างแบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ตามกรอบแนวคิด
การวิจัยเชิงนโยบาย เป็นแนวทางในการกำหนดคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมแนวทางการจัดทำ
ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในองค์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า(input)
ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร
ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process)
ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา
ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในโรงเรียน ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐาน
การศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านคุณภาพการศึกษา
ด้านคุณภาพนักเรียน และ ด้านความพึงพอใจ ภายใต้อำนาจของอาจารย์ที่ปรึกษาและ
ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ครู และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน
10 ราย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามได้ตรงประเด็นหรือไม่ สามารถสื่อ
ความหมายให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักได้เข้าใจตรงกันหรือไม่ ความต่อเนื่องของประเด็นคำถาม
และคำตอบเป็นอย่างไร จากนั้นนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามเป็นอย่างไร
จากนั้นนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามให้สมบูรณ์และเหมาะสมก่อน
นำไปใช้

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนาม ยืดหยุ่นและสามารถ
เปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่สัมภาษณ์ และมีการบันทึกเสียงในการตอบคำถามด้วย ดังนั้น
เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วน มีรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาด้านแบบตาม
ความมุ่งหมายการวิจัยและคำถามวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธีคือ การสัมภาษณ์
แบบเจาะลึก (in- depth interview) การสังเกตและการจดบันทึก (observation and field - note)

และการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกจะมีแนวคำถาม ซึ่งเป็นหัวข้อการสนทนากว้าง เป็นคำถามแบบปลายเปิด ใช้เป็นแนวทางการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ และครูผู้สอน โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำมาสรุปประเด็นตามแนวคำถามเป็นระยะเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย ส่วนการสังเกตและจดบันทึกผู้วิจัยศึกษาสังเกตสภาพบริบทของสถานศึกษา ทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียน ทรัพยากรบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกของครูและนักเรียน การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ การบริหารจัดการงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป สำหรับการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร แผนการจัดประสบการณ์ ธรรมนูญสถานศึกษา การรายงานผล การดำเนินงาน รายงานผลการประเมินมาตรฐานสถานศึกษา แผนการนิเทศติดตาม เอกสารประเภทแผนผังแผนปลิว เอกสารความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง เพื่อตรวจสอบการยืนยันสภาพการบริหารจัดการศึกษา และนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษายุทธศาสตร์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นหลัก กล่าวคือการวิเคราะห์เอกสารจะเป็นการอ่านจับใจความ และบันทึกลงในแบบบันทึก ข้อมูลเนื้อหาส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับบริบทสถานศึกษา และโครงสร้างการบริหารจัดการของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา และการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ จะเป็นการอ่านจากบันทึกภาคสนามและการถอดเทปหลังการสัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลบางส่วนเป็นการยกข้อความที่เป็นตอนสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง เพื่อเป็นการสนับสนุนสาระสำคัญของการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ การบริหารจัดการสถานศึกษาในองค์ประกอบการบริหารงานด้านต่างๆ ที่ศึกษา

การสังเคราะห์ผลการวิจัยเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ

จากผลการศึกษาด้วยวิธีดำเนินการวิจัย 5 วิธีดังกล่าวมาข้างต้น คือ ผลการศึกษาริบทของการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการศึกษาเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่มกลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย และการศึกษาพหุกรณีสถานศึกษาดั้งเดิม ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ในขั้นตอนที่ 2 ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาร่างของข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยทั้ง 5 แหล่ง คือ ผลการศึกษาเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายและการศึกษาพหุกรณี และผลการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 นำมาจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) เพื่อร่วมกันจัดทำร่างข้อเสนอองค์ประกอบที่กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำเป็นร่างข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยสรุปเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียกับการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้ตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สรุปได้จากการศึกษาบริบท ทั้ง 5 แหล่งในขั้นตอนที่ 1 มาประกอบการพิจารณา รวมทั้งร่างข้อเสนอที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 เพื่อจัดทำเป็นเอกสารประกอบการสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 วิธีดังนี้ คือ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (expert in – depth interview) 2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) และ 3) การประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders) มีรายละเอียดดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (expert in – depth interview)

เป็นการดำเนินการวิจัยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสถานศึกษาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก 3 ประการดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 20 ปี 2) มีตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษขึ้นไป 3) มีวุฒิทางการศึกษา สาขาบริหารการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 10 คน

2. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)

การตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สัมนาครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2553 ที่โรงแรมสกลแกรนด์ พาเลซ จำนวน 45 คน สัมนาครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2553 ที่ โรงเรียนอนุบาล นางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ มีผู้เข้าร่วม 24 คน ผู้เข้าร่วมสัมมนาปฏิบัติการ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอ พร้อมทั้งเอกสารประกอบการสัมมนา ความเป็นมาของโครงการ ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงนโยบาย และผลการวิจัยจากการศึกษาวิจัยบริบทในขั้นตอนที่ 1 ที่ได้จากข้อมูลทั้ง 5 แห่ง และร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากขั้นตอนที่ 2 ตลอดจนแนวทางการดำเนินการสัมมนาและเกณฑ์ การประเมินคุณภาพของร่างข้อเสนอ ซึ่งพิจารณาจากความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความสอดคล้อง และด้านความเป็นประโยชน์ เสนอต่อผู้มีส่วนได้เสียข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผลจากการดำเนินงานวิจัย ได้สรุปเป็น ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การประชาสัมพันธ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)

การตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดขึ้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2553 ที่โรงแรมสกลแกรนด์พาเลซ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร มีผู้เข้าร่วมสัมมนา 33 คน โดยการประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์ นำเสนอพร้อมทั้งเอกสารการสัมมนา นำเสนอ เกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงนโยบาย และผลการวิจัยจากการศึกษาวิจัยบริบทในขั้นตอนที่ 1 ที่ได้ จากข้อมูลทั้ง 5 แห่ง และข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากขั้นตอนที่ 2 ตลอดจนแนวทางการดำเนินการสัมมนาและเกณฑ์การประเมินคุณภาพของร่างข้อเสนอ ซึ่งพิจารณาจากความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้

ด้านความสอดคล้อง และด้านความเป็นประโยชน์ เสนอต่อผู้มีส่วนได้เสียข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผลจากการดำเนินงานวิจัยได้สรุปเป็นข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอเชิงนโยบาย

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาร่างข้อเสนอเชิงนโยบายในขั้นตอนที่ 2 และการตรวจสอบ ในขั้นตอนที่ 3 ประกอบด้วยเกณฑ์ 4 ด้านของ Guskey (2000) คือ

- 1) ความเหมาะสม (propriety) พิจารณาจากกระบวนการได้มา ครอบคลุมพันธกิจ การใช้ถ้อยคำ ลำนวน การจัดกลุ่ม หรือลำดับ และการมีจุดเด่น
- 2) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) พิจารณาจากความสามารถนำไปปฏิบัติ การมีทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติได้ ภาวะความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการมีระเบียบข้อบังคับ กฎหมายเอื้อให้ปฏิบัติได้
- 3) ด้านความสอดคล้อง (congruity) พิจารณาจากความสอดคล้องกับนโยบายกับระดับชาติ บริบทสังคม และความสอดคล้อง และ
- 4) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility) พิจารณาจากผลดีที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร หน่วยงาน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคม โดยมีกระบวนการตรวจสอบอย่างมีขั้นตอนคือ 1) ที่มีความสอดคล้องกัน 2) ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารทั่วไป ครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ คณะกรรมการสถานศึกษา และ
- 3) ผ่านการยืนยันข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยการประชาพิจารณ์ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหารในฝ่ายต่างๆ ครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ที่สนใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ ด้านภาวะผู้นำ
- 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และ ด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้วิจัยนำเสนอ เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาวิจัยบริบท เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ผลการศึกษาเชิงสำรวจ (survey study)
- 1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)
- 1.3 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)
- 1.4 การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview)
- 1.5 การศึกษาพหุกรณี (multi – case study) สถานศึกษาด้านแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 แห่ง

ตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาบริบทและการศึกษาพหุกรณี

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

- 3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (expert in – depth interview)
- 3.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)
- 3.3 การประชุมหารือผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 1.1 ผลการศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางแก้ปัญหา การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ
- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	328	88.60
- หญิง	42	11.40
รวม	370	100.00
2. สถานศึกษาเปิดสอนในระดับ		
- อนุบาล และ ช่วงชั้นที่ 1-2	124	33.50
- อนุบาล และ ช่วงชั้นที่ 1-3	195	52.70
- ช่วงชั้นที่ 3- 4	51	13.80
รวม	370	100.00
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
- ผู้อำนวยการชำนาญการ	106	28.60
- ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	237	64.10
- ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	27	7.30
รวม	370	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
4. วุฒิการศึกษา		
- ปริญญาตรี	137	46.80
- ปริญญาโท	194	52.4
- ปริญญาเอก	3	0.80
รวม	370	100.00
5. ระยะเวลาที่เข้าสู่ตำแหน่งในสายงานผู้บริหารสถานศึกษา		
- น้อยกว่า 1 ปี	-	-
- 1 – 5 ปี	15	4.10
- 6 – 10 ปี	31	8.40
- 11 – 15 ปี	94	25.40
- 16 – 20 ปี	34	9.20
- มากกว่า 20 ปี	196	53.00
รวม	370	100.00
6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบัน		
- น้อยกว่า 1 ปี	66	17.80
- 1 – 5 ปี	131	35.40
- 4 – 6 ปี	86	23.20
- 11 – 15 ปี	43	11.60
- 16 – 20 ปี	22	5.90
- มากกว่า 20 ปี	22	5.90
รวม	370	100.00

จากตาราง 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 370 ราย คิดเป็น เพศชาย ร้อยละ 88.60 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 11.40 จำแนกตามประเภทสถานศึกษาที่เปิดสอน ของผู้ให้ข้อมูล พบว่าในระดับอนุบาลและช่วงชั้นที่ 1-3 ร้อยละ 52.70 รองลงมา อนุบาลและ ช่วงชั้นที่ 1-2 ร้อยละ 33.50 และช่วงชั้นที่ 3-4 ร้อยละ 13.80 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 64.10 รองลงมา ผู้อำนวยการ ร้อยละ 28.60 และผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ร้อยละ 7.30 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นผู้จบ การศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 52.40 ปริญญาตรี ร้อยละ 46.80 และปริญญาเอก ร้อยละ 0.80 จำแนกตามประสบการณ์ระยะเวลาที่เข้าสู่ตำแหน่งในสายงานผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า 16-20 ปี ร้อยละ 53.00 รองลงมา 11-15 ปี ร้อยละ 25.40 6-10 ปี ร้อยละ 8.40 และ 1-5 ปี ร้อยละ 4.10 และจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาปัจจุบัน พบว่า 1-5 ปี ร้อยละ 35.40 รองลงมา 6-10 ปี ร้อยละ 23.20 และ 1 ปี ร้อยละ 17.80

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงสภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย			
1. ด้านโครงสร้าง	3.08	0.94	ปานกลาง
2. ด้านบุคลากร	3.29	0.92	ปานกลาง
3. ด้านเทคโนโลยี	3.44	0.81	ปานกลาง
4. ด้านหลักสูตร	3.49	0.84	ปานกลาง
5. ด้านทรัพยากรและงบประมาณ	3.62	0.94	มาก
6. ด้านภาวะผู้นำ	3.44	1.16	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย			
7. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา	3.46	0.89	ปานกลาง
8. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน	3.61	0.82	มาก
9. ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา	3.42	0.94	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	3.41	0.88	ปานกลาง
ด้านผลลัพธ์ (output)			
11. ด้านคุณภาพการศึกษา	3.67	0.99	มาก
12. ด้านคุณภาพนักเรียน	3.51	1.11	มาก
13. ด้านความพึงพอใจ	3.57	1.09	มาก
รวม	3.48	0.92	ปานกลาง

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาจัดเรียงลำดับสภาพปัญหา การบริหารในด้านต่างๆ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผลลัพธ์ ด้านย่อยคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.99) ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยทรัพยากรและงบประมาณ ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.94) และด้านกระบวนการ ด้านย่อยกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.82)

ตาราง 7 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตาม
ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยโครงสร้าง

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า (input)			
1. ด้านโครงสร้าง			
1.1 สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหาร สาขาการ บังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	3.47	1.33	ปานกลาง
1.2 สถานศึกษากำหนดนโยบายและรายละเอียดของ งานไว้อย่างชัดเจน พร้อมมีคู่มือการปฏิบัติงาน	3.17	1.20	ปานกลาง
1.3 สถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับคณะครู กรรมการสถานศึกษา และชุมชน อย่างเป็นระบบ	3.41	1.18	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.4 ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาประสบ ความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง	3.47	0.91	ปานกลาง
1.5 สถานศึกษากำกับติดตามเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ	3.05	0.87	ปานกลาง
1.6 สถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	3.17	0.98	ปานกลาง
1.7 สถานศึกษามีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานให้ครู รับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรมชาติ	3.52	1.29	มาก
1.8 สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อ การทำงาน สู่ความสำเร็จของสถานศึกษา เช่น การจัดทำแผน การกำหนดเวลาในการทำงาน	3.40	1.24	ปานกลาง
1.9 สถานศึกษามีสายบังคับบัญชาที่สั้นและสามารถ ติดต่อประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษา อย่าง เป็นระบบ รวดเร็ว และทั่วถึง	3.29	1.19	ปานกลาง
1.10 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถ ปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	3.47	1.03	ปานกลาง
1.11 โครงสร้างของสถานศึกษาเอื้อต่อการทำงานแบบ ทีมงาน ข้ามสายงาน (cross- function) ที่ผนึก กำลัง (synergy) บุคลากรจากฝ่ายกลุ่มงานต่างๆ	3.35	0.96	ปานกลาง
1.12 สถานศึกษามีการกระจายอำนาจในการบริหารและ การตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรองลงมา เพื่อ ความคล่องตัว และรวดเร็วในการดำเนินงาน	3.41	1.19	ปานกลาง
รวม	3.08	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยโครงสร้าง พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$, S.D.= 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายการย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษามีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานให้ครูรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรมชาติ ($\bar{X}=3.52$, S.D.= 1.29) รองลงมา สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ($\bar{X}=3.47$, S.D.=1.03) และด้านผลการดำเนินงาน ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X}=3.47$, S.D.= 0.19)

ตาราง 8 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตาม
ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยบุคลากร

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า (input)			
2. ด้านบุคลากร			
2.1 สถานศึกษามอบหมายงานอย่างถูกต้อง เป็นธรรมชาติตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	3.08	1.03	ปานกลาง
2.2 สถานศึกษาเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน	3.47	1.26	ปานกลาง
2.3 สถานศึกษาสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ครูและบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	4.00	1.06	มาก
2.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	3.76	1.39	มาก
2.5 สถานศึกษากำกับดูแล ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.35	1.41	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.6 สถานศึกษาบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ	3.64	1.41	มาก
2.7 สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.41	1.23	ปานกลาง
2.8 สถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม	3.64	1.18	มาก
2.9 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ เหมาะสม	3.38	1.19	ปานกลาง
2.10 สถานศึกษาสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการสัมมนา หรือฝึกอบรม เช่นค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ	3.70	1.12	มาก
2.11 สถานศึกษาจัดให้ครู เข้าศึกษา อบรม ดูงานในองค์กรต่างๆ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน	3.48	1.09	ปานกลาง
2.12 สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ	3.23	0.94	ปานกลาง
2.13 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในสถานศึกษา กับครูเชี่ยวชาญและ สถานศึกษาอื่น	3.58	0.84	มาก
รวม	3.29	0.92	ปานกลาง

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้ความ เป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยบุคลากร ในปัจจุบัน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$, S.D.=0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย จัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสาม ลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษาสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง ครูและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($\bar{X}=4.00$, S.D.=1.06) สถานศึกษาเปิดโอกาส ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.76$, S.D.=1.39) และสถานศึกษา สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการสัมมนา หรือฝึกอบรม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ($\bar{X}=3.70$, S.D.=1.12)

ตาราง 9 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า
ด้านย่อยเทคโนโลยี

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า (input)			
3. ด้านเทคโนโลยี			
3.1 สถานศึกษานำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ	3.47	0.91	ปานกลาง
3.2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	3.58	0.84	มาก
3.3 สถานศึกษาพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ในการบริหารให้สอดคล้อง กับฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษาและเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น	3.53	0.91	มาก
3.4 สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาเครือข่าย ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	1.02	มาก
3.5 สถานศึกษามีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้	3.53	0.84	มาก
3.6 สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรผลิตสื่อ สิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	3.29	1.06	ปานกลาง
3.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครู ทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน	3.52	0.97	มาก
3.8 สถานศึกษาระดมทุนการจัดตั้งศูนย์สื่อสาร และเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยต่อสภาพปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม	3.23	1.11	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.9 สถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การบริหารวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน อย่างเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร	3.47	0.91	ปานกลาง
3.10 สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการประกอบ การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี และ เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน	3.29	0.89	ปานกลาง
3.11 สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี/วิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอก และสามารถ ประสานติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษาได้ อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.35	0.90	ปานกลาง
รวม	3.44	0.81	ปานกลาง

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยเทคโนโลยี พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D.= 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย จัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.58$, S.D.= 0.84) สถานศึกษามีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.02) และสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู ทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.92)

ตาราง 10 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตาม
ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยหลักสูตร

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยนำเข้า (input)			
4. ด้านหลักสูตร			
4.1 สถานศึกษาจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์โดยภาพรวมของสถานศึกษา	3.64	1.08	มาก
4.2 สถานศึกษานำกระบวนการมีส่วนร่วมในการ วางแผนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.47	1.19	ปานกลาง
4.3 สถานศึกษามีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิชาการ และหลักสูตร	3.41	1.18	ปานกลาง
4.4 สถานศึกษาประเมินผลการพัฒนาวิชาการและ หลักสูตรอย่างเป็นระบบ	3.64	1.02	มาก
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการ บริหารงานวิชาการอย่างดี และจัดหาหลักสูตร เอกสารตามหลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวก ให้ครู ผลิตหรือเลือกใช้สื่อ ได้อย่างเหมาะสม	3.29	1.12	ปานกลาง
4.6 สถานศึกษาจัดให้มีการอบรม และการพัฒนาครู ให้มีความรู้ด้านหลักสูตร	3.17	1.04	ปานกลาง
4.7 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยร่วมมือ กับสถานศึกษาใกล้เคียงหรือในศูนย์เครือข่าย	3.42	1.08	ปานกลาง
4.8 สถานศึกษาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการจัดทำและใช้ หลักสูตรสถานศึกษา	3.58	0.84	มาก
4.9 สถานศึกษามีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อ ชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ของนักเรียน	3.76	0.94	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.10 สถานศึกษาจัดหลักสูตรควรเน้นเนื้อหาหลักและวิชาชีพรองลงมา	3.35	1.07	ปานกลาง
4.11 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกลุ่มสาระหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	3.70	0.89	มาก
รวม	3.49	0.84	ปานกลาง

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยหลักสูตร พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D.= 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษามีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนสถานศึกษาประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.94) สถานศึกษาจัดการเรียนการสอน โดยเน้นกลุ่มสาระหลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ($\bar{X} = 3.70$ S.D.= 0.89) และสถานศึกษาจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์โดยภาพรวมของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.64$, S.D.=1.08) สถานศึกษาประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตร อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.02)

ตาราง 11 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตาม
ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยทรัพยากรและงบประมาณ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า (input)			
5. ด้านทรัพยากรและงบประมาณ			
5.1 สถานศึกษาใช้เครื่องมือ-อุปกรณ์ต่างๆ อย่างคุ้มค่า	3.70	1.01	มาก
5.2 สถานศึกษามุ่งรักษาเครื่องมือ-อุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี และมีอย่างเพียงพอ	3.58	0.97	มาก
5.3 สถานศึกษามีการใช้พื้นที่เพื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง	3.46	0.97	ปานกลาง
5.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นมาใช้ ทรัพยากรของสถานศึกษา	3.59	1.13	มาก
5.5 สถานศึกษาวิเคราะห์และพัฒนางาน นโยบาย การจัดทำงบประมาณได้อย่างเหมาะสม	3.35	0.96	ปานกลาง
5.6 สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้น ความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.82	0.92	มาก
5.7 สถานศึกษาใช้หลักการบริหารงบประมาณที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงานเป็นหลักได้อย่างเหมาะสม	3.70	1.07	มาก
5.8 สถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติ งบประมาณที่สะดวกคล่องตัวและเหมาะสม	3.76	0.94	มาก
5.9 สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณของของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ที่กำหนด	3.64	1.23	มาก
5.10 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการใช้ งบประมาณ และตรวจสอบติดตามผลการ ดำเนินงานทั้ง กระบวนการและผลผลิตอย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิภาพ	3.41	1.18	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5.11 สถานศึกษามีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบการควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย	3.82	1.14	มาก
5.12 สถานศึกษาจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	3.71	0.95	มาก
5.13 คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและให้คำปรึกษาในการวางแผน / การจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานและความจำเป็น	3.64	1.08	มาก
5.14 สถานศึกษามีระบบการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงงานด้านงบประมาณ	3.52	1.03	มาก
รวม	3.62	0.94	มาก

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยทรัพยากรและงบประมาณ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.92) สถานศึกษามีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบ การควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.14) และสถานศึกษา มีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวกคล่องตัวและเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.94)

ตาราง 12 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตาม
ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยภาวะผู้นำ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า (input)			
6. ด้านภาวะผู้นำ			
6.1. ด้านร่างกาย			
6.1.1 ผู้บริหารมีสุขภาพกายแข็งแรง และมีสุขภาพจิตดี	3.29	1.40	ปานกลาง
6.1.2 ผู้บริหารมีอริยาบถ คล่องแคล่วว่องไว และ กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ	3.47	1.42	ปานกลาง
6.2 ด้านอารมณ์			
6.2.1 ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี	3.35	1.45	ปานกลาง
6.2.2 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.35	1.49	ปานกลาง
6.2.3 ผู้บริหาร กล้าเผชิญกับปัญหาและความยากลำบาก ในสถานการณ์ต่างๆ	3.46	1.45	ปานกลาง
6.2.4 ผู้บริหารตัดสินใจได้เหมาะสมกับความสำคัญ ของปัญหา	3.23	1.30	ปานกลาง
6.3 ด้านสังคม			
6.3.1 ผู้บริหารเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีทักษะในการเข้าสังคม	3.35	1.36	ปานกลาง
6.3.2 ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	3.17	1.14	ปานกลาง
6.3.3 ผู้บริหารมีทักษะในการเข้าสังคม	3.35	1.32	ปานกลาง
6.3.4 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ และให้การยอมรับผู้อื่น	3.40	1.53	ปานกลาง
6.3.5 ผู้บริหารได้รับการยอมรับ และเชื่อถือจาก คนทั่วไป	3.35	1.41	ปานกลาง
6.4 ด้านสติปัญญา			
6.4.1 ผู้บริหารมีเชาวน์ปัญญา ไหวพริบ และปฏิภาณดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.35	1.28	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6.4.2 ผู้บริหารมีความรู้ทางการบริหาร และความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี	3.41	1.33	ปานกลาง
6.4.3 ผู้บริหารวินิจฉัย วิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และมีแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนางานอยู่เสมอ	3.47	1.09	ปานกลาง
6.5 ด้านคุณธรรม			
6.5.1 ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับทุกคนในการปฏิบัติงาน	3.58	1.33	มาก
6.5.2 ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วยความซื่อสัตย์	3.58	1.28	มาก
6.5.3 ผู้บริหารรักษาคำมั่นสัญญา และมีความเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา	3.52	1.37	มาก
6.5.4 ผู้บริหารมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	3.82	1.29	มาก
6.6 ด้านทักษะภาวะผู้นำผู้บริหาร (ด้านเทคนิควิธี)			
6.6.1 ผู้บริหารมีการวางแผน การจัดทำแผน และการดำเนินการตามแผน	3.58	1.08	มาก
6.6.2 ผู้บริหารมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน	3.35	1.02	ปานกลาง
6.6.3 ผู้บริหารวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.41	1.24	ปานกลาง
6.6.4 ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.70	1.18	มาก
6.6.5 ผู้บริหารมีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	3.41	0.97	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6.7 ด้านทักษะภาวะผู้นำผู้บริหาร (ด้านมนุษยสัมพันธ์)			
6.7.1 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครู ตื่นตัวที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.29	1.17	ปานกลาง
6.7.2 ผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อน ร่วมงานได้อย่างดี	3.70	1.27	มาก
6.7.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมกิจกรรมใน ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	3.64	1.32	มาก
6.7.4 ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน	3.47	1.19	ปานกลาง
6.7.5 ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างครู ในการทำงานร่วมกัน	3.58	1.09	มาก
6.7.6 ผู้บริหารจูงใจให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเสียสละ	3.58	1.09	มาก
6.7.7 ผู้บริหารมีทักษะในการขจัดความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงานของครู	3.41	1.03	ปานกลาง
6.8 ด้านทักษะภาวะผู้นำผู้บริหาร (ด้านความคิดรวบยอด)			
6.8.1 ผู้บริหารมองภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ดี	3.35	1.23	ปานกลาง
6.8.2 ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ ของสถานศึกษาได้ดี	3.52	1.24	มาก
6.8.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการวินิจฉัย และ ประเมินปัญหาต่างๆ	3.35	1.13	ปานกลาง
6.8.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณา เลือก ทางเลือกในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.53	1.24	มาก
6.8.5 สามารถแก้ปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	3.35	1.13	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6.9 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์			
6.9.1 ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมากำหนดทิศทางของสถานศึกษาและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.41	0.97	ปานกลาง
6.9.2 ผู้บริหารสามารถสร้างพันธมิตรร่วมกับบุคลากรในการยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	3.35	0.96	ปานกลาง
6.9.3 ผู้บริหารเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงาน	3.52	1.14	มาก
6.9.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการและครบถ้วน	3.52	1.37	มาก
6.9.5 ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้น ปลุกเร้า และโน้มน้าวให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	3.29	1.23	ปานกลาง
6.9.6 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นหลักในการพัฒนาสถานศึกษา	3.35	1.28	ปานกลาง
6.9.7 ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในสิ่งที่สถานศึกษามุ่งหวัง	3.35	1.2	ปานกลาง
6.9.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเทคนิควิชาการใหม่ๆ จากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	3.41	1.14	ปานกลาง
รวม	3.44	1.16	ปานกลาง

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยภาวะผู้นำ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.44$, S.D.= 1.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย จัดเรียงลำดับ สภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X}=3.82$, S.D.=1.29) ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้บริหารให้ความสำคัญยุทธธรรมกับทุกคนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.70$, S.D. = 1.18) และผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี ($\bar{X}=3.70$, S.D. =1.27)

ตาราง 13 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้าน
กระบวนการ ด้านย่อยการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย			
1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ			
1.1 ด้านการกระจายอำนาจ			
1.1.1 ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารงาน ตามรูปแบบ สถานศึกษานิตินุกูล	3.52	1.14	มาก
1.1.2 ผู้บริหารกำหนด แผน นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา	3.29	1.17	ปานกลาง
1.1.3 ผู้บริหารลดการควบคุมบังคับบัญชาจาก ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค	3.24	0.94	ปานกลาง
1.1.4 ผู้บริหารผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ ในการ ปฏิบัติงาน	3.18	0.98	ปานกลาง
1.1.5 ผู้บริหารบริหารทรัพยากรการเงินอย่างอิสระ	3.24	0.94	ปานกลาง
1.1.6 ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ให้แก่ผู้เรียน	3.52	0.91	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.1.7 ผู้บริหารสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษา	3.35	0.68	ปานกลาง
1.1.8 ผู้บริหารมีอำนาจเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโอนย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในระดับหนึ่ง	3.36	1.23	ปานกลาง
1.1.9 ผู้บริหารเลือกสรรภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับธรรมชาติผู้เรียน	3.34	0.96	ปานกลาง
1.2 ด้านการบริหารตนเอง			
1.2.1 สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น	3.53	0.84	มาก
1.2.2 สถานศึกษากำหนดแนวทางการบริหารงานตนเองได้	3.59	1.03	มาก
1.2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมาจากความเห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษา	3.64	1.13	มาก
1.2.4 สถานศึกษาสามารถใช้วิธีการบริหารที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	3.64	0.90	มาก
1.2.5 การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สถานศึกษาสามารถทำได้ อย่างรวดเร็ว	3.70	1.07	มาก
1.2.6 สถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตรงความต้องการ	3.70	1.12	มาก
1.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่	3.58	1.14	มาก
1.3 ด้านการบริหารวิชาการ			
1.3.1 สถานศึกษาสามารถบริหารวิชาการได้คล่องตัว มีความรวดเร็ว	3.52	0.97	มาก
1.3.2 นักเรียนสามารถพัฒนาความรู้ และทักษะได้ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร	3.29	0.89	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.3.3 การประกันคุณภาพของสถานศึกษาสามารถทำให้ ผู้ปกครองนักเรียนเกิดความเชื่อมั่นได้	3.46	0.91	ปานกลาง
1.3.4 ครูส่วนใหญ่ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	3.11	1.13	ปานกลาง
1.3.5 สถานศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน/ชุมชน/และท้องถิ่น	3.41	0.91	ปานกลาง
1.3.6 สถานศึกษาสามารถพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้พัฒนาผู้เรียน	3.47	0.91	ปานกลาง
1.3.7 สถานศึกษาส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน และท้องถิ่น	3.41	0.91	ปานกลาง
1.3.8 สถานศึกษาจัดนิเทศภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.23	1.06	ปานกลาง
1.3.9 สถานศึกษาร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นเพื่อพัฒนา วิชาการ	3.47	0.97	ปานกลาง
1.4 ด้านการบริหารงบประมาณ			
1.4.1 สถานศึกษาสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเสนอ ของงบประมาณทางการศึกษา	3.41	1.09	ปานกลาง
1.4.2 สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ และจัดสรร งบประมาณให้เกิดความเหมาะสม	3.41	0.97	ปานกลาง
1.4.3 สถานศึกษาบริหารงบประมาณโดยยึดหลักการ ที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์	3.41	1.14	ปานกลาง
1.4.4 สถานศึกษามีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ ของสถานศึกษา	3.59	1.24	มาก
1.4.5 สถานศึกษามีการกำหนดรูปแบบรายงานและ คุณลักษณะเฉพาะในการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง	3.58	1.03	มาก
1.4.6 สถานศึกษาจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี ทะเบียนควบคุมต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน	3.64	1.13	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.4.7 สถานศึกษาระดมทรัพยากรและจัดการรายได้เพื่อสร้างผลประโยชน์ทางการศึกษา	3.00	1.18	ปานกลาง
1.4.8 สถานศึกษามีกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา	3.18	1.24	ปานกลาง
1.5 ด้านการบริหารงานบุคลากร			
1.5.1 สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรให้เกิดความรับผิดชอบ	3.47	1.14	ปานกลาง
1.5.2 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.46	1.14	ปานกลาง
1.5.3 สถานศึกษาดำเนินการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	3.52	1.19	มาก
1.5.4 บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.58	1.09	มาก
1.5.5 สถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพครู	3.64	1.18	มาก
1.5.6 สถานศึกษาสามารถวางแผนเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างและดำเนินการแสวงหาและบรรจุแต่งตั้งได้ตรงความต้องการ	3.76	1.11	มาก
1.5.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.76	1.16	มาก
1.5.8 ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	3.58	1.18	มาก
1.5.9 ครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่มีการทำผิดวินัยและจรรยาบรรณ	3.40	1.41	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.6 ด้านการบริหารทั่วไป			
1.6.1 สถานศึกษาสามารถจัดระบบบริหารองค์กร ในการบริหารงานต่างๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด	3.52	1.03	มาก
1.6.2 สถานศึกษาดำเนินการบริหารงานโดยเน้นความ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	3.64	1.29	มาก
1.6.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	3.64	1.27	มาก
1.6.4 สถานศึกษาดำเนินการประสานหน่วยงานอื่นเพื่อ พัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา	3.47	1.24	ปานกลาง
1.6.5 สถานศึกษาประชาสัมพันธ์งานการศึกษาให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ และขอรับการสนับสนุนการจัด การศึกษา	3.52	1.19	มาก
1.6.6 สถานศึกษาส่งเสริมการดำเนินงานกิจการนักเรียน	3.59	1.23	มาก
1.6.7 สถานศึกษาดำเนินการส่งเสริมและประสานงาน การจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตาม อัธยาศัย	3.53	1.14	มาก
1.6.8 สถานศึกษาให้การสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป	3.52	1.19	มาก
1.6.9 สถานศึกษาสามารถพัฒนาองค์กรโดยนำ เทคโนโลยี มาใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.59	1.23	มาก
1.6.10 สถานศึกษามีการดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมให้น่าเรียนและปลอดภัย	3.41	1.09	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.6.11 สถานศึกษาดำเนินการจัดระบบควบคุมภายใน หน่วยงานและงานบริการสาธารณะ	3.23	0.94	ปานกลาง
1.6.12 สถานศึกษามีการจัดทำสำมะโนข้อมูลผู้เรียน อย่างครบถ้วนสมบูรณ์	3.35	1.13	ปานกลาง
รวม	3.46	0.89	ปานกลาง

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้
 ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ด้านย่อยการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ
 พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.89)
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้
 ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ การกระจายอำนาจ
 ด้านบุคลากร สถานศึกษาสามารถวางแผน เกี่ยวกับอัตรากำลัง และดำเนินการแสวงหาและ
 บรรจุแต่งตั้งได้ตรงความต้องการ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.11) กระจายอำนาจด้านวิชาการ
 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.76$,
 S.D. = 1.16) และสถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันในการจัดการศึกษา
 ให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.29) และกระจายอำนาจด้านการบริหารงานทั่วไป
 สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
 ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.27)

ตาราง 14 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้าน
กระบวนการ ด้านย่อย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านกระบวนการ (process)			
2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน			
2.1 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย	3.52	0.97	มาก
2.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียน/เป็นวิทยากร ในการจัดการเรียนการสอน	3.53	1.08	มาก
2.3 สถานศึกษานำการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชน เป็นฐานในการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	3.64	1.02	มาก
2.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการ แสวงหาความรู้ ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับครู	3.58	1.13	มาก
2.5 สถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการ เรียนรู้ของนักเรียน	3.47	0.97	ปานกลาง
2.6 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนเพื่อ ส่งเสริมให้ ผู้เรียนพัฒนาในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะในการแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณ	3.64	0.90	มาก
2.7 ห้องสมุดมีตำรา/เอกสารประกอบการสอน/วัสดุ โสตทัศนศึกษา ครอบคลุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่างๆ อย่างเพียงพอและทันสมัย	3.41	0.77	ปานกลาง

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.8 การติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนโดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง	3.47	0.91	ปานกลาง
2.9 มีการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	3.41	0.91	ปานกลาง
2.10 มีการนำผลการประเมินการสอนมาเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อการปรับปรุงการสอน	3.82	0.86	มาก
2.11 จัดอบรมให้ความรู้แก่ครูในเรื่อง การวัดและประเมินผลการเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.52	1.09	มาก
2.12 มุ่งเน้นให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ในรูปแบบการประเมินตามสภาพจริง	3.58	1.08	มาก
2.13 มีการดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ	3.58	1.03	มาก
2.14 สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการจัดสรรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม	3.82	0.78	มาก
2.15 สนับสนุนให้ครูแสวงหาแหล่งทุนในการสนับสนุนงานวิจัย โดยมีการตั้งเป้าหมายจำนวนทุนไว้อย่างเหมาะสม	3.70	0.95	มาก
2.16 จัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์	3.88	0.96	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.17 สถานศึกษามีตัวแทนและทุกฝ่ายร่วมดำเนินการตามแผนแม่บทด้านการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	3.82	1.04	มาก
2.18 มีการชี้แจงแผนแม่บทให้แนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้บุคลากรรับทราบ	3.58	1.03	มาก
รวม	3.61	0.82	มาก

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารของการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ด้านย่อยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D.= 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ จัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ ($\bar{X} = 3.88$, S.D.=0.96) สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการจัดสรรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.78) และสถานศึกษามีตัวแทนและทุกฝ่ายร่วมดำเนินการตามแผนแม่บท ด้านการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ($\bar{X} = 3.82$, S.D.=1.04)

ตาราง 15 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้าน
กระบวนการ ด้านย่อยบรรยากาศในสถานศึกษา

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านกระบวนการ(process)			
3. ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา			
3.1 สถานศึกษาจัดบริเวณสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน ตัวอาคาร	3.47	1.03	ปานกลาง
3.2 สถานศึกษาพัฒนาบริเวณอาคารสถานที่ได้สะอาด เรียบร้อย และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียน การสอน	3.41	1.08	ปานกลาง
3.3 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในห้องพักครู ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.35	1.08	ปานกลาง
3.4 สถานศึกษาจัดสภาพห้องเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียน เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศ ถ่ายเทได้สะดวก มีจำนวนที่พอเหมาะ เป็นต้น	3.47	1.09	ปานกลาง
3.5 สถานศึกษามีการควบคุมคุณภาพอาหาร น้ำดื่ม และภาชนะที่ใส่อาหาร อย่างถูกสุขลักษณะ	3.47	0.97	ปานกลาง
3.6 สถานศึกษามีห้องน้ำห้องส้วมอย่างเพียงพอ และ ดูแลความสะอาดไม่ให้ส่งกลิ่นรบกวน	3.30	1.07	ปานกลาง
3.7 สถานศึกษาจัดที่นั่งพักอย่างเพียงพอให้กับนักเรียน ซึ่งสามารถใช้เป็นที่ทำการบ้านหรือพักผ่อนหย่อนใจ	3.30	1.01	ปานกลาง
3.8 สถานศึกษาร่วมมือกับชุมชน ในการจัดระเบียบ รักษาความปลอดภัย ต่อสวัสดิภาพ และทรัพย์สิน ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.29	1.01	ปานกลาง

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.9 การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปด้วยความคล่องตัวเนื่องจากสถานศึกษามีความยืดหยุ่นกับกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสามารถปฏิบัติตามได้	3.35	1.02	ปานกลาง
3.10 บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ไม่ติดขัดกับรูปแบบเดิมๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.47	1.04	ปานกลาง
3.11 สถานศึกษามุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ	3.64	1.13	มาก
3.12 ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับ และให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่	3.64	1.13	มาก
3.13 มีการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และเผยแพร่ผลงานที่ดีให้ทุกคนรับทราบ	3.34	1.02	ปานกลาง
รวม	3.42	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ด้านย่อยบรรยากาศในสถานศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D.= 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย จัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือสถานศึกษามุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ ($\bar{X} = 3.64$, S.D.=1.13) ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.64$, S.D.=1.13) และสถานศึกษาจัดบริเวณสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน

ตัวอาคาร ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.03) บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ไม่ติดขัดกับรูปแบบเดิมๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.04) สถานศึกษามีการควบคุมคุณภาพอาหาร น้ำดื่ม และภาชนะที่ใส่อาหาร อย่างถูกสุขลักษณะ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.97)

ตาราง 16 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้านกระบวนการ ด้านย่อยประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา			
4.1 คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมดำเนินการ	3.34	1.02	ปานกลาง
4.2 สถานศึกษาจัดการอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.06	0.99	ปานกลาง
4.3 บุคลากรมีความเข้าใจในหลักการและขั้นตอน และให้ความร่วมมือในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้หลักการเรียนรู้ร่วมกัน	3.17	0.85	ปานกลาง
4.4 ผู้บริหารได้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพันธะสัญญา อย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน	3.47	0.91	ปานกลาง
4.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	0.97	มาก
4.6 สถานศึกษาเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน	3.52	1.09	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.7 สถานศึกษาได้ใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยระบุอยู่ใน/กำหนดอยู่ในแผนปฏิบัติงานประจำปี	3.35	1.08	ปานกลาง
4.8 การประกันคุณภาพภายใน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด	3.64	1.13	มาก
4.9 การประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถานศึกษา	3.52	1.09	มาก
รวม	3.41	0.88	ปานกลาง

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ด้านย่อยประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในสถานศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D.= 0.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ การประกันคุณภาพภายในทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D.=1.13) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.58$, S.D.=0.97) สถานศึกษานั่นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน ($\bar{X} = 3.52$, S.D.= 1.09)

ตาราง 17 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้านผลลัพธ์
ด้านย่อยคุณภาพการศึกษา

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย			
1. ด้านคุณภาพการศึกษา			
1.1 การจัดการเรียนการสอนโดยยึดหลักผู้เรียน สำคัญที่สุด	3.52	1.03	มาก
1.2 การประกันคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ มาตรฐานการประเมินภายในและภายนอก	3.58	1.08	มาก
1.3 การจัดการศึกษาโดยเน้นความรู้คู่คุณธรรมและ การพัฒนากระ กระบวนการคิดแก้ปัญหาของ นักเรียน	3.64	1.28	มาก
1.4 การพัฒนาร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและคุณธรรม ของนักเรียน	3.58	1.28	มาก
1.5 ทุกคน ตลอดจนทั้งคนพิการมีสิทธิ และ โอกาสในการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเสมอกัน	3.70	1.27	มาก
1.6 การยกระดับวิชาชีพการบริหารและการสอน ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง	3.58	1.19	มาก
1.7 การใช้/การสรรหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	3.76	1.11	มาก
1.8 การใช้การบริหารโดยการมีส่วนร่วมหรือ คณะกรรมการของบุคลากร ตัวแทนชุมชนและ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	3.64	1.23	มาก
1.9 ความมีอิสระในการจัดหาทรัพยากร รวมทั้ง งบประมาณมาใช้ในการจัดการศึกษา	3.64	1.08	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.10 การนำการจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ(ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย) มาใช้ประกอบกัน มากขึ้น	3.70	1.07	มาก
1.11 ยกระดับวิชาชีพ โดยให้ผู้บริหารและครู ต้องมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและมีวิทยฐานะที่ เหมาะสม	3.76	0.94	มาก
1.12 จัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตร ท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความ ต้องการของชุมชน	3.82	0.85	มาก
1.13 มุ่งให้ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชนใน ชุมชนมีส่วนรับผิดชอบ และโดยอ้อมในการจัด การศึกษาทั้งโดยตรง เช่น สอน ร่วมบริหาร เพราะ การศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน	3.82	0.92	มาก
รวม	3.67	0.99	มาก

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ ด้านย่อยคุณภาพการศึกษา พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.99) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือ มุ่งให้ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ในชุมชนมีส่วนรับผิดชอบ และโดยอ้อมในการจัดการศึกษาทั้งโดยตรง เช่น สอน ร่วมบริหาร เพราะการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ($\bar{X} = 3.82$, S.D.=0.92) จัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. =0.85) บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเองจัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.11)

ตาราง 18 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกตามด้านผลลัพธ์
 ดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านผลลัพธ์(output)			
2. ด้านคุณภาพนักเรียน			
2.1 นักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร	3.70	1.27	มาก
2.2 ผลการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาเป็นที่น่าพอใจ	3.53	1.24	มาก
2.3 นักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น	3.59	1.29	มาก
2.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่น ชุมนุม/ชมรมต่างๆ เป็นต้น	3.47	1.14	ปานกลาง
2.5 สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน เช่น การเข้าค่ายวิชาการเข้าค่ายค่ายโอลิมปิกส์ เป็นต้น	3.42	1.24	ปานกลาง
2.6 สถานศึกษาได้ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในด้านวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในรอบปีที่ผ่านมาและได้รับรางวัล	3.47	1.29	ปานกลาง
2.7 การพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง	3.59	1.28	มาก
2.8 ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านระเบียบวินัย คุณธรรมและความประพฤติของนักเรียน	3.47	1.19	ปานกลาง

ตาราง 18 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.9 ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาความสามารถ ด้านวิชาการของนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงขึ้น นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ อย่างเหมาะสมกับวัย เป็นต้น	3.52	1.09	มาก
2.10 นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติเรียบร้อย เหมาะสมกับวัย	3.52	1.03	มาก
2.11 นักเรียนในสถานศึกษาของท่านรู้จักพัฒนาตนเอง และสามารถเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับ ความสามารถของตน	3.30	1.01	ปานกลาง
รวม	3.51	1.11	มาก

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ ด้านย่อย คุณภาพนักเรียน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D.= 1.11) เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านย่อย จัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรกจากมากไปหาน้อย คือ นักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาเรียนจบตามหลักสูตรของหลักสูตร ($\bar{X} = 3.70$, S.D.=1.27) นักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.59$, S.D.=1.29) การพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 1.28)

ตาราง 19 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจำแนกตามด้านผลลัพธ์
ด้านย่อยความพึงพอใจ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. ด้านความพึงพอใจ			
3.1 สภาพแวดล้อมของห้องทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.29	1.12	ปานกลาง
3.2 เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน/ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.47	1.09	ปานกลาง
3.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.58	1.14	มาก
3.4 งานที่ปฏิบัติทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม	3.52	1.03	มาก
3.5 งานที่ปฏิบัติเป็นโอกาสให้แสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่	3.73	1.12	มาก
3.6 บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง	3.76	1.11	มาก
3.7 ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษาได้เป็นอย่างดี	3.64	1.13	มาก
3.8 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ	3.58	1.23	มาก
3.9 บุคลากรได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี	3.64	1.18	มาก
3.10 บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและชุมชน และเพื่อนร่วมงาน	3.58	1.14	มาก
3.11 บุคลากรมีความมั่นคง และสวัสดิการในอาชีพ	3.58	1.14	มาก
3.12 การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า	3.52	1.24	มาก
รวม	3.57	1.09	มาก

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ ด้านย่อยความพึงพอใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยจัดเรียงลำดับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก จากมากไปหาน้อย คือบุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง ($\bar{X} = 3.76$, S.D.=1.11) งานที่ปฏิบัติเป็นโอกาสให้แสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ ($\bar{X} = 3.73$, S.D. =1.12) ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.13)

สรุปผลการศึกษาเชิงสำรวจ (surver study) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำมาสรุปที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ

1.1 ด้านโครงสร้าง

1.1.1 สถานศึกษาควรมีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานให้ครูรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรมชาติ

1.1.2 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.1.3 สถานศึกษาควรมีผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องกิจกรรมการเรียนการสอน

1.2 ด้านบุคลากร

1.2.1 ให้สถานศึกษา สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ครูและบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

1.2.2 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน

1.2.3 สถานศึกษาสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการศึกษา หรือฝึกอบรม เช่นค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ

1.3 ด้านเทคโนโลยี

1.3.1 สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 สถานศึกษาควรมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้

1.3.3 สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครู ทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน

1.4 ด้านหลักสูตร

1.4.1 สถานศึกษาควรมีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนสถานศึกษาประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตรอย่างเป็นระบบ

1.4.2 สถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกลุ่มสาระหลัก คือคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

1.4.3 สถานศึกษาควรจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมของสถานศึกษา และประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตร อย่างเป็นระบบ

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

1.5.1 สถานศึกษาควรมีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.5.2 สถานศึกษาควรมีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบการควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย

1.5.3 สถานศึกษาควรมีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวก คล่องตัวและเหมาะสม

1.6 ด้านภาวะผู้นำ

1.6.1 ผู้บริหารควรมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

1.6.2 ผู้บริหารควรมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับทุกคนในการปฏิบัติงาน

1.6.3 ผู้บริหารควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี

2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

2.1.1 การกระจายอำนาจด้านบุคลากร สถานศึกษาสามารถวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง และดำเนินการแสวงหาและบรรจุแต่งตั้งได้ตรงความต้องการ

2.1.2 กระจายอำนาจด้านวิชาการสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันในการจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.2.1 สถานศึกษาควรจัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์

2.2.2 สถานศึกษาควร สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการจัดสรรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.2.3 สถานศึกษามีตัวแทนและทุกฝ่ายร่วมดำเนินการ ตามแผนแม่บทด้านการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

2.3.1 สถานศึกษาควรมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ

2.3.2 ผู้บริหารควรมีความเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่

2.3.3 สถานศึกษาควรจัดบริเวณสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน ตัวอาคาร

2.3.4 บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ไม่ติดยึดกับรูปแบบเดิมๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3.5 สถานศึกษาควรมีการควบคุมคุณภาพอาหาร น้ำดื่ม และภาชนะที่ใส่อาหาร อย่างถูกสุขลักษณะ

2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.4.1 สถานศึกษาควรจัดการประกันคุณภาพภายใน ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด

2.4.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.3 สถานศึกษาควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน

3. ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

3.3.1 สถานศึกษาควร มุ่งให้ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชนในชุมชนมีส่วนรับผิดชอบทั้งทางตรง และโดยอ้อมในการจัดการศึกษาทั้งโดยตรง เช่น สอน ร่วมบริหาร เพราะการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

3.3.2 สถานศึกษาควรจัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

3.3.3 สถานศึกษาควรให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเองจัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่น

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

3.2.1 นักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร

3.2.2 นักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น

3.2.3 สถานศึกษาควรส่งเสริม การพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง

3.3 ด้านความพึงพอใจ

3.3.1 สถานศึกษาควรให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง

3.3.2 เปิดโอกาสให้งานที่ปฏิบัติเป็นการแสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ

3.3.3 ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษาได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นด้านปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ผลการวิเคราะห์จากคำถามแบบปลายเปิดของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหที่สำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และ ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 20 ดังนี้

ตาราง 20 สรุปข้อคิดเห็น ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการไขปัญหา

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านปัจจัยนำเข้า 1.1 ด้านโครงสร้าง	1.ระเบียบกฎหมายปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง 2.การกำหนดนโยบายและรายละเอียดของงาน 3.โครงสร้างทางการศึกษาไทยเปลี่ยนไปตามกระแสอะไรแน่นอนไม่ได้ 4. ควรแบ่งโครงสร้างโรงเรียนให้ละเอียดกว่าเดิมโดยยึดแบบสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(สพช.) 5.การติดตามเพื่อประเมินผลการทำงาน 6.บุคลากรมีไม่เพียงพอในการกำหนดหน้าที่ตามโครงสร้าง 7.มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนแต่เวลาปฏิบัติงาน มักกระจุกอยู่ที่บุคคลบางกลุ่ม ขาดความร่วมมือจากชุมชน 8.บุคลากรไม่มีทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย	1.สถานศึกษาต้องมีระบบการบริหาร จัดการที่เอื้อต่อการทำงาน ความสำเร็จของโรงเรียน เช่น การจัดทำแผน การกำหนดเวลาในการทำงาน การจัดกำลังคนให้เหมาะสมในการทำงาน 2.แบ่งโครงสร้างใหม่ให้เกิดความคล่องตัว 3.จัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและ ทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 4.การกำหนดตำแหน่งควรจะเป็น ธรรมชาติสถานศึกษาขนาดเล็ก 5.พัฒนาบุคลากรใน โครงสร้างงาน แต่ละสายงานให้มีความรู้และ เชี่ยวชาญในงานที่ได้รับ มอบหมาย 6.ศึกษาและพัฒนาบุคลากรก่อน เข้าสู่โครงสร้าง 7.ปรับระบบการบริหารจัดการ และดำเนินการด้านวิชาการ 8.เน้นในเรื่องการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.2 ด้านบุคลากร	1. ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก 2. สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการ แต่งตั้ง สรรหาและบรรจุ บุคลากรได้ตามความต้องการ 3. อัตรากำลังไม่ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด 4. สถานศึกษาไม่มีอำนาจในการคัดเลือกบุคลากรเต็มที่ 5. การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน 6. ขาดแคลนบุคลากรด้านการสอนและบุคลากรสนับสนุน 7. บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ตรงกับสภาพจริง 8. ขาดแคลนครุภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ 9. ขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดภาวะผู้นำ 10. ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง 11. ไม่พัฒนาทางความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และติดตามผล	1. จัดครูสอนให้ตรงกับวิชาเอก 2. ควรให้อำนาจการบรรจุแต่งตั้งครูแก่โรงเรียน โดยมีคณะบุคคลเป็นตัวแทนตรวจสอบถ่วงดุล 3. สพฐ./สพท. ควรให้งบประมาณบุคลากรตรงตามสาขาและมีครูครบชั้นเรียนและครูสนับสนุนการสอน จัดทำงานธุรการของโรงเรียนอย่างเป็นเอกเทศ 4. ควรนิเทศครูอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 5. โรงเรียนสามารถคัดเลือกบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน โดยตรงตามความต้องการของโรงเรียน 6. จัดบุคลากรด้านการสอนในวิชาที่ขาดแคลนและบุคลากรสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการการเงิน และพัสดุ 7. ควรเป็นแบบเชิงประจักษ์ เน้นคุณธรรมและเป็นธรรมแก่บุคลากร ไม่ใช่เพียงเพื่อเขตพื้นที่การศึกษามีผลงาน

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.2 ด้านบุคลากร (ต่อ)		8.ควรมีการย้ายและของบประมาณจาก สพท.สนับสนุนครูอัตราจ้าง 9.สร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา 10.พัฒนาบุคลากร สร้างจิตสำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง 11.พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ชัดเจนในทุกๆ ด้าน 12.พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ตรงกับงานที่ทำ และให้มีการติดตามผลจากการพัฒนา 13.จ้างครูอัตราจ้างให้ครบชั้นเรียน
1.3 ด้านเทคโนโลยี	1.มาตรการการดูแลรักษา 2.ไม่มีประสิทธิภาพ ล้าสมัย ขาดการพัฒนาปรับปรุง 3.ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน สพท./สพท ควรจัดสรรสื่อเทคโนโลยีให้ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด 4.ขาดแคลนคอมพิวเตอร์ 5.บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี	1.ระบบการดูแลรักษาควรมีมาตรการชัดเจน 2.ให้ความรู้ ศึกษา อบรม คุงานแก่ผู้ปฏิบัติให้ทันสมัย 3.ระดมทุนในการจัดซื้อ 4.ให้เพิ่มงบประมาณในด้านเทคโนโลยี 5.จัดให้มีการอบรมบุคลากรทุกคน/ภาคเรียน 6 โรงเรียนจัดผ้าป่าการศึกษา

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.3 ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)	6.มีข้อจำกัดในการใช้งาน 7.ขาดห้องเรียนที่เป็นเอกเทศ 8.ขาดแผนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี และเป็นระบบ	7.จัดหาบุคลากรหรือจัดหางบประมาณเพื่อทำหน้าที่ให้บริการเพื่อดูแลรักษาสื่อเทคโนโลยีให้ใช้ได้เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพในการใช้งาน 8.ควรจัดสรรงบประมาณที่ห่างไกลความเจริญให้เพียงพอ หน่วยงานต้นสังกัดต้องดูแลเป็นพิเศษ 9.ควรมีระบบการส่งเสริม ปรับปรุงอย่างเป็นเอกภาพและต่อเนื่อง
1.4 ด้านหลักสูตร	1.บุคลากรขาดความรู้เรื่องหลักสูตรและการใช้หลักสูตร 2.หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน 3.ใช้หลักสูตรแกนกลางมีเนื้อหาสาระมากเกินไป 4.ไม่มีความชัดเจนในระดับหลักสูตรแกนกลาง ยืดหยุ่นเกินไป 5.หลักสูตรจะเหมือนกันไม่ได้ เพราะสภาพแวดล้อมต่างกัน 6.บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจความชำนาญในการจัดทำหลักสูตร	1.อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตรชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องแม่นยำ 2.จัดหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน 3.ให้ครูสอนและจัดตารางเรียนในรูปแบบบูรณาการ 4.ควรมีกรอบชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์เนื้อหาและวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลาง 5.ควรจัดหลักสูตรตามบริบทของโรงเรียนและภูมิภาค 6.ส่งเสริมบุคลากรให้เข้าร่วมจัดทำหลักสูตรร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.4 ด้าน หลักสูตร (ต่อ)	7.ครูต้องจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาทำให้ไม่มีเวลาทำ การสอน 8.ครูมีภาระงานมาก ครูไม่สนใจ สอนอย่างเดียว ขาดการพัฒนา	7.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร จัดทำหลักสูตรให้สถานศึกษา นำไปใช้ได้โดย เพราะในเขตพื้นที่ มีบริบทไม่แตกต่างกันมากนัก 8.ควรจัดทำ ปรับปรุงหลักสูตรเมื่อ สิ้นปีการศึกษา 9.ควรจัดกลุ่ม และพัฒนาในการ จัดทำหลักสูตร เช่น เป็นอำเภอ หรือตำบล 10.เน้นเนื้อหาหลักสูตรเฉพาะ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา 11.ให้ครูศึกษาวิเคราะห์หลักสูตร และสอนตามหลักสูตร ไม่สอน ตามหนังสือแบบเรียน
1.5. ด้าน ทรัพยากร และ งบประมาณ	1.ขาดงบประมาณในการบริหาร จัดการ, อาคารสถานที่ไม่ เพียงพอ 2.ทรัพยากรมีจำกัด 3.ได้รับการจัดสรรน้อย เพราะจัด ตามรายหัวจำนวนนักเรียน 4.หลักการบริหารงานที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงาน 5.ติดขัดเรื่องอำนาจการเบิกจ่าย และวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงิน อุดหนุนในบางประเด็น	1. อาคารเรียน อาคารประกอบ ให้เพียงพอกับความจำเป็น 2.พัฒนาหาคอมพิวเตอร์ 3.จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ตามภาระงานและประสิทธิภาพ ของงาน 4.การบริหารงานงบประมาณ แบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงาน 5.ให้อำนาจสถานศึกษาเบิกจ่ายได้ ตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.5 ด้าน ทรัพยากร และ งบประมาณ (ต่อ)	6.การตั้งงบประมาณดำเนินการ ต่างๆ มีความยุ่งยากและ สลับซับซ้อน 7.ในการจัดหา สื่อใหม่ๆ มี ราคาแพง 8.การจัดสรรงบประมาณไม่เป็น ธรรม จากคณะกรรมการ 9.ขาดการนิเทศ ติดตาม 10.ขาดการบริหารทรัพยากรและ งบประมาณให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด 11.การจัดการงบประมาณ บางอย่างไม่สนองต่อการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ 12.การจัดสรรงบประมาณที่รัฐ จัดสรรให้ตามรายหัวนักเรียน มีไม่เพียงพอต่อการพัฒนา	7.โรงเรียนใช้อย่างประหยัดและให้ เกิดประโยชน์สูงสุด 8.ลดขั้นตอนการจัดสรร งบประมาณให้สั้นลง 9.จัดสรรงบประมาณควรจัดสรร ให้ตามความจำเป็นและตาม สภาพจริง 10.บริหารงานด้านทรัพยากรและ งบประมาณโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล 11.การมีส่วนร่วม คือร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบจากทุกๆ ภาคส่วน 12.เพิ่มด้านงบประมาณและ บุคลากร 13.เพิ่มเติมด้านครุภัณฑ์
1.6. ด้านภาวะ ผู้นำ	1.การตัดสินใจของผู้บริหารกับ ความสำคัญของปัญหา 2.ครูไม่เป็นผู้นำที่ดีให้กับนักเรียน 3.การบริหารแนวใหม่ 4.การสร้างความตระหนักและ จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน 5.ครูยังขาดการมีภาวะผู้นำ ตัว ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจ ต้อง ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว	1.ระเบียบกฎหมายที่เป็นคุณและ โทษให้เหมาะสมกับการนำไป ปฏิบัติ 2.ผู้บริหารควรตัดสินใจในการ บริหารงานตามความสำคัญของ ปัญหา 3.สร้างครูให้เป็นผู้นำของนักเรียน ให้ได้

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.6 ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)	6.บุคลากรในโรงเรียนขาดภาวะผู้นำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7.ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ผู้นำขาดวิสัยทัศน์	4.ผู้บริหารควรได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในเรื่องใหม่ๆ 5.จัดโครงการอบรมสัมมนา กระตุ้นเร่งเร้าให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและอยากทำงาน 6.ผู้นำควรได้รับการพัฒนา จัดสัมมนาบ่อยๆ อย่างน้อยภาคเรียนละครั้ง 7.ควรพัฒนาครูให้ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและมีคุณภาพ 8.ควรมีการสับเปลี่ยน ในเวลา4-5 ปี เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้บริหาร ครูสายผู้สอนควรสับเปลี่ยนสถานที่ทำงานบ้าง ไม่ควรอยู่แบบจำใจ 9.ควรมีความสามารถด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการ 10.พัฒนาครูและบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 11.ต้องพัฒนาผู้นำอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
2. ด้าน กระบวนการ 2.1 การรองรับ การกระจาย อำนาจการ บริหารจัดการ การศึกษา	1.ขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน,ธุรการ,พัสดุ 2.การกระจายอำนาจน้อยมากมีเพียงด้านงานวิชาการเท่านั้นจึงทำให้โรงเรียนบริหารสู่ความเป็นเลิศไม่สำเร็จ 3.การกระจายภาระงานมากเกินไป 4.การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน 5.ไม่มีการกระจายอำนาจที่แท้จริง เช่นการพิจารณาความดีความชอบ งบประมาณ บุคลากร 6.การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษานั้นกระจายอำนาจแต่ตัวหนังสือ 7.กระจายอำนาจยังไม่จริงอำนาจยังไม่ถึงโรงเรียนเท่าที่ควร 8.ขาดอำนาจเต็มในการคัดสรรหรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษา 9.ยังขอรวบรวมอำนาจไปไว้ที่สพท. เช่น การย้าย การพิจารณาความดีความชอบ 10.การใช้งบประมาณ	1.จัดหาบุคลากรเฉพาะทาง เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน,ธุรการ, พัสดุให้ 2.ดำเนินการกระจายอำนาจให้ครบทั้งสำนักงานพร้อมกัน 3.แก้ไขระเบียบกฎหมายให้เอื้อ 4.บุคลากรของโรงเรียนควรเลือกเองได้ตามสาขา 5.งบประมาณที่จรรสรรควรให้โรงเรียนมีอำนาจ เต็ม 6.ต้องกระจายอำนาจสู่โรงเรียนอย่างแท้จริง การบริหารจัดการจะกระทำได้สะดวก 7.มอบอำนาจคัดเลือกบุคลากรให้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในสถานศึกษา 8.สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน 9.ถ้าเป็นนิติบุคคลก็มีอิสระในการบริหารจัดการ

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
2.1 การรองรับ การกระจาย อำนาจการ บริหารจัดการ การศึกษา	11.ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดความชำนาญในบาง เรื่อง 12.การบริหารงานในสถานศึกษา ที่เป็นนิติบุคคลยังไม่คล่องตัว เพราะอำนาจยังถูก สพท. ควบคุม	
2.2 ด้านกิจกรรม การเรียน การสอน	1. ครูไม่ศึกษาหลักสูตรและวิธี สอน ครูสอนโดยไม่ให้เด็ก นักเรียน ได้คิดวิเคราะห์ 2.การจัดการเรียนการสอนแบบ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูยัง ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ 3.เนื้อหาสาระมากเกินไป 4.ขาดเทคนิคและทักษะที่ หลากหลายในการเรียน การสอน จึงมีผลต่อนักเรียน 5.ครูที่สอนประจำกลุ่มสาระส่วน ใหญ่สอนไม่ตรงวิชาเอก 6.ครูสอนแบบเดิมไม่ เปลี่ยนแปลง กระบวนการเรียน การสอน 7.กิจกรรมที่กำหนดในหลักสูตร มากเกินไปจนแทบไม่มีเวลา สอน 8.ครูยังห่วงผลงาน ยังไม่ทุ่มเท เท่าที่ควร	1. ครูต้องศึกษาหลักสูตรและวิธี สอนให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ ถูกต้องชัดเจน เน้นการเรียนการ สอนที่ฝึกให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ 2.พัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3.พัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรม 4.บรรจุครูให้ตรงตามความต้องการ ของโรงเรียน 5.ส่งครูประจำการเข้าอบรมตาม กลุ่มสาระที่ขาดแคลน 6. การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธี ที่หลากหลาย 7.ควรส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียน การสอนมาใช้เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ของนักเรียน

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
2.2 ด้านกิจกรรม การเรียนรู้ การสอน (ต่อ)	9.บุคลากรในสถานศึกษามีคุณวุฒิ ไม่ตรงตามวิชาที่จัดการเรียน การสอน 10.ครูทำงานมุ่งแต่วิทยฐานะ จนลืมลูกศิษย์ 11.งานวิชาการไม่เป็นงานหลัก ของโรงเรียน ไม่เข้มงวด เท่าที่ควร มีกิจกรรมอื่น สอดแทรกมากเกินไป 12.ขาดอิสระในการจัดการ เพราะ ต้องเร่งสอน ให้ครบตาม หลักสูตร 13.เนื้อหาสาระที่ให้สอนมีมาก เกินไป 14.ครูไม่สอนตามแผนการจัดการ เรียนรู้ที่กำหนด 15.ครูขาดความรู้ด้านการวิจัยและ พัฒนา	8.ให้ครูสอนอย่างเต็มที่ 9.ต้องให้ครูตั้งใจสอน เน้นวิชาหลัก เป็นอันดับแรก เช่น คณิต ไทย วิทย์ อังกฤษ 10.ส่งเสริมให้บุคลากรที่ไม่มีวุฒิ ตามวิชาเอกที่สอนได้เข้าอบรม หรือพัฒนาในสาขาวิชาที่สอน 11.พัฒนาครูให้มีการนำเอาเทคนิค วิธีการสอนที่หลากหลายมาใช้ ในห้องเรียนและใช้สื่อที่ทันสมัย 12.ยกเลิกการประเมินวิทยฐานะครู แบบปัจจุบัน ควรเป็นแบบตาม สภาพจริงในโรงเรียน 13.ควรเน้นงานวิชาการ โดยเน้น การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความ เชี่ยวชาญในการสอน 14.พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ 15.ครูควรจัดทำแผนการพัฒนา เพื่อการเรียนรู้ 16.ให้สอนตามแผนการจัดการ เรียนรู้

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
2.3 ด้าน บรรยากาศ ในสถานศึกษา	1.อาคารอยู่ในสภาพที่ชำรุด ขาด งบประมาณในการซ่อมแซม 2.สถานศึกษาควรจัดที่นั่งให้ นักเรียน ทำการบ้านและ พักผ่อนหย่อนใจ 3.ขาดงบประมาณในการจัด สภาพแวดล้อม และอาคาร สถานที่ 4.ความเหมาะสมของสถานศึกษา และสภาพภูมิทัศน์ 5.สถานศึกษามีบริเวณกว้างขวาง ทำให้มีปัญหาในการตกแต่ง ภูมิทัศน์ให้สวยงาม 6.บรรยากาศไม่สวยงามถนนใน สถานศึกษายังเป็นหินลูกรัง 7.ขาดบรรยากาศในเรื่องแหล่ง เรียนรู้ที่หลากหลาย	1.อาคารสถานที่ภูมิทัศน์ เน้นความ สะดวกปลอดภัยและสวยงาม บรรยากาศการอยู่ร่วมกันของครู และบุคลากร เน้นเป็นกัลยาณมิตร 2.จัดสรรงบประมาณปรับปรุง ภูมิทัศน์ 3.ควรหาที่นั่ง ที่อ่านหนังสือให้กับ นักเรียน 4.จัดสภาพแวดล้อมในบริเวณ อาคาร สวนหย่อม ถนนในภายใน 5.ควรจัดบรรยากาศใน สถานศึกษา โดยเฉพาะในห้องเรียน แหล่ง เรียนรู้ต่างๆ ให้ดีและเหมาะสม กับการเรียนการสอน 6.จัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษา อย่างเพียงพอเพื่อทำโรงเรียนให้ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน 7.จัดทำถนนในโรงเรียนให้สวยงาม เช่น ลาดยางหรือเทคอนกรีต 8.ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น มี ห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
2.4 ด้านประกัน คุณภาพ และ มาตรฐาน การศึกษา	1.แผนปฏิบัติไม่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ 2.ในมาตรฐานการศึกษามี ยังต่ำอยู่มาก 3.บุคลากรไม่ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง เอาใจและเคร่งครัด 4.ขาดการวางแผนอย่างมีคุณภาพ ในเชิงระบบ 5.ต้องประสานงานกับบุคลากร หลายฝ่ายทั้งในและนอก สถานศึกษา 6.การประกันคุณภาพยังไม่เป็น ระบบ 7. สมศ. ใช้เกณฑ์รอบที่ 2 เกณฑ์ สูงเกินไป 8.ความตระหนัก ความเข้าใจ ทั้ง 18 มาตรฐาน 9.ขาดความรู้และเป้าหมายในการ วางแผน 10.สถานศึกษาขาดความรู้และ เป้าหมายในการวางแผน 11.ชุมชนขาดความรู้ในการ บริหารแบบ SBM	1.การบริหารจัดการแต่ละ สมรรถนะ ควรขับเคลื่อนไป พร้อมๆ กันในจุดมุ่งหมาย เดียวกัน 2.การประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษามีตัวแทนจากฝ่าย ต่างๆ ร่วมดำเนินการ 3.ควรจัดอบรมครูและตัวแทนจาก ฝ่ายต่างๆ เพื่อให้มีความรู้เรื่องการ ประเมินคุณภาพการศึกษา 4.กระตุ้นให้ครูสอนเน้นการ คิดวิเคราะห์ 5.ควรจัดอย่างเต็มที่และจริงจังกว่านี้ 6.บริหาร โดยยึดหลัก PDCA 7.คัดเลือกบุคลากรทั้งในและนอก สถานศึกษาที่มีความสนใจ มีเวลา ว่างพร้อมที่จะเสียสละเวลาให้ ความร่วมมือกับสถานศึกษา 8.จัดระบบการประกันคุณภาพ ภายใน 9.ควรลดเกณฑ์ให้ต่ำลง ถ้าเห็นว่า มีข้อบกพร่องควรจะหาทาง ช่วยเหลือ 10.ให้ทุกคนมีความตระหนักใน ระบบการประเมินทั้ง 18 มาตรฐาน

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
2.4 ด้านประกัน คุณภาพ มาตรฐาน การศึกษา (ต่อ)		11. ให้นักลกรทำแบบประเมิน ตนเองและให้โรงเรียนจัดทำ แผนประกันคุณภาพภายใน ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ 12. ให้มีแผนประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนเอง 13. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้ เข้มแข็ง
3. ด้านผลลัพธ์ 3.1 ด้านคุณภาพ การศึกษา	1. ครูมีภาระงานมาก งานตาม คำสั่งที่มอบหมายมากกว่างาน สอน ซึ่งเป็นงานหลักของครู ทำให้ คุณภาพการศึกษาของ ต่ำลง 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 3. ขาดการตรวจสอบ 4. การจัดการเรียนการสอนโดยยึด ผู้เรียนสำคัญที่สุด 5. ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เท่าที่ควร 6. คุณภาพการศึกษาไทย ล่อเลียนแบบการศึกษา ต่างประเทศ 7. ครูขาดความเชี่ยวชาญในทักษะ การสอน 8. นักเรียนเรียน โดยขาดเป้าหมาย ในการเรียน	1. ตัดภาระงานอื่นๆ ของครู ที่ไม่ใช่ งานหลักออกให้หมด จัดหา เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะ ทาง ให้ครูได้ทำการสอนเต็มเวลา 2. แก้ปัญหาวิชาภาษาไทย 3. ตรวจสอบอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง 4. ให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ สอนด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย 5. ควบคุมระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียน 6. ควบคุมกำหนดคุณภาพการศึกษาของ ไทยให้แน่นอน 7. สร้างบรรยากาศในการแข่งขัน วิชาการ ยกย่องคนดี

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
3.1 ด้าน คุณภาพ การศึกษา (ต่อ)	9. สภาพครอบครัวยากจน 10. ขาดการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการ ตัวแทนชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 11. ขาดการประเมินผลหลังจากได้ จัดกิจกรรมไปแล้ว และไม่นำ ผลมาปรับปรุงแก้ไข 12. พัฒนาครู พัฒนาหลักสูตร พัฒนากฎหมาย 13. ผู้เรียนมีปัญหาในเรื่องการอ่าน การเขียน 14. ผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าเกณฑ์ มาตรฐาน	8. ยกระดับวิชาชีพครู โดยการพัฒนา อบรมสัมมนาเทคนิควิธีการใหม่ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน 9. พัฒนาครู ผู้บริหารและให้ชุมชนมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 10. จัดกิจกรรม/โครงการที่ สนับสนุนส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน 11. พัฒนาการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่าย 12. ให้มีการนิเทศติดตามบ่อยๆ 13. ต้องพัฒนาทั้งระบบ เช่น ระบบ การประเมินครู 14. จัดทำแผน ยกระดับการอื่น การเขียนภาษาไทย ให้สูงขึ้น 15. ครอบงำห้องเรียน ไม่เบียดตัวเอง ในการพัฒนาวิทยฐานะ
3.2 ด้าน คุณภาพ นักเรียน	1. ตัวนักเรียนขาดคุณภาพ 2. นักเรียนขาดคุณธรรม 3. นักเรียนขาดการส่งเสริม จากผู้ปกครอง 4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 5. คุณภาพของนักเรียนมีปัญหา เพราะสิทธิเด็กมากเกินไป	1. การฝึกวินัยนักเรียนต้องเด่น เป็น อันดับแรก แล้วอื่นๆ จะตามมา 2. ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม นักเรียน ให้ผู้ปกครองนักเรียน มีส่วนรับผิดชอบ 3. สถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือ โครงการ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของนักเรียนเฉพาะด้าน เช่น เข้า ค่ายวิชาการ

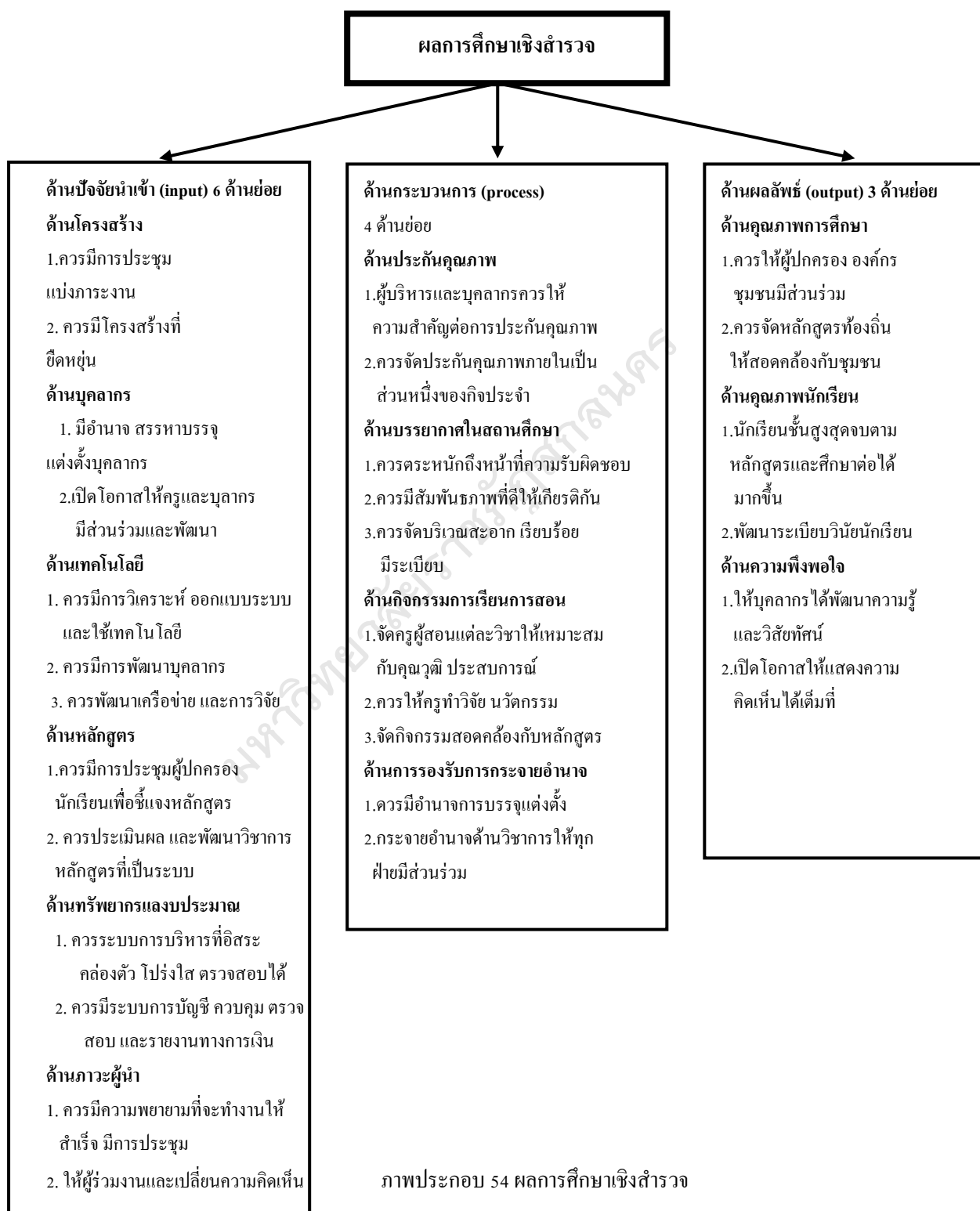
ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
3.2 ด้าน คุณภาพ นักเรียน(ต่อ)	5.คุณภาพของนักเรียนมีปัญหา เพราะสิทธิเด็กมากเกินไป 6.คุณภาพนักเรียนด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ยังไม่ได้คุณภาพ 7.มีคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 8.สถานศึกษาใช้เวลาด้านงานธุรการ ในการบริหารงาน เอกสารมากไป 9.ได้รับความรู้ไม่เพียงพอ ครูไม่ได้สอนเต็มเวลา 10.นักเรียนขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ 11.การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูไม่มีการวางแผน ขาดการบูรณาการ ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ (KM) 12. งานครูมีมากโดยเฉพาะงานนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยไม่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน 13.ครูไม่จัดกิจกรรมตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่เขียนไว้ 14.ผลการสอบ ระดับชาติ (NT , O-NET) ต่ำกว่ามาตรฐาน	4.สถานศึกษาจัดกิจกรรมโครงการ เพื่อพัฒนาและยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 5.จัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน 6.ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมทดสอบความรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 7.พัฒนาครูให้มีเทคนิคการสอนนักเรียนด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์หรือการคิดสร้างสรรค์ 8.ให้ครูปฏิบัติหน้าที่สอนอย่างเดียว สพท.ควรลดงานธุรการ 9.ควรเสริมสร้างให้นักเรียนมีความมุ่งมั่น และการจัดการความรู้มาใช้ 10. พัฒนาบุคลากรให้มีการวิจัย รู้จักเด็ก และมีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 11.พัฒนาวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการศึกษา 12.ให้มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนและนิเทศเป็นระบบ

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
3.3 ด้านความพึงพอใจ	1.การปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม 2.การบริหารจัดการที่ไม่ดี 3.ค่าตอบแทนในวิชาชีพน้อย 4.ผู้ปกครองนักเรียนอยากให้สถานศึกษาเหมือนสถานศึกษาเอกชน 5.การร่วมมือทุกภาคส่วนร่วมคิดร่วมทำ 6.มีบุคลากรมาก ความดีความชอบไม่ทั่วถึง 7.โครงการการพัฒนา ไม่เป็นระบบ 8.ครูให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพมากเกินไปจนทิ้งนักเรียน	1.ให้บริการที่ประทับใจกับทุกคน 2.ความสัมพันธ์ชุมชน การประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 3.บุคลากรมีโอกาสด้านความรู้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ 4.เน้นการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนให้มากที่สุด 5.ควรร่วมมือร่วมใจทั้งองค์กรในการบริหารจัดการจึงจะสำเร็จ 6.พัฒนาความรู้แก่ครูเพื่อยกระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้นเพื่อมีค่าตอบแทนวิชาชีพที่สูงขึ้น 7.ควรให้สถานศึกษาบริหารแบบไม่ยึดติดกับนโยบายของ สพท. 8.ให้มีความเป็นอิสระมากขึ้นยืดหยุ่นได้ 9.ควรให้ขวัญและกำลังใจ 10.ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนร่วมคิดร่วมทำ 11.ตระหนักในบทบาทหน้าที่ และสร้างความสามัคคี รู้จักแบ่งบัน 12.การมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบ ทุกภาคส่วนก็จะเกิดความพึงพอใจ

จากการศึกษาเชิงสำรวจ ในด้านปัจจัยนำเข้า 6 ด้านย่อย ด้านกระบวนการ 4 ด้านย่อย และด้านผลลัพธ์ 3 ด้านย่อย ข้อค้นพบจากการศึกษาเชิงสำรวจ สรุปได้ดังภาพประกอบ 54



ข้อค้นพบจากการศึกษาการศึกษาเชิงสำรวจด้านปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา สรุปได้ดังภาพประกอบ 55



1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) เป็นการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อประมวลภาพบริบทเป็นจริงจากเอกสารประเภทต่างๆ เช่น รายงานการประชุม รายงานประจำปี คู่มือปฏิบัติงาน รายงานการประกันคุณภาพ เอกสารสิ่งพิมพ์เผยแพร่อื่นๆ ของหน่วยงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เผยแพร่และสามารถสืบค้นผ่าน internet โดยผลจากการศึกษาจะนำเสนอเป็น บริบทของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขอบเขต 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และ ด้านความพึงพอใจ ผลการวิเคราะห์เอกสารปรากฏผลดังนี้

1.2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

1.2.1.1 บริบทด้านโครงสร้าง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดมาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร คือ มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ มีการกระจายอำนาจการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการตรวจสอบถ่วงดุล(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2549 : 13-23) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2548 :39 ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (2549-2553) ในมาตรฐานที่ 11 เกี่ยวกับ

สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบ ครอบคลุมเป้าหมายการศึกษา มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ 1) สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและ โครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) สถานศึกษามีการวางระบบระเบียบรองรับการบริหารที่มีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม 3) สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 4) สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ 5) สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ที่มีคุณภาพ และ 6) สถานศึกษามีระบบการบริหารงานทั่วไปที่มีคุณภาพ 7) สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ และหลักการจัดการศึกษาของชาติ 8) สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผน 9) สถานศึกษามีระบบข้อมูล สารสนเทศ เพื่อการบริหารที่ถูกต้องและครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน 10) สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนอย่างต่อเนื่อง 11) สถานศึกษามีการนำข้อมูลและผลการประเมิน ไปใช้ในการตัดสินใจ และปรับปรุงงาน 12) ผู้บริหาร ครู ชุมชน นักเรียน และกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา(เช่น การทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น 13) สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษา และการได้มา ซึ่งคณะกรรมการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวง ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ 13) คณะกรรมการมีการประชุมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง และนำผลการประชุมไปปฏิบัติ 14) คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการบริหาร โรงเรียน 15) สถานศึกษามีระบบและกลไกตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน 16) สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส 17) สถานศึกษามีการจัดทำรายงานประจำปี ที่เป็นรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษาและมีการรายงานต่อต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณะ

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้าน โครงสร้างดังนี้

1) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร คือ มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

2) มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

3) สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ มีการกระจายอำนาจการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการ มีส่วนร่วม มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการตรวจสอบถ่วงดุล

4) ภารกิจ ด้านวิชาการ มีหน้าที่วางแผนด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐาน พิจารณาให้ความเห็นชอบการเพิ่มเติมรายวิชาพิเศษ

5) ภารกิจด้านงบประมาณมีหน้าที่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ

6) ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

7) ให้สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีแผนปฏิบัติการประจำปี มีการปฏิบัติตามแผน ที่สอดคล้องกับอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาของชาติ

8) ให้สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และให้นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน ตามแผนอย่างต่อเนื่อง

9) ให้สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบถ่วงดุล

10) ให้มีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงาน กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ครู รับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าสู่โครงสร้างในโครงสร้างงานแต่ละสายงาน ให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

11) ให้ผู้บริหาร ครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกัน กำหนด ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษา ตามธรรมนูญโรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น มาตรฐานการศึกษาของชาติ อย่างต่อเนื่อง

12) ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาและการได้มาซึ่งคณะกรรมการ
เป็นไปตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวง

13) ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
อย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง และนำผลการประชุมไปปฏิบัติ

14) ให้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเด็กนักเรียนที่ชัดเจน มีการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อนและอุปสรรคการบริหารการจัด
การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทิศทาง และมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการและมาตรฐานของ สมศ.

15) ให้จัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็น
ระบบและทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชน
ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการการบริหารกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาและสนับสนุนส่งเสริม
กิจกรรมของสถานศึกษา

1.2.1.2 บริบทด้านบุคลากร

กฎกระทรวงได้กำหนดภาระงานด้านการบริหารงานบุคคลที่กระจาย
อำนาจไว้ ดังนี้ 1) รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความ
เห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสาขาตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนด
2) สถานศึกษามีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็น
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ.
เขตพื้นที่ เห็นชอบหรือมอบหมาย 3) ดำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อน
วิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ตามที่
ก.ค.ศ. กำหนด รวบรวมส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป 4) ส่งเสริม
การพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ
และประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา 5) สร้างขวัญ
และกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงาน
ดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม
6) ดำเนินการพัฒนา ควบคุมและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติ
ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
7) ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป 8) วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ จัดทำแผนสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 64-78) และยังสามารถเสนอแนวทางด้านการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา ไว้ว่า 1) จำนวนอัตรากำลังตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนดควรมีข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำนวนเท่าไรแล้วสถานศึกษามีจำนวนจริงเท่านั้น 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดเสนอมาให้พิจารณาสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้ วุฒิ ของครูเหมาะสมเพียงพอตามสาระที่จะใช้ในการสอนและมีบุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุนเพียงพอ ถ้าไม่เพียงพอสถานศึกษามีการเตรียมการจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติ เพราะสถานศึกษาต้องจัดการศึกษา นักเรียนต้องมีครูสอนอย่างมีคุณภาพ 3) ให้ครูร้อยละ 90 ขึ้น ไปมีลักษณะที่เหมาะสม และมีความรู้ระดับปริญญาตรีทางการศึกษา 4) มีจำนวนคาบที่สอนเฉลี่ยตามมาตรฐานที่กำหนด

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านบุคลากร ดังนี้

- 1) รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสาขาตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนด
- 2) สถานศึกษามีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ เห็นชอบหรือมอบหมาย
- 3) สำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด รวบรวมส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และคุณภาพการศึกษา
- 5) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

6) ดำเนินการพัฒนา ควบคุมและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

7) ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

8) วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ จัดทำแผน สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9) จำนวนอัตรากำลังตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนดควรมีข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำนวนเท่าไรแล้วสถานศึกษามีจำนวนจริงเท่านั้น

10) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดเสนอมาให้พิจารณาสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้ วุฒิ ของครูเหมาะสมเพียงพอตามสาระที่จะใช้ในการสอน

11) มีบุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุนเพียงพอ

12) ให้ครูร้อยละ 90 ขึ้นไปมีลักษณะที่เหมาะสม และมีความรู้ระดับปริญญาตรีทางการศึกษา

13) มีจำนวนคาบที่สอนเฉลี่ยตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2.1.3 บริบทด้านเทคโนโลยี

การดำเนินการของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นเลิศโดยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สิ่งสำคัญควรคำนึงถึง ก็คือ มาตรา 22 สถานศึกษาสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเริ่มจากลักษณะผู้เรียนที่พึงประสงค์ ลักษณะกระบวนการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แห่งการเรียนรู้ การบูรณาการหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการรวมถึงเรื่องนวัตกรรมเทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

สถานศึกษาควรจัดให้มีสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้โดยดำเนินการดังนี้ 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดหา และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ 2) พัฒนาห้องสมุดสถานศึกษาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคลากร ในสถานศึกษาและชุมชน 3) สร้างความตระหนักให้

บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการผลิตและใช้นวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) สนับสนุนส่งเสริม ให้ครู อาจารย์ ทุกคนนำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น กิจกรรมวิธีการสอนใหม่ๆ เอกสาร วิดีทัศน์ โพรทัศน์ เทปบันทึกเสียง สื่อ การทดลอง สิ่งประดิษฐ์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ บทเรียนคอมพิวเตอร์ สื่อประเภทต่างๆ ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต1. 2551 : 37-40)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 48,81) ได้เสนอ แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจเกี่ยวกับการพัฒนาและใช้ สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไว้ดังนี้ 1) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่อง การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา 2) พัฒนา บุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้ง ให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ให้อรรถประโยชน์เพื่อสร้างองค์ ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ 4) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและ ชุมชน 5) นิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้ และ พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) วางแผนการดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา 7) ระดมจัดหา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา 8) สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากร สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา 9) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ 10) ติดตาม ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

นอกจากนี้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดและพัฒนาขึ้นเองหรือปรับปรุงเลือกใช้อย่าง มีคุณภาพจากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้สามารถส่งเสริมและ สื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการดังนี้ 1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์ สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพใน

สถานศึกษาและชุมชนเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน สังคมโลก

2) จัดทำและจัดการสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนเสริมความรู้ให้ผู้สอน รวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้ 3) เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 4) ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็นระบบ 5) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 6) จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนเป็นระยะ และสม่ำเสมอ (หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. 2551 : 27)

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านเทคโนโลยี ดังนี้

- 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดหา และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
- 2) พัฒนาห้องสมุดสถานศึกษาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคลากร ในสถานศึกษาและชุมชน
- 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการผลิตและใช้นวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4) สนับสนุนส่งเสริม ให้ครู อาจารย์ทุกคนนำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น กิจกรรมวิธีการสอนใหม่ๆ เอกสาร วีดิทัศน์ โพรทัศน์ เทปบันทึกเสียง สื่อการทดลอง สิ่งประดิษฐ์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ บทเรียนคอมพิวเตอร์ สื่อประเภทต่างๆ ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ
- 5) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
- 6) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษาในเรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

7) พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

8) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

9) นิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

10) วางแผนการดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

11) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

12) สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

13) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

14) ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

15) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน สังคมโลก

16) จัดทำและจัดการสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนเสริมความรู้ให้ผู้สอน รวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้

17) เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

18) ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็นระบบ

19) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

20) จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนเป็นระยะ และสม่ำเสมอ

1.2.1.4 บริบทด้านหลักสูตร

กระทรวงศึกษาธิการประกาศให้สถานศึกษาใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 โดยให้เริ่มใช้ปีการศึกษา 2546 ในชั้น ป.1,ป.4,ม.1,ม.4 และปีการศึกษา 2548 ให้ใช้ทุกชั้นเรียนประกาศใช้ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 หลังจากนั้น กระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีมติเห็นชอบให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยเริ่มใช้หลักสูตรนี้ ในปีการศึกษา 2552 ในระดับชั้น ป.1-ป.6, ม.1,ม.4 และตั้งแต่ ปีการศึกษา 2554 เป็นต้นไปให้ใช้ทุกชั้นเรียน เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2551

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการทำหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้ 1) กำหนดและแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน นำไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรและรายวิชาท้องถิ่น เพื่อวางแผนการเรียนการสอน 2) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และจัดทำเป็น ลายลักษณ์อักษร 3) เข้าร่วมในการวางแผนหลักสูตรและตัดสินใจโดยเน้นการสร้างความร่วมมือ ในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระและทุกรายวิชา ซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้เข้าใจความเหมาะสมของหลักสูตรได้ดีที่สุด 4) ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ผู้เรียน และผู้ปกครอง เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน 5) มีการพัฒนาหลักสูตรสม่ำเสมอเพื่อทบทวนความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของรัฐและเป้าหมายของเขตพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 55-56)

แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 82-83) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย 1) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันสมัยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น 2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข 3) จัดให้มีสาระวิชาการต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมาย

เฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้ปกครอง พิกการ และการศึกษาทางเลือก 5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก 6) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน ตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ 7) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา 8) ศึกษาคุณภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นว่ามีความต้องการให้จัดหลักสูตรสถานศึกษาอย่างไร โดยคำนึงถึงความพร้อมของสถานศึกษาและครูด้วย อันเป็นองค์ประกอบสำคัญ 9) พิจารณาให้สถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรทุกปีเพื่อนำไปปรับและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียน 10) นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบ

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านหลักสูตร

- 1) สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ
- 2) มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3) มีการจัดระบบการบันทึกการรายงานผลการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ
- 4) สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และ ภูมิปัญญาในท้องถิ่นคือ มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา
- 5) กำหนดและแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนนำไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรและรายวิชาท้องถิ่น เพื่อวางแผนการเรียนการสอน
- 6) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และจัดทำเป็น ลายลักษณ์อักษร

7) เข้าร่วมในการวางแผนหลักสูตรและตัดสินใจโดยเน้นการสร้าง
ความต่อเนื่อง ในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระและทุกรายวิชา ซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้เข้าใจความ
เหมาะสมของหลักสูตรได้ดีที่สุด

8) ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ผู้เรียน และผู้ปกครอง เพื่อสร้าง
ความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน

9) มีการพัฒนาหลักสูตรสม่ำเสมอเพื่อทบทวนความสอดคล้อง
ระหว่างเป้าหมายของรัฐและเป้าหมายของเขตพื้นที่

10) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ขึ้นใจเองให้ทันสมัย
การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับ โรงเรียนอื่น

11) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

12) จัดให้มีวิชาการต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา
ขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

13) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมากขึ้นสำหรับ
กลุ่มเป้าหมายพิเศษ เพื่อให้มีโอกาส เรียนรู้ได้เพิ่มเติมมากกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา
ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

15) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร ที่ไม่ใช่หลักสูตรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ใช้ในสถานศึกษาสำหรับกลุ่มนักเรียนที่มีความต้องการที่จะเรียน โดยความ
เห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

16) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตร
สถานศึกษา

17) นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา
และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบ

1.2.1.5 บริบทด้านทรัพยากรและงบประมาณ

กฎกระทรวงได้กำหนดภาระงาน ด้านการบริหารงบประมาณที่กระจาย
อำนาจ ไว้ในการจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการ
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา(SWOT)
โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ของกระทรวง
ศึกษาธิการ 2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูล
ครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต
เป้าหมายกิจกรรมหลักและสนับสนุน 3) ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ
ในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีที่ขอตั้งงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปี ของงบ
บุคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น 4) ขอความเห็นชอบแผน
งบประมาณและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5) วางแผน งบประมาณ ส่งเสริมระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา 6) จัดทำ
ข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้
ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และมีความโปร่งใส 7) สรุป
รายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
8) จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่ง
เรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็น
สถานประกอบการ เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียนและบุคลากรทั่วไปจะได้
เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา 9) วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้
ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
10) กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการ
การใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน
11) ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น
และทรัพยากรบุคคล และเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สนับสนุน
การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. 2551 :25-28)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้เสนอแนวทางด้าน
งบประมาณให้สถานศึกษาได้ปฏิบัติ ดังนี้ 1) ศึกษางบประมาณที่ได้รับแจ้งการจัดสรรประจำปี
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสถานศึกษาโดยตรง 2) พิจารณาว่า
งบประมาณที่ได้รับนั้น เป็นงบประมาณประเภทใด มีวัตถุประสงค์ให้ใช้สำหรับทำอะไรใน
ระยะเวลาเท่าไร และมีเป้าหมายผลผลิตเป็นอย่างไร 3) รายการที่ของงบประมาณต้องเรียงลำดับ
ความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการทำ SWOT และได้มาจากการระดม
ความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วม 4) พิจารณาปฏิบัติการใช้จ่าย

งบประมาณที่ได้รับจัดสรร กำหนดระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จทันในช่วงระยะเวลาที่กำหนด กำหนดเนื้องานที่จะดำเนินการ กำหนดปฏิทินในการดำเนินการ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณ และในการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา นั้น ต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่ทำให้ผู้ปกครองเดือดร้อน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ 1) ศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้ชัดเจน 2) สภาพปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรหรือไม่ ประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่ ต้องสมัครใจ ไม่ให้ผู้บริจาคเดือดร้อนพิจารณา พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 58 เป็นสำคัญ

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านทรัพยากรและงบประมาณ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต เป้าหมายกิจกรรมหลักและสนับสนุน
- 3) ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ ในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีต่อปีงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปี ของงบบุคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น
- 4) ขอความเห็นชอบแผนงบประมาณและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5) วางแผน รณรงค์ ส่งเสริมระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
- 6) จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และมีความโปร่งใส
- 7) สรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
- 8) จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ

9) วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10) กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการ การใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน

11) ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น และทรัพยากรบุคคล และเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

12) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

13) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

14) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน

15) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อยตามความเหมาะสมและความจำเป็น

16) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

17) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจ ของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

18) จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษา และระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน

19) จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชน เพื่อให้
พึ่งตนเองได้

20) จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

21) ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว
องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันสังคมอื่น สถาน
ประกอบการ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

22) ให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลการใช้งบประมาณ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษาโดย
หน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

1.2.1.6 บริบทด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีบทบาท
สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา ผู้บริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบายในการพัฒนา
การศึกษาไปสู่ปฏิบัติและเป็นกลไกสำคัญที่จะดำเนินการผลักดันให้การจัดการศึกษาบรรลุ
วัตถุประสงค์ บทบาทของผู้บริหาร จึงมีบทบาทในฐานะนักบริหาร และบทบาทในฐานะผู้นำ
ในการบริหารงานโดยการมีส่วนร่วมขององค์กรและบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมี
ลักษณะดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 107)

1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์
แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ
ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม

2) สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน
มอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุน
ละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

3) มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถ
สื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย
และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้

4) ใจกว้าง อารมณ์มั่นคง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดผู้อื่น
มีความหนักแน่น มีเหตุผล และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์ สามารถควบคุม
และรักษาอารมณ์ให้มั่นคง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์บังคับ หลีกเลี่ยง
การขัดแย้ง

5) ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนเองต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

6) มีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม

7) มีทักษะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งในส่วนตัวและการทำงาน มองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจนและเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ในประกาศคณะกรรมการการครูสภา เรื่อง มาตรฐานหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานหลักสูตรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม คุณสมบัติผู้เข้าฝึกอบรม และการประเมิน 1) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ต้องเป็นการพัฒนาผู้เข้าฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติและสมรรถนะในการประกอบวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและให้สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการดำเนินการได้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ 2) โครงสร้างหลักสูตรต้องเน้นพัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ครูสภาได้ให้แนวทางดำเนินการพัฒนา ไว้ 4 ประการคือ 1) การพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ 2) การพัฒนาด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) การพัฒนาด้านวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และ 4) การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 11 ว่าผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ คือมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549 : 62) นอกจากนี้ ในการบริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอแนวทางของผู้นำว่า 1) การบริหารสถานศึกษาต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปีครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 2) แผนกลยุทธ์ได้มาจากการทำ SWOT และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง 3) แผนการบริหารงาน

การศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายมาตรการ แนวทางของสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) มีกลไกในการ
ขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการบริหารเพียงพอ
และมีคุณภาพ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(SBM) นอกจากจะมีผู้บริหารที่มีลักษณะสำคัญของนักบริหารโดยทั่วไปแล้ว เช่นเป็นผู้มี
วิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ
แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ยังมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น
มีความรู้ความสามารถเข้าใจ อย่างถ่องแท้ในแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้ว
ยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้า นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะ
เชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 48)

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านภาวะผู้นำ

- 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์
แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ
ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม
- 2) สามารถสร้างทีม มีความกระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน
มอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุน
ละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถ
สื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย
และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้
- 4) ใจกว้าง อารมณ์มั่นคง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดผู้อื่น
มีความหนักแน่น มีเหตุผล และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์ สามารถควบคุม
และรักษาอารมณ์ให้มั่นคง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์บังคับ หลีกเลี่ยง
การขัดแย้ง
- 5) ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะ
นำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไป
ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

6) มีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม

7) มีทักษะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งในส่วนตัวและการทำงาน มองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจนและเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

8) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ คือมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และ

9) เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการ มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

10) การบริหารสถานศึกษาต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปีครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

11) แผนกลยุทธ์ได้มาจากการทำ SWOT และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

12) แผนการบริหารงานการศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายมาตรการ แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

13) มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการบริหารเพียงพอและมีคุณภาพ

14) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

15) ผู้บริหารที่มีลักษณะสำคัญของนักบริหารโดยทั่วไปแล้ว เช่น เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

16) มีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น มีความรู้ความสามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

17) ต้องมี ความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้า นำ กล้า ตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จ

1.2.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยดังนี้

1.2.2.1 บริบทด้านการรองรับการกระจายอำนาจและจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษา เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ได้ยึดหลักการบริหารและจัดการศึกษา ที่มีเป้าหมายความสำเร็จหรือ วัตถุประสงค์อยู่ที่การให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล และตรงกับความต้องการ ของชุมชนและท้องถิ่น ด้วยการบริหารและจัดการศึกษาที่มีระบบ โปร่งใส มีประสิทธิภาพ มี ความคล่องตัว มีอิสระที่บริหารจัดการโดยองค์กรบุคคล

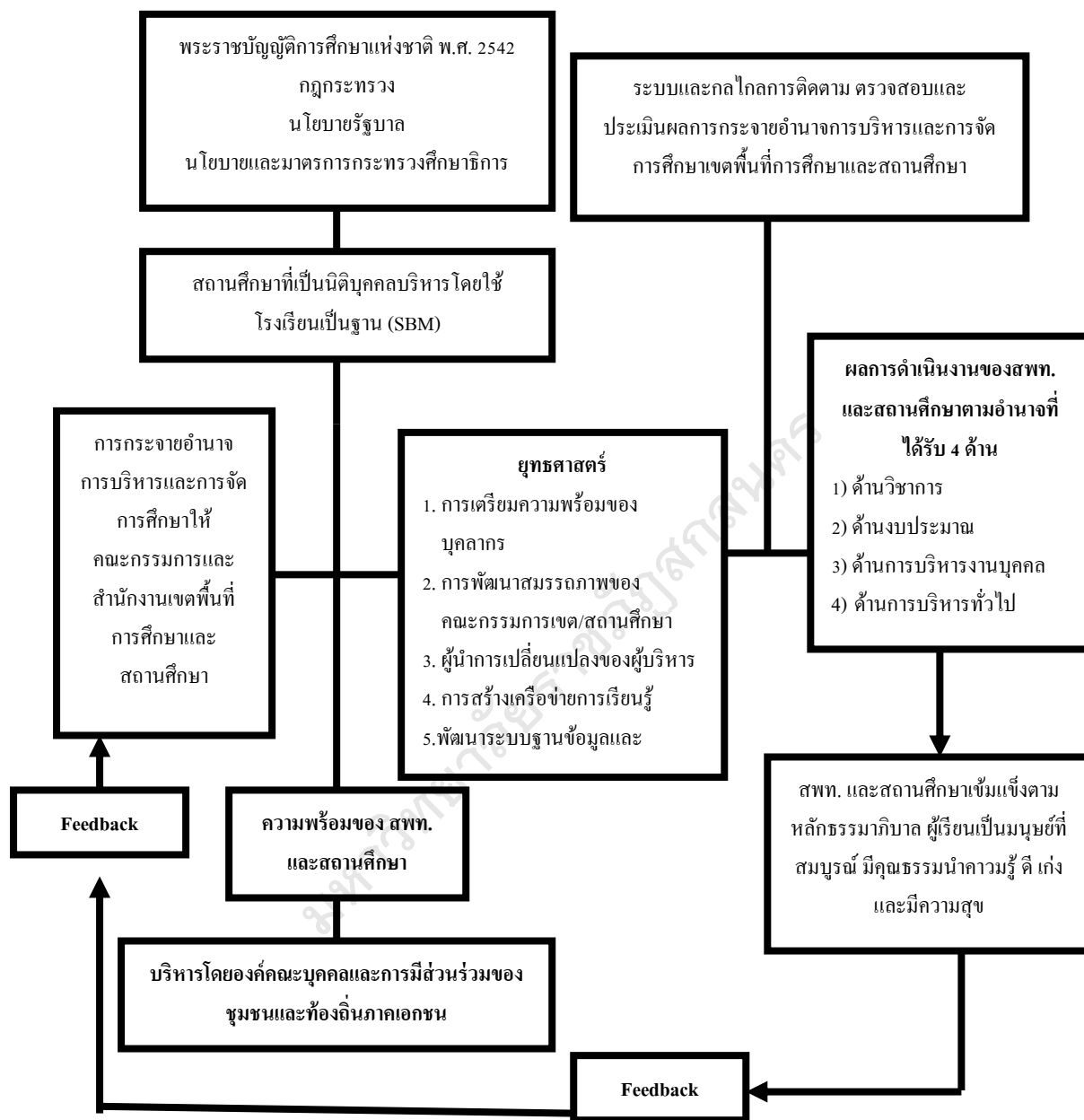
รัฐบาลได้แถลงนโยบายการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 เพื่อสนองเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 และมาตรา 44 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ว่า “เร่งรัดการปฏิรูป การศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้ กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของเศรษฐกิจพอเพียง ความสามัคคีกัน สันติวิธี วิถี ประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความ ร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษา จะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วม ของประชาชนและภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษาสร้างคน และสร้างความรู้สู่สังคม คุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพ” และหนึ่งในนโยบายนั้น คือ การจัดการศึกษาเน้นการ กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการถือเป็น นโยบายสำคัญที่จะขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550 โดยกำหนดกำหนดรูปแบบการกระจายอำนาจดังนี้ 1) รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจ ไว้ในกฎหมาย 2) รูปแบบมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย จากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา 3) รูปแบบการแบ่งอำนาจโดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติ

ราชการแทน การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดไว้ในหมวด 5 ที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของระบบการศึกษาใหม่ ทั้งที่ระดับกระทรวง และระดับเขตพื้นที่การศึกษา แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดคือในระดับหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษา คือสถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการสอนที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนอันเป็นกิจกรรมหลักทางการศึกษาเกิดขึ้น

ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นี้ สถานศึกษาจะมีบทบาทและภารกิจใหม่หลายประการ ทั้งการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การจัดการศึกษาได้ทั้งในระบบนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องมีบทบาทในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ทำให้มีบทบาทหน้าที่และภารกิจของสถานศึกษาต้องเปลี่ยนไป และโรงเรียนหรือสถานศึกษาจำเป็นต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 1-2)

ดังนั้น เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามกฎกระทรวง และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้วางกรอบแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาดังนี้ ดังภาพประกอบ 56

กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา



ภาพประกอบ 56 กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 5)

แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนงานบริหารงานการศึกษาและการบริหารพัฒนาองค์กร เสนอแนวทางดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 80-81) 1) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา 2) เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ 3) การดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา 5) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ 6) จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรตระหนักและดำเนินการดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากร ทีมงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ 2) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง และชุมชน โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่ 3) ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางสถานศึกษา สนับสนุนกิจการสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา เป็นต้น 4) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยองค์คณะบุคคล เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู 5) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องตระหนักว่า ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือการพัฒนาผู้เรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด 6) ให้ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจ หรือร่วมคิดในด้านการจัดการเรียนการสอน 7) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถ เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงความเป็นจริง

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การนำไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ควรมียุทธศาสตร์ดำเนินการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ 3 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หรือทีมงาน การบริหารแบบใช้โรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาจากเอกสาร ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

1) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2) เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบการดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา

4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ

5) จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

6) ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7) พัฒนาคณาจารย์ ทีมงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ

8) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง และชุมชน โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่

9) ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางสถานศึกษา สนับสนุนกิจการสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา เป็นต้น

10) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยองค์กรบุคคล
เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู

11) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องตระหนักว่า ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือการพัฒนาผู้เรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด

12) ให้ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจ หรือร่วมคิดในด้านการจัดการเรียนการสอน

13) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถ เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงความเป็นจริง

14) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้

14.1) สร้างความตระหนัก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกระดับ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เครือข่ายเกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษา โดยนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น สร้างทีมงาน สร้างความเข้าใจ เป็นต้น

14.2) การส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ศึกษาดูงาน

14.3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนมิให้เกิดความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานอย่างแท้จริง

15) การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลักษณะการมีส่วนร่วม การบริหารและการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถภาพหลายอย่าง เช่น

15.1) มีความรู้ความเข้าใจ ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารสถานศึกษา

15.2) มีความสามารถ ควรมีความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา เช่นการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

15.3) มีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ กรรมการสถานศึกษาควรมีความสนใจ ใส่ใจ ใส่เรียนและกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา มีอุดมการณ์ เสียสละ ใจกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

16) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

17) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หรือทีมงาน การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

18) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศน่าจะมี ความจำเป็นในเบื้องต้นของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ทันสมัย ถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น

18.1) ข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระและทุกช่วงชั้น ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

18.2) ข้อมูลด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐ และการบริจาคของผู้มีอุปการคุณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง เอกชน ศิษย์เก่า และอื่นๆ ข้อมูลรายรับรายจ่าย ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น

18.3) ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา อายุเฉลี่ย ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพแต่ละด้าน เป็นต้น

18.4) ข้อมูลด้านบริหารทั่วไป มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ หน่วยงานราชการ ทรัพยากรเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

1.2.2.2 บริบทด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการกำหนดมาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 15 ว่า สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย คือมีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง และทำถึงมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน และตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียน ได้เต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม ด้านศิลปะ ดนตรี /นาฏศิลป์และกีฬานันทนาการ สืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทย มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1. 2549 :13-23)

1) ความหมายของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่จัดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยรูปแบบกระบวนการวิธีการที่หลากหลาย ให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง มีความหมายและมีคุณค่าในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มุ่งส่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมาภิบาล และสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

2) จุดมุ่งหมายของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา ดังนี้ 1) พัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม 2) พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ โดยมุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้ผู้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่ม 3) เข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เลือกตามความถนัดและความสนใจของตนเอง

3) หลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีหลักการจัดดังนี้ 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) จัดให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียนและวัฒนธรรมที่ดีงาม 3) บูรณาการวิชาการกับชีวิตจริง ให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และรู้สึกสนุกกับการใฝ่รู้ใฝ่เรียน 4) ใช้กระบวนการกลุ่มในการจัดประสบการณ์

การเรียนรู้ ฝึกให้คิดวิเคราะห์สร้างสรรค์จินตนาการ ที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตในแต่ละช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง 5) จำนวนสมาชิกมีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม 6) มีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิถีทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา 7) ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ มีครูเป็นที่ปรึกษา ถือเป็นหน้าที่และงานประจำโดยคำนึงถึงความปลอดภัย 8) ชีวหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม 9) มีการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม โดยวิธีที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4) ขอบข่ายของกิจกรรม

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย กิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมนักเรียน ซึ่งสถานศึกษาสามารถจัดแยกหรือบูรณาการเข้าด้วยกันก็ได้ และสามารถจัดได้หลากหลายรูปแบบและวิธีการ โดยมีขอบข่ายดังนี้ 1) เป็นกิจกรรมที่เกื้อกูล ส่งเสริมการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้กว้างขวางมากขึ้น ในรูปแบบของการปฏิบัติตามโครงการ/โครงการ ในลักษณะเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นพื้นฐาน 2) เป็นกิจกรรมที่สนองความสนใจ ความถนัด ความต้องการของผู้เรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลในลักษณะชมรม ชุมนุม กลุ่มสนใจ เน้นการให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของวิชาความรู้ อาชีพ และการดำเนินชีวิตที่ดีงาม ตลอดจนเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ 3) เป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในลักษณะต่างๆ ให้สามารถจัดการกับชีวิตและสังคมได้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รัก และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีค่านิยมในความดีงาม มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป็นกิจกรรมที่ฝึกการทำงานและการให้บริการด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ส่วนรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ เอื้ออาทร ความเป็นพลเมืองดี และรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

5) เป้าหมายของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้กำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนี้ 1) ได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย เกิดความรู้ ความชำนาญด้านวิชาการ วิชาชีพและเทคโนโลยี 2) เห็นคุณค่าขององค์ความรู้ต่างๆ และสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ใช้ในการพัฒนาตนเองและประกอบอาชีพสุจริต 3) รู้จักเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีกระบวนการคิด มีทักษะในการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสมและมีความสุข 4) ค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง มองเห็นช่องทางในการสร้างงาน อาชีพ ในอนาคตได้เหมาะสมกับตนเอง 5) พัฒนาศักยภาพ เจตคติ ค่านิยมที่ดี

ในการดำเนินชีวิต เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมและ 6) มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ ตลอดจนความเป็นระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม

6) แนวทางการจัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

สถานศึกษา ที่คณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องจัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้วางแผนในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้อย่างสอดคล้อง ตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมีกระบวนการจัดทำหลักสูตร ดังนี้ 1) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างหลักสูตรของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 2) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศ เช่น สภาพความพร้อมของโรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น สภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน 3) วางแผนและจัดแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการ วิธีดำเนินการ สื่อ อุปกรณ์ การประเมินผลการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง 4) กำหนดบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูที่ปรึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

7) การบริหารการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ควรจัดขึ้นตามความพร้อมของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน โดยเน้นความหลากหลายทั้งรูปแบบและวิธีการ เน้นการปฏิบัติจริงเป็นหมู่คณะ สัมพันธ์กับชีวิตของผู้เรียน รวมทั้งมีการตรวจสอบประเมินผลในสภาพจริง

เมื่อกล่าวโดยสรุปกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จะต้องเป็นกิจกรรมที่ผสมกลมกลืนกับวิถีชีวิตของนักเรียนในโรงเรียน เป็นบรรยากาศการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งในเวลาเรียน และนอกเวลาเรียนของนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างธรรมชาติ ไม่ใช่เป็นการเรียนการสอน เพื่อการประเมินผล โดยมีจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญ เพื่อการพัฒนาตนเองของนักเรียนและนำไปสู่การพัฒนาสังคม การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจในกรอบความคิดของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เสนอแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ของสถานศึกษาไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 37-38) 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณธรรมอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 7) ศึกษา ค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีมาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูพอเพียง มาตรฐานที่10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549 : 13-23)

การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตรทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาทดังนี้ บทบาทของผู้สอน 1) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ถ้ายความสามารถของผู้เรียน 2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการที่เป็นความ เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3) ออกแบบ การเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 4) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิด การเรียนรู้ 5) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 6) ประเมินความก้าวหน้าของ

ผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน

7) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

บทบาทของผู้เรียน 1) กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง 2) เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการต่างๆ 3) ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ 4) มีปฏิสัมพันธ์ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู 5) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 26)

ข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสารด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่าง

หลากหลาย

2) มีการจัดและพัฒนากระบวนการช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็งและ

ทั่วถึง

3) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน และตอบสนองความถนัดพิเศษและความถนัดของผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมค่านิยมที่พึงงาม ด้านศิลปะ ดนตรี /นาฏศิลป์และกีฬา นันทนาการ สืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทย มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

4) สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

5) พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ โดยมุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้ผู้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่ม

6) เข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เลือกตามความถนัดและความสนใจของตนเอง

7) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

8) จัดให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียนและวัฒนธรรมที่พึงงาม

9) บูรณาการวิชาการกับชีวิตจริง ให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และรู้สึกสนุกกับการใฝ่รู้ใฝ่เรียน

10) ใช้กระบวนการกลุ่มในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ฝึกให้คิดวิเคราะห์สร้างสรรค์จินตนาการ ที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตในแต่ละช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง

11) จำนวนสมาชิกมีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม

12) มีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา

13) ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ มีครูเป็นที่ปรึกษา ถือเป็นหน้าที่ และงานประจำโดยคำนึงถึงความปลอดภัย

14) ยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

15) มีการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม โดยวิธีที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

16) เป็นกิจกรรมที่เกื้อกูล ส่งเสริมการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้กว้างขวางมากขึ้น ในรูปแบบของการปฏิบัติตามโครงการ/โครงการ ในลักษณะเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นพื้นฐาน

17) เป็นกิจกรรมที่สนองความสนใจ ความถนัด ความต้องการของผู้เรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลในลักษณะชมรม ชุมนุม กลุ่มสนใจ เน้นการให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของวิชาความรู้ อาชีพ และการดำเนินชีวิตที่ดีงาม ตลอดจนเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ

18) เป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในลักษณะต่างๆ ให้สามารถจัดการกับชีวิตและสังคมได้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รัก และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีค่านิยมในความดีงาม มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

20) เป็นกิจกรรมที่ฝึกการทำงานและการให้บริการด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ส่วนรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ เอื้ออาทร ความเป็นพลเมืองดี และรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

- 21) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างหลักสูตรของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
- 22) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศ เช่น สภาพความพร้อมของโรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น สภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน
- 23) วางแผนและจัดแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยกำหนด วัตถุประสงค์ กระบวนการ วิธีดำเนินการ สื่อ อุปกรณ์ การประเมินผลการจัดกิจกรรมให้ สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง
- 24) กำหนดบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน ครูที่ปรึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน
- 25) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและ ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 26) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการเผชิญสถานการณ์ และการ ประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
- 27) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการ ปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 28) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่าง ได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณธรรมอันพึงประสงค์ไว้ใน ทุกวิชา
- 30) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้ง สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไป พร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
- 31) จัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความ ร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
- 32) ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานได้มีมาตรฐานด้านการเรียนการสอน

33) ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูพอเพียง

34) ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

35) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ถ้ายความสามารถของผู้เรียน

36) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการที่เป็นความเป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์

37) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

38) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้

39) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

40) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน

41) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

42) กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

43) เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ

44) ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ

45) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู

46) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่าง

1.2.2.3 บริบทด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการกำหนดมาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการ

บริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ คือ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใ้การใช้การได้ดี และมีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา และในมาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน คือเป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ อำภา บุญช่วย (2543 : 146-154) ได้เสนอแนวทางในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อเสริมการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การจัดบรรยากาศในห้องเรียน คือตัวครูต้องให้ความเป็นกันเองกับนักเรียนทำตัวให้เหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียนให้นักเรียนเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น พร้อมทั้งจะรับรู้ในสิ่งที่ครูสอน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ สุภาพและเชื่อถือได้ ไม่ทำเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคี และเคารพซึ่งกันและกัน จัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดบรรยากาศเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิสระ จัดที่นั่งเปลี่ยนแปลงตามกิจกรรม มีมุมต่างๆ จัดห้องเรียนโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง และบรรยากาศนอกห้องเรียน อาคารสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ มีที่นั่งพักผ่อน มีสนามหญ้าสนามเด็กเล่นควรมีเครื่องเล่นให้เพียงพอ

ข้อค้นพบที่จากการศึกษาเอกสารด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

- 1) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ
- 2) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 3) มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 4) มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใ้การใช้การได้ดี และมีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

- 5) สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 6) การจัดบรรยากาศในห้องเรียน คือตัวครูต้องให้ความเป็นกันเองกับนักเรียนทำตัวให้เหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียนให้นักเรียนเกิดความรู้สึกศรัทธา เชื่อมั่น พร้อมที่จะรับรู้ในสิ่งที่ครูสอน
- 7) ประพฤติตนเป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ สุภาพและเชื่อถือได้ ไม่ทำเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกัน
- 8) จัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดบรรยากาศเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิสระ จัดที่นั่งเปลี่ยนแปลงตามกิจกรรม มีมุมต่างๆ จัดห้องเรียนโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง
- 9) บรรยากาศนอกห้องเรียน อาคารสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ มีที่นั่งพักผ่อน มีสนามหญ้าสนามเด็กเล่น ควรมีเครื่องเล่นให้เพียงพอ
- 10) ให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2.4 บริบทด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึงการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการประชาชน และสังคมโดยรวม แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษามีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพัฒนาคุณภาพ 2) การตรวจติดตามคุณภาพ 3) การประเมินคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 43-44) 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของ

ชุมชน 2) จัดระบบการบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ ใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/ แผนยุทธศาสตร์) 4) ดำเนินตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (deming cycle) หรือที่รู้จักกันว่า PDCA 5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก 7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา มีแนวทางดังนี้ 1) ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาว่าระบบนั้นสามารถบอกถึงคุณภาพของนักเรียนในสถานศึกษาได้ตามสภาพจริง 2) มีบุคลากรรับผิดชอบระบบการประกันคุณภาพภายใน 3) ครูและบุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพภายใน 4) มีการติดตามและประเมินอย่างจริงจัง 5) มีการรายงานต่อสาธารณชนถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา 6) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำของสถานศึกษา 7) มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น 8) พิจารณาให้ความเห็นการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551: 44)

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน

2) จัดระบบการบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา(แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

4) ดำเนินตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (deming cycle) หรือที่รู้จักกันว่า PDCA

5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

8) ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาว่าระบบนั้นสามารถบอกถึงคุณภาพของนักเรียนในสถานศึกษาได้ตามสภาพจริง

9) มีบุคลากรรับผิดชอบระบบการประกันคุณภาพภายใน

10) ครูและบุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพภายใน

11) มีการติดตามและประเมินอย่างจริงจัง

12) มีการรายงานต่อสาธารณชนถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา

13) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำของสถานศึกษา

14) มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

1.2.3 ด้านผลลัพธ์ (output)

1.2.3.1 บริบทด้านคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาเป็นนโยบายที่สำคัญและจำเป็นต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ทบทวนกลวิธี และ ค้นหาวัตกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญใน การยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังนี้ 1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) 2) การบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) 3) การจัดการเรียนการสอนโดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM : school based management) 5) การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ PDCA (plan-do –check-action)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) หมายถึง เป็น การบริหารโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ คือความสัมฤทธิ์ผลที่เป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่ ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการ ตอบคำถามถึงความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้ ให้แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 39-42)

1) กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และ กระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา 2) พัฒนาครูและนักเรียนให้มี ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ ชับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การ ผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ 3) พัฒนาคุณภาพ การศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย 4) รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการ เรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านคุณภาพการศึกษา

1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) 2) การ บริหารจัดการความรู้ knowledge management) 3) การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ 4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : school based management) 5) การ บริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ PDCA (plan-do –check-action)

2) กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

3) พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

4) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

1.2.3.2 บริบทด้านคุณภาพของผู้เรียน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 9 (3) ที่ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา และมาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนดังนี้ ในมาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ วิจารณ์อย่างมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกสศ. เขต 1. 2549 : 13-23)

วิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อ

การศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

จุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร 1) มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่นับถือ ยึดมั่นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย 4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะมุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้ ที่กำหนดนั้น จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการคิด 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลกดังนี้ 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็นไทย และ 8) มีจิตสาธารณะ มีมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ 8) ภาษาต่างประเทศ โดยมีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คือกิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียนและ กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 6-8)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 38-41) 1) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ 2) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดประเมินผลของสถานศึกษา 3) วัดผล ประเมินผล เทียบ

โอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน 4) จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 5) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล 6) จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน 7) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียนผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ 9) จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมห้องสมุดในห้องเรียน ห้องพิชิตภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมมะ เป็นต้น 10) จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ของสถานศึกษา ของตนเอง เช่น ระบบเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น 11) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 12) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ

การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาทดังนี้ บทบาทของผู้สอน 1) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน 2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการที่เป็น ความเป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 4) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ 5) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 6) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน 7) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

บทบาทของผู้เรียน 1) กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง 2) แสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ 3) ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ 4) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู 5) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง (หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 26)

ข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสารด้านคุณภาพนักเรียน ดังนี้

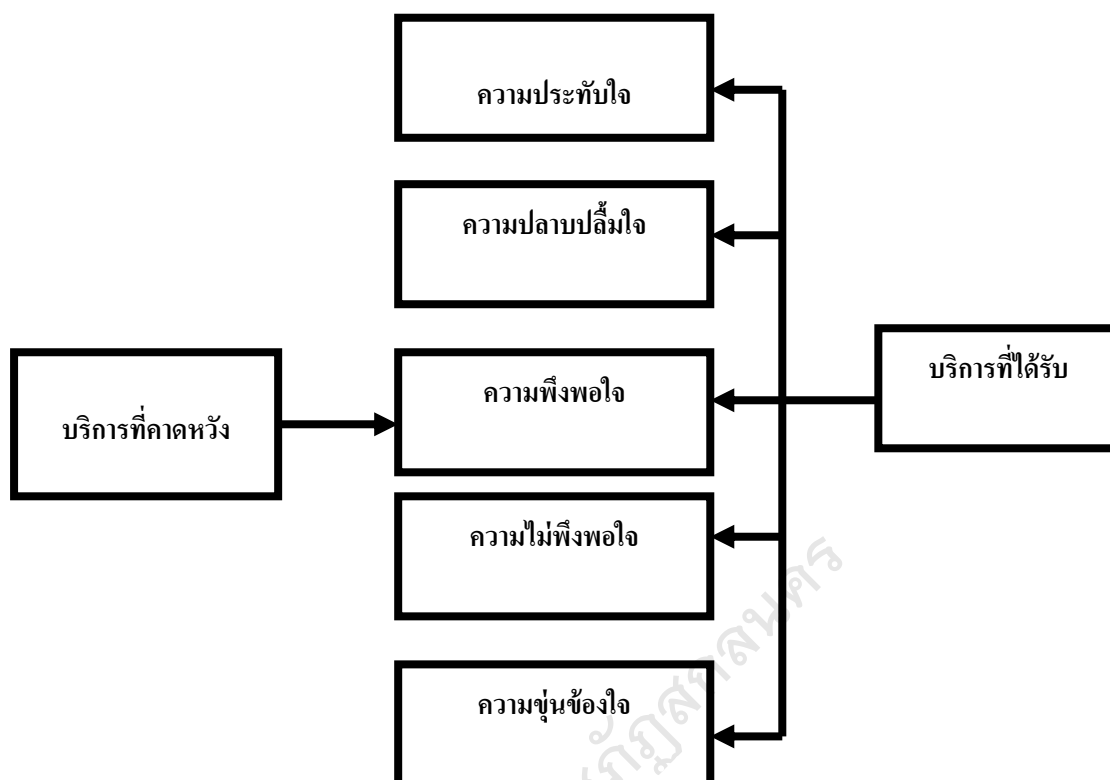
- 1) ที่ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ
- 2) ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนดังนี้ และประเภทการศึกษา
- 3) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลกดังนี้ รักษา ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และ มีจิตสาธารณะ มีมาตรฐาน
- 4) ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- 5) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- 6) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ วิเคราะห์วิจารณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
- 7) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- 8) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 9) ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี

- 10) ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ คนตรีและกีฬา
- 11) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้ ที่กำหนดนั้น
จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการดังนี้คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร
2) ความสามารถในการคิด 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4) ความสามารถในการใช้ทักษะ
ชีวิต 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
- 12) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตาม
หลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ
- 13) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัด
ประเมินผลของสถานศึกษา
- 14) วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมติ
ผลการเรียน
- 15) จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียน ไม่ผ่านเกณฑ์การ
ประเมิน
- 16) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล
- 17) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก
สถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการ
เรียนรู้
- 18) จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา
ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมห้องสมุดในห้องเรียน ห้องพิชิตภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์
อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศยวิทยบริการ สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ
สวนธรรมะ เป็นต้น
- 19) จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
ของผู้เรียน ของสถานศึกษา ของตนเอง เช่น ระบบเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน
ห้องสมุดสถาบันการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 20) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอก
สถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
และ ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ

- 21) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน
- 22) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการที่เป็นความเป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 23) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย
- 24) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้
- 25) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 26) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน
- 27) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของตนเอง
- 28) กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง
- 29) เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการต่างๆ
- 30) ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ
- 31) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู
- 32) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2.2.3 บริบทด้านความพึงพอใจ

การเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการจะต้องมองหาสิ่งที่เหนือกว่าการให้บริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการนั้นอาจเป็นความประทับใจหรือความปลาบปลื้มใจ ดังภาพต่อไปนี้ ดังภาพประกอบ 57



ภาพประกอบ 57 แสดงระดับของความพึงพอใจในการบริการ

แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการบริการจะต้องคำนึงถึงทั้งในฐานะผู้ให้บริการและจะต้องคาดคิดในฐานะผู้รับบริการร่วมด้วย เพื่อที่จะสามารถส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการบริการขึ้นได้ โดยอาจดำเนินการผ่านขั้นตอนดังนี้

1) การตรวจสอบความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้บริการและผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการซักถามโดยตรง การสำรวจความคิดเห็น หรือการศึกษาผ่านบริษัทตัวแทนเพื่อศึกษาถึงความคาดหวังของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายและระดับความพึงพอใจในการบริการที่ผู้รับบริการมีให้ต่อการบริการของกิจการบริการ ร่วมกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ให้บริการที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทั้งสองสิ่งจะทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงความคาดหวังและความพึงพอใจในการบริการที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อที่จะได้นำไปพัฒนากระบวนการให้บริการที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการได้

2) การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัด ซึ่งผู้ประกอบกิจการบริการจะต้องกำหนดทิศทางและจุดยืนของตนเองให้ชัดเจน นั่นคือมีเป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริการ หรือกำหนดความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยมีความสอดคล้องต่อแนวโน้มพฤติกรรมของผู้รับบริการและความพร้อมของผู้ให้บริการที่จะดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพ

3) การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการกำหนดฐานะของตนเองในการแข่งขันด้านบริการ กำหนดกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย ศึกษา จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง จากนั้นจึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการบริการที่มีประสิทธิภาพร่วมกับการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อให้เกิดการบริการที่สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย และสามารถเข้าถึงผู้รับบริการจำนวนมากได้

4) การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการ เพื่อให้ผู้ให้บริการทุกคนมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน รับผิดชอบต่อการสร้างสรรค์ความเอาใจใส่ ความทุ่มเทในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพในการให้บริการ

5) การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผล ผ่านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ มีการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์วัดที่ชัดเจน รวมถึงผลตอบแทนการปฏิบัติตามเป้าหมาย เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6) เข้าใจถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการบริการจากทั้งด้านผู้รับบริการและผู้ให้บริการแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การตระหนักว่าทุกคนก็คือผู้รับบริการและผู้ให้บริการในตัวเองด้วยกัน ดังนั้น การเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการย่อมส่งผลต่อทุกคนในอันที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในสังคม (อเนก สุวรรณบัณฑิต, ภาสกร อุดลพัฒน์กิจ , 2548 : 183-184)ความคาดหวังของประชาชนต่อการบริการทางการศึกษา มีดังนี้

1) การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและการให้การศึกษา แก่บุตรหรือบุคคล อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ 2) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของบุตรหรือบุคคลในความดูแลที่ครอบครัวยังขาดให้ 3) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี สำหรับค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามกฎหมายกำหนด 4) บุตรหลานจะต้องได้รับการกล่อมเกลา

ให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นำความรู้ คุณธรรมที่ซึมซับในตัวบุตรหลานไปประยุกต์ใช้

7) วิธีสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา

1) ผู้บริหารเรียนรู้การกำหนดนโยบายและการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจน 2) มีการวิเคราะห์ระบบการให้บริการทางการศึกษา ด้วยความรวดเร็วตามมาตรฐานด้านความพึงพอใจ 3) ทำหนังสือคู่มือการบริการทางการศึกษา 4) จัดอบรม สัมมนา บรรยายพิเศษ จัดนิทรรศการ การให้รางวัลในการให้บริการ 5) ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะดวกเพื่อบริการผู้มาติดต่อ 6) มีแบบข้อมูลการบริการยุคใหม่ 7) สำรวจความคิดเห็นของประชาชนในการให้บริการทางการศึกษา

8) สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา 1) ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) องค์กรมีการณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยม 3) มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร 4) มีการฝึกอบรมให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน 5) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน 6) มีระบบการจูงใจและให้กำลังใจแก่ข้าราชการที่ให้บริการดีเด่น 7) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ

9) มีระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้แก่ 1) กลยุทธ์การบริการทางการศึกษา 2) ระบบงานโครงสร้างของงานการให้บริการ 3) บุคลากรจะต้องมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี

10) ให้การดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรมให้ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

11) ให้ความสำคัญด้านวิชาการ

12) ให้มีโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา

13) ให้มีระบบรายงานผลการเรียนต่อนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 24-25)

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านความพึงพอใจ ดังนี้

1) การตรวจสอบความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้บริการและผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

2) การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัด ซึ่งผู้ประกอบกิจการบริการจะต้องกำหนดทิศทางและจุดยืนของตนเองให้ชัดเจน

3) การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการกำหนดฐานนะของตนเองในการแข่งขันด้านบริการ

4) การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการ เพื่อให้ผู้ให้บริการทุกคนมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน

5) การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผล

6) ให้สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษามีวิธีการดังนี้ ผู้บริหารเรียนรู้การกำหนดนโยบายและการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ระบบการให้บริการทางการศึกษา ด้วยความรวดเร็วตามมาตรฐานด้านความพึงพอใจ ทำหนังสือคู่มือการบริการทางการศึกษา จัดอบรม สัมมนา บรรยายพิเศษ จัดนิทรรศการ การให้รางวัลในการให้บริการ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะดวกเพื่อบริการผู้มาติดต่อ มีแบบข้อมูลการบริการยุคใหม่ สำนวญความคิดเห็นของประชาชนในการให้บริการทางการศึกษา

7) ให้สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา มีวิธีการ ดังนี้ มีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีและระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน องค์กรมีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยม มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร มีการฝึกอบรมให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน มีระบบการจูงใจและให้กำลังใจแก่ข้าราชการที่ให้บริการดีเด่น มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ ให้สร้างระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้แก่ กลยุทธ์การบริการทางการศึกษา ระบบงานโครงสร้างของงาน การให้บริการ บุคลากรจะต้องมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 24-25)

จากการศึกษาการวิเคราะห์เอกสาร ในด้านปัจจัยนำเข้า 6 ด้านย่อย ด้านกระบวนการ 4 ด้านย่อย และด้านผลลัพธ์ 3 ด้านย่อย สรุปได้ ดังภาพประกอบ 62

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เอกสาร สรุปได้ดังภาพประกอบ 58



ภาพประกอบ 58 ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เอกสาร

1.3 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมายการศึกษาแบบเจาะลึก (focus group discussion)

ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมายการศึกษาแบบเจาะลึก (focus group discussion) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และนักเรียนและผู้ปกครอง ที่โรงเรียนบ้านนาแก อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2552 จำนวน 27 คน จำแนกเป็นรายด้านเพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ และนำมาสรุปข้อเสนอแนะการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเจาะลึกเฉพาะกลุ่ม ของผู้มีส่วนได้เสีย ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1.3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

1.3.1.1 ด้านโครงสร้าง

- 1) ให้มีการบริหารงานสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป
- 2) ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ตัดสินใจทั้ง 4 งาน มีระบบบริหารงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 3) ให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น
- 4) ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาโดยสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษา

1.3.1.2 ด้านบุคลากร

- 1) ให้มีการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยตรงกับวิชาเอกตามที่ต้องการ ให้โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ

- 2) ให้แบ่งงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลปฏิบัติตามกฎหมายของงานบุคคลอย่างเคร่งครัด
- 3) ให้มีเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ และพัฒนาจรรยาบรรณมาตรฐานวิชาชีพ
- 4) ใ้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทูมทำงานอย่างสุดความสามารถ มีการเสียสละ
- 5) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทนต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
- 6) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรให้ครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น มีสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น
- 7) ให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีการประสานงานทุกฝ่าย ทุกงาน เพราะทุกคนมีความเข้าใจในงาน จึงทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 8) ให้มีโครงสร้างการบริหารที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เพราะรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและเป็นจริง
- 9) ผู้บริหารมีความยุติธรรมการการให้เกียรติ ความเคารพ ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นกัลยาณมิตร

1.3.1.3 ด้านเทคโนโลยี

- 1) ให้มีการระดมด้านทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยีมาจากชุมชน องค์กรต่างๆ มาใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เพียงพอกับความต้องการและจำเป็น
- 2) ให้พัฒนาครูและบุคลากรและนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยเชิญ วิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญ มาช่วยสอน
- 3) ใ้บุคลากรและนักเรียนได้มีส่วนในการใช้งาน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด
- 4) การจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต โครงการเรียนการสอนโดยใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 5) ครูสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียน ได้เรียนรู้อย่างมากมาย ทนต่อเหตุการณ์ ทนต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

6) คอมพิวเตอร์ที่สามารถพัฒนาให้นักเรียน ตั้งแต่อนุบาล 1 ถึงชั้น ป.6 ได้เรียนทุกคน และสามารถเข้าแข่งขันในระดับศูนย์ได้และให้ เป็นศูนย์สารสนเทศของชุมชน

7) ให้ มีการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคอมพิวเตอร์ให้นักเรียน ได้ศึกษาค้นคว้าและสืบค้นข้อมูลได้อย่างเต็มที่

9) จัดให้มีห้องคอมพิวเตอร์ที่เป็นเอกเทศ ที่เพียงพอต่อความต้องการ และเพียงพอกับจำนวนปริมาณของนักเรียนในแต่ละระดับ

10) ให้มีการจัดงบประมาณในการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ขยายใหญ่ขึ้น มีคอมพิวเตอร์มากขึ้น ทำให้มีเรียนอย่างเพียงพอ

1.3.1.4 ด้านหลักสูตร

1) ให้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามหลักสูตร เพื่อให้ กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักการของหลักสูตร

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูมีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร หลักสูตร

3) ให้มีการศึกษาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร และได้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

4) จัดกิจกรรมตามหลักสูตร โดยการสอนละครชั้น บูรณาการการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) ให้ยึดหลักสูตรแกนกลาง ทำให้ทราบผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย สพฐ.และเป็นเครื่องมือที่ดีในการจัดการศึกษา

6) จัดการเรียนตามหลักสูตรกำหนดไว้ จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนรู้

7) ให้มีการนำหลักสูตรมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสร้างหลักสูตรท้องถิ่นและการประกอบอาชีพในชุมชน

8) ให้มีการศึกษาอบรมด้านหลักสูตรทั้งปี 2544 และหลักสูตรแกนกลางปี 2551 ที่มีความแตกต่างและสอดคล้องกัน

9) จัดกิจกรรมตามหลักสูตรกำหนดและบูรณาการทั้งการสอนละครชั้น และทางไกลผ่านดาวเทียม

- 10) ให้สถานศึกษา ยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลักและใช้หลักสูตรท้องถิ่นผสมผสาน
- 11) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารด้านหลักสูตรสถานศึกษา
- 12) ให้สถานศึกษามีการประเมินการใช้เมื่อสิ้นปีการศึกษาและนำผลมาปรับปรุง
- 13) ให้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น เพราะนำความรู้ความสามารถของ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเผยแพร่ความรู้ให้แก่นักเรียนและสามารถนำมาเป็นเนื้อหาใช้สอนในสถานศึกษา
- 14) ให้ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามด้านหลักสูตร ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้นท้องถิ่น เพราะนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยให้แก่นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้
- 15) หลักสูตรในโรงเรียนเป็นหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียน
- 16) หลักสูตรในสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนทุกระดับชั้น
- 17) ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนดและหลากหลาย เช่น ทักษะศึกษาที่จากแหล่งเรียนรู้

1.3.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

- 1) ให้ดำเนินการตามระเบียบทางราชการอย่างเคร่งครัด มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 2) ให้กระจายงานงบประมาณ ทั้งในด้านสื่ออุปกรณ์การเรียนและการจ้างบุคลากร เพิ่มเติมให้ครบทุกชั้นเรียน
- 3) ให้ใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนงบประมาณประจำปีและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนและโปร่งใส
- 4) ให้ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์มากที่สุด
- 5) ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้ทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสม โดยกระบวนการมีส่วนร่วม
- 6) มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด

- 7) มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด
- 8) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 9) มีหลักการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณดี มีการระดมทุนและได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 10) การจัดสรรงบประมาณด้านการเรียนการสอน และการได้รับการเอาใจใส่การสนับสนุนจากผู้บริหารให้เพียงพอโดยของงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อบต. เทศบาล เข้ามาสนับสนุน
- 11) ให้มีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพเพื่อลดค่าวัสดุ-อุปกรณ์การเรียนฟรี ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายผู้ปกครอง
- 12) ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาจากศิษย์เก่าและของบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น มูลนิธิเพื่อการพัฒนาการศึกษา (EDF) หรือจากมูลนิธิไทยทานชนตร สนับสนุนสนามเด็กเล่น
- 13) ให้มีการจัดงบประมาณเป็นสัดส่วน แบ่งเป็นหมวดหมู่วิชา และมีการชี้แจงงบประมาณในแต่ละปีให้คณะกรรมการหรือผู้มีส่วนร่วมได้ทราบ
- 14) ให้มีโครงการอาหารกลางวัน โครงการอาหารเสริม(นม)ที่เพียงพอครบร้อยเปอร์เซ็นต์ มีปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพ

1.3.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

- 1) ผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบเสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีการมอบหมาย กำกับติดตามและพัฒนาต่อยอด
- 2) มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา มีการกระจายอำนาจ มีคุณธรรม
- 3) มีการใช้ทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งในโรงเรียนและต่อชุมชน องค์กรภายนอก
- 4) เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนร่วมและมีการยอมรับนับถือในหมู่คณะ
- 5) ให้มีการประชุมพิเศษฝ่ายบริหารทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามตรวจสอบงานและมอบหมายงาน ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง
- 6) ใช้ กระบวนการโดยยึดหลักความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใสกับผู้ร่วมงานและทุกๆ คน

- 7) โรงเรียนให้การยอมรับและไว้วางใจ
- 8) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนและประสบผลสำเร็จ ให้ได้รับเกียรติบัตรจากกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่ชนะเลิศ
- 9) ให้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่าย มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาผู้นามีเมตตาธรรม มีภาวะผู้นำสูง
- 10) การให้ความร่วมมือของคณะครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ
- 11) ให้สร้างความเป็นกันเองทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 12) ทำให้โรงเรียนเป็นที่น่าสนใจของผู้ที่มาศึกษาดูงานและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและชุมชนของผู้มาศึกษา
- 13) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาครูได้รับการอบรมและพัฒนาให้มีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นก้าวหน้ามากขึ้น

1.3.2 ด้านกระบวนการ (process)

1.3.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ

- 1) ให้มีการศึกษารายละเอียดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้เข้าใจ โดยการเข้าอบรมพัฒนางานและบุคลากร
- 2) ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลเต็มรูปแบบ ดำเนินการจัดการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามความสมัครใจ
- 3) มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ทั้ง 4 งานอย่างเต็มรูปแบบและจริงจัง
- 4) ส่งเสริมให้สถานศึกษา มีความพร้อม ความเข้มแข็ง ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่
- 5) มีการกระจายอำนาจให้ทีมงานและบุคลากร ได้มีส่วนร่วม ตามความสามารถและความถนัด
- 6) ควรจัดให้มีรูปแบบในการบริหารที่เป็นระบบ
- 7) มีการเตรียมรับการกระจายอำนาจ โดยการพัฒนาศักยภาพให้มีการเข้าอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านต่างๆ

- 8) การให้ความร่วมมือจากคณะครูในการบริหารจัดการศึกษา ด้านความสามารถ การให้ความไว้วางใจแก่ครู ในการบริหารจัดการ
- 9) มีการมอบงานให้ทำโดยเอกภาพ ติดตามตรวจสอบ
- 10) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกแผนงานมีการติดตามและตรวจสอบมีการมอบอำนาจให้ทำ ติดตามและตรวจสอบ
- 11) ต้องค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดการยอมรับทุกฝ่าย
- 12) ดี เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาโดยเป็นคณะกรรมการต่างๆ ของโรงเรียน
- 13) ให้มีการจัดกิจกรรม ผู้นำนักเรียน ด้านประชาธิปไตย ระบบเครือข่ายการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการดูแลซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกันและการมีแกนนำ ทำให้มีการประสานงานกันกับครูได้

1 3.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

- 1) ส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น ครู 1 คนต่อ 2 ชั้นเรียน โดยใช้แผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ
- 2) ให้มีการวางแผนร่วมกันจะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น
- 3) ครูทุกคนทุ่มเทเสียสละ สอนนักเรียนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ
- 4) ให้ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
- 5) การเรียนการสอนให้ เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เพราะครูส่วนใหญ่เข้าใจกระบวนการและสามารถทำได้
- 6) ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้มากขึ้น ตลอดจนเด็กมีคุณธรรมจริยธรรม
- 7) ให้สถานศึกษาศึกษาเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.
- 8) ให้มีสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอนหลากหลาย ทันสมัย สะดวกในการจัดกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว
- 9) มอบหมายงานให้คณะครูรับผิดชอบงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด
- 10) มีการนิเทศ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร

- 11) นักเรียนมีการพัฒนาความรู้- ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพราะสามารถเข้าสืบค้นข้อมูลอินเทอร์เน็ตได้
- 12) มีการหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครูสามารถสอนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียนมีความกระตือรือร้น
- 13) มีการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง ครบทุกกลุ่มสาระ นักเรียนตั้งใจเรียน มีการสอนที่ดี
- 14) ต้องเน้นการอ่านออกเขียนได้ ได้มีการให้นักเรียนปฏิบัติจริง จัดกิจกรรมพัฒนาศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ให้จัดสอดแทรกหลักสูตรท้องถิ่น
- 15) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เช่นค่ายพุทธบุตร และสุขภาพนักเรียน หรือจากการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอนและส่งเสริม
- 16) ส่งเสริมด้านดนตรี กีฬาและสุขภาพของนักเรียนให้นักเรียนได้มีการแข่งขันทักษะทางวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการและดนตรีและกีฬา
- 17) มีการจัดการเรียนการสอน โดยเป็นการเรียนในแต่ละแผนอย่างเข้มข้น อาจจะเพิ่มเวลาให้มากขึ้น
- 18) ครูและนักเรียนสร้างความเป็นกันเองกับผู้เรียนโดยการสร้างความพึงพอใจในตัวคุณครูผู้สอน ซึ่งสอนด้วยความเต็มใจและตั้งใจที่จะให้ลูกศิษย์ได้รับความรู้ให้มาก
- 19) จัดให้มีครูผู้สอนที่นัดทางด้านต่างๆ โดยตรงเช่นได้เรียนกับครูต่างชาติในวิชาภาษาอังกฤษ บางวิชาที่จะมีกิจกรรมให้นักเรียนแสดง เพราะจะทำให้ให้นักเรียนมีความกล้าในการแสดงออก

1.3.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

- 1) ควรเป็นการบริหารแบบเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับทุกคน ทำงานให้ดีที่สุด เต็มความรู้ ความสามารถให้ เป็นไปด้วยดี ไม่มีการขัดแย้ง
- 2) ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสุขดีมีความสุขในการทำงานจะทำบรรยากาศในการทำงานดี
- 3) สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงภูมิทัศน์ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
- 4) อาคารสถานที่ที่เหมาะสม อากาศดี สะอาดร่มรื่นสวยงามเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

5) ให้ความสำคัญกับทุกคนและทำงานให้ดีที่สุด ส่งเสริมให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรักและสามัคคีกัน

6) ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน

7) อาคารเรียน อาคารประกอบ มีความแข็งแรงปลอดภัย ภูมิทัศน์ดูดี
อากาศสดชื่น

8) มีบรรยากาศน่าอยู่ ร่มรื่น ทำให้นักเรียนไม่เบื่อหน่าย เมื่ออยู่ใน
โรงเรียน มีความสุข สนุกสนาน

9) ความสะอาดเป็นระเบียบ เพราะมีการให้ความรู้ปลูกฝัง นิยรักความ
สะอาด และมีระเบียบวินัย รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

10) มีการพัฒนาโรงเรียนให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น มีต้นไม้ใหญ่เพื่อให้ร่มเงา และมี
ไม้ดอกไม้ประดับมากมายทำให้สร้างบรรยากาศในการเรียนได้ มีการตกแต่งห้องเรียนด้วย

11) คุณครูจะให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกับคุณครูสม่ำเสมอ

12) การให้นักเรียนในแต่ละชั้นเรียนจัดห้องเรียนตกแต่งห้องตามความ
ต้องการ และเหมาะสม เพราะเป็นการสร้างจิตสำนึกแก่นักเรียน

1.3.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1) ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ กำกับ ติดตามงาน โดยมี
คณะทำงานที่เข้มแข็ง กำกับติดตามการดำเนินงานได้อย่างดียิ่ง

2) การประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ให้นุคลากรทุกคนได้
แสดงความรู้ความสามารถเต็มที่ในด้านการจัดการเรียนการสอน

3) ให้นุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพ
อย่างชัดเจน

4) ต้องขอความร่วมมือกับทุกฝ่ายในการประกันคุณภาพ

5) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเพราะมีการ
จัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

6) นักเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.

7) การประกันคุณภาพการศึกษา เพราะยึดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา
เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง

8) ผู้เรียนมีความสุข เป็นเด็กดี เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม

- 9) นักเรียนมีโอกาสเท่าเทียมกัน การเรียนการสอน การเข้าร่วมกิจกรรม
- 10) นักเรียนอ่านออกเขียนได้ นำชื่อเสียงเข้าสู่โรงเรียนและชุมชน
- 11) การให้ความรู้แก่เด็กนักเรียน ในด้านการประเมินภายนอก และขอความร่วมมือ
- 12) โรงเรียนได้มีการศึกษาและทำตามมาตรฐานอย่างดี ทুমเท และขอความร่วมมือกับชุมชน และทุกภาคส่วน รวมถึงเขตพื้นที่การศึกษา
- 13) ทุกคน ทุกฝ่ายร่วมมือกันดีในการเตรียมตัวด้านการประเมินภายนอก
- 1.3.3 ด้านผลลัพธ์ (output)
- 1.3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา
- 1) การจัดเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- 2) ยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้สูงขึ้นโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- 3) ศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดแก่นักเรียนได้เต็มที่
- 4) มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) ครูสอนเต็มความสามารถ สอนเต็มหลักสูตร โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 6) การศึกษาที่มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพราะบุคลากรมีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน
- 7) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
- 8) ต้องได้รับการยอมรับจากชุมชนในพื้นที่และภายนอกพื้นที่
- 9) ด้านคุณภาพการศึกษาคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
- 10) นักเรียนสามารถไปเป็นตัวแทนแข่งขันทักษะทางวิชาการมากขึ้น นำชื่อเสียงเข้าสู่โรงเรียน
- 11) นักเรียนสามารถจบการศึกษาตามหลักสูตร ร้อยเปอร์เซ็นต์และศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปี
- 12) เด็กที่จบการศึกษามีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชน

13) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมมากขึ้น และการให้ความรู้แก่เด็ก
นักเรียน

14) เรื่องการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน

15) มีผลงานทางวิชาการและกีฬา ของนักเรียน

16) มีความเป็นเลิศทางกีฬา มีผลการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระและ
นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง

17) มีการประสานกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ถึงคุณภาพ
ด้านการศึกษา

18) ให้ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการแข่งขันทักษะทางด้านวิชาการ
ส่งเสริมการแสดงผลงานของนักเรียน เพราะจะแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเราก็ทำได้

1.3.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

1) ให้มีการส่งเสริม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาด้านคุณธรรม
จริยธรรม และประเมินผล

2) ให้จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์
มีระเบียบวินัย

3) มีการส่งเสริมสุขภาพของนักเรียน โดย มีการตรวจสุขภาพนักเรียน
ทุกสัปดาห์

4) ควรจัดโครงการอาหารกลางวันให้นักเรียนรับประทานทุกวัน
อย่างมีคุณภาพ

5) ควรส่งเสริมให้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ
กระทรวงศึกษาธิการ และ สพฐ.

6) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ,มีระเบียบวินัย มีความ
รับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

7) มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผลจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

8) ครูมีความรับผิดชอบ โดยมีครูครบทุกชั้น

9) ด้านการเรียนที่ดีขึ้น นักเรียนมีความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ใน
ชีวิตประจำวันได้

10) มีการนำนักเรียนทำกิจกรรม เช่น ค่ายพุทธบุตร ทำบุญตักบาตร
วันสำคัญ

11) นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

12) จัดครูรับผิดชอบประจำชั้น ครบทุกชั้น และมีการจัดการเรียน
การสอนทางไกลผ่านดาวเทียมที่ทันสมัย ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

13) ผ่านการประเมินภายนอกรอบสอง จาก สมศ.

14) มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความประพฤติตรงตามหลักสูตร
ต้องการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระมากและ นักเรียนสามารถจบการศึกษา
สูงสุดของโรงเรียน

1.3.3.3 ด้านความพึงพอใจ

1) สถานศึกษาต้อง ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก จาก
สมศ.รอบสอง ในทุกระดับและรายงานต่อสาธารณชนให้รับทราบ

2) สถานศึกษาต้องบริหารงาน การปฏิบัติการงานของโรงเรียน
แบบมีส่วนร่วม

3) สถานศึกษาควรจัดบริการให้กับ ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน
ทุกระดับ และมีการประเมินทุกๆ ปีและนำผลมาปรับปรุง

4) การให้ความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน จนทำให้โรงเรียน
มีการพัฒนามากขึ้น

3) มีความพึงพอใจมากเพราะได้รับรางวัลพระราชทาน สถานศึกษา
ขนาดเล็ก

4) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการให้บริการแก่ชุมชน
มีผลเป็นที่น่าพึงพอใจ

5) มีการสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจในการบริหารงานของ
สถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษาและนำผลมาปรับปรุงการทำงาน

จากการศึกษาการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ในด้านปัจจัยนำเข้า 6 ด้านย่อย
ด้านกระบวนการ 4 ด้านย่อย และด้านผลลัพธ์ 3 ด้านย่อย ข้อค้นพบจากผลการสนทนา
กลุ่มเป้าหมายการศึกษาแบบเจาะลึก สรุปได้ ดังภาพประกอบ 59

ข้อค้นพบจากผลการสนทนากลุ่มเป้าหมายการศึกษาแบบเจาะลึก สรุปได้ ดังภาพประกอบ 59



ภาพประกอบ 59 ข้อค้นพบจากผลการสนทนากลุ่มเป้าหมายการศึกษาแบบเจาะลึก

1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการที่กำกับนโยบาย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศศึกษานิเทศก์ จำนวน 9 ราย โดยสัมภาษณ์ระหว่างวันที่ 25 มกราคม 2552 ถึงวันที่ 14 พฤษภาคม 2552 เพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า(input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้วิจัยนำเสนอปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้านดังนี้

1.4.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

1.4.1.1 ด้านโครงสร้าง

ผลการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนควรแบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ในการบริหารจะใช้การประชุมทั้งสำนักงาน ในการมอบหมายงานนั้นจะพิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอะไร มาร่วมบริหารจัดการ มาช่วยเหลือ โดยผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตาม และชี้แนะแนวทางให้แต่ละฝ่าย ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนขึ้น ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน สำนักงานหลัก แต่มีงานย่อยแตกออกไปอีก 81 งานย่อย งานหลักก็คือ งานวิชาการ 17 งาน งานงบประมาณ 22 งาน งานบริหารบุคคล 20 งานและ งานบริหารงานทั่วไป 22 งาน รวมแล้ว 81 งาน พิจารณาคณาจารย์ที่เราอยู่มีความรู้อะไร ความเด่น ความเชี่ยวชาญอะไร คนที่จะหาได้รอบๆ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน แล้วดูความเป็นไปได้ว่าโรงเรียนจะเป็นเลิศอะไรส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบริหารงานวิชาการ เช่นการพัฒนาบุคลากรก็จะเหมือนลักษณะการพัฒนางานวิชาการมากกว่า ฉะนั้นจะให้ความสำคัญอยู่ 2 เรื่อง คือ เรื่องการเรียนการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถ้าจะให้การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้น การจัดการเรียนการสอนจะต้องดี สิ่งที่จะต้องทำ คือ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน สื่อ

การเรียนการสอน มีห้องเรียนต่างๆ มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ อภิปราย ร่วมมือ และ เสนอปัญหาาร่วมกัน โครงสร้างของสถานศึกษาต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โครงสร้าง ต้องกระจ่างชัดในเส้นทางการเดินของแต่ละงาน ซึ่งบุคลากรจะต้องเข้าใจ และต้องให้ ความสำคัญกับงานวิชาการ สิ่งที่สำคัญคือการจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อคุณภาพของนักเรียน โครงสร้างควรให้มีการแบ่งงานให้ชัดเจน โดยแบ่งเป็นด้าน/ ฝ่าย และ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีส่วนร่วม ควรจะมีโครงสร้างทีมที่จะบริหารงาน วิชาการ นับตั้งแต่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้าแต่ละฝ่าย ควร จะมีบทบาทที่ชัดเจน หัวหน้าแต่ละกลุ่มควรเขียนให้ชัดเจนว่าใครทำอะไร และมีระบบงาน ที่ชัดเจนและต้องทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้ทุกคนถือปฏิบัติเป็นกติกากลาง รายละเอียด ดังผลการสัมภาษณ์ดังนี้

...โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ปี 2549 โดยรัฐมนตรี วิจิตร ศรีสะอ้าน โรงเรียนแบ่งงานออกเป็นสี่ฝ่าย คือฝ่ายบริหารงาน วิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร และ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ใน โครงสร้าง จะมีรองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งโรงเรียนมีรองที่ได้รับการแต่งตั้งโดย ตำแหน่ง สองคน รับผิดชอบงานวิชาการ และงานบริหารทั่วไป และทางโรงเรียนได้แต่งตั้งเพิ่ม ภายใน อีกสอง คน รับผิดชอบ การบริหารงบประมาณ และงานบุคลากร ในการบริหารจะใช้ การประชุมย่อย ทั้งสี่ฝ่าย และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนขึ้น ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน รวม 11 คน หรือผมเรียกว่า เสือ 11 ตัว โดยจะ เป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหา จะนัดประชุมคุยกันเรื่องต่างๆ ทุกๆ เช้า วันจันทร์ นอกจากนี้ ยังแต่งตั้งครูผู้อาวุโส ที่มีอายุราชการนาน อยู่ยาวนานร่วมเป็นที่ปรึกษาเพื่อลด กระแสบางอย่าง แนวทาง อีกอย่าง ดูบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอะไร ดึงเอาจุดเด่น มาร่วมบริหารจัดการขอให้เขา มาช่วยเหลือ โดยเราเป็นผู้กำกับติดตามและชี้แนะแนวทาง (สมพงษ์ อุมารวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

... ถ้าจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คำว่าสถานศึกษามีสี่งานหลัก แต่มีงานย่อยแตกออกไปอีกแปดสิบเอ็ดงานย่อย งานหลักก็คือ งานวิชาการสิบเจ็ดงาน งานงบประมาณ ยี่สิบสองงาน งานบริหารบุคคลยี่สิบงาน งานบริหารงานทั่วไปยี่สิบสองงาน รวมแล้ว แปดสิบเอ็ดงาน ถ้าจะให้ เป็นเลิศก็ต้องทำทั้งหมด แต่ถ้าทำทั้งหมดก็ไม่ประสบ-ผลสำเร็จ เวลาที่เราจะบริหารสถานศึกษาให้เป็นเลิศ เราต้องกำหนดเป้าหมายในแต่ละช่วง

ในแต่ละปี ว่าเราจะทำอะไรให้เป็นเลิศ สถานศึกษาแต่ละแห่งของประเทศไทย ไม่ว่าประเทศอื่น ก็เหมือนกัน เราไม่สามารถให้เป็นเลิศในทุกๆ เรื่องได้ เช่น คำว่าเป็นเลิศทางวิชาการ ก็ต้องแยกออกไปอีกว่าเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์ ทางวิทยาศาสตร์ เป็นเลิศทางดนตรี กีฬา เป็นเลิศทางด้านไหน เพราะฉะนั้นสถานศึกษาต้องคิดว่าตัวเองมีศักยภาพที่จะทำในด้านใด ความเป็นเลิศในด้านไหนก็ต้องมีองค์ประกอบ มีทรัพยากรอะไร เช่นบุคลากรที่เรามีอยู่มีความรู้อะไร ความเด่น ความเชี่ยวชาญอะไร คนที่จะหาได้รอบๆ อาทิเป็นปราชญ์ชาวบ้าน เช่น ดนตรี กีฬา ผู้ปกครองที่จะมาใช้งานได้มีไหม การที่จะทำให้โรงเรียนเป็นเลิศเราจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน แล้วก็เลือกว่าเราจะเป็นเลิศอะไร (ดิเรก พรสีมา ประธานกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ด้านโครงสร้างจัดระบบโครงสร้างเป็นสี่ลักษณะ คือ หนึ่งงานวิชาการ แบ่งเป็น สายปฐมวัย สายประถมศึกษา และสายมัธยมศึกษาตอนต้น สองงานบุคลากร เดิมมีรองผู้อำนวยการ ผมจะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการเพิ่มภายในดูแลงานให้ครบทั้งสี่งาน สามงานงบประมาณ และสิ่งงานบริหารงานทั่วไป แต่งตั้งขึ้นมาเพื่อการบริหารจัดการได้ดีขึ้น สิ่งที่ตั้งแต่งตั้งเพิ่มคือทีมที่ปรึกษาบริหาร ผมได้แนวคิดมาจากทีมที่ปรึกษาคณะรัฐมนตรี ได้มาจากทีมผู้อาวุโสในโรงเรียนเป็นหลัก บุคคลที่มีลักษณะเด่นเข้ากับชาวบ้านได้ดี จะมีทั้งหมด สามคน และสามารถดูแลบุคลากรได้ (ศุภวิชญ์ ศรีมุงกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างซัน, 18 มีนาคม 2552)

... พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะพูดถึงงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เวลาเรานำมาจัดก็จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย บางโรงเรียนก็จะมีการบริหารฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป หรือฝ่ายปกครอง อย่างไรก็ตามแล้วแต่ ก็จะเน้นงานวิชาการ อีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องกิจการนักเรียน งานปกครอง ส่วนงานงบประมาณ ด้านการเงินก็จะมีคนน้อยมาก เพราะไม่ค่อยมีงานมาก ด้านบุคลากรก็เช่นเดียวกัน เช่นการแต่งตั้งโยกย้าย มีงานทำน้อยมาก ส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบริหารงานวิชาการ เช่นการพัฒนาบุคลากรก็จะเป็นเหมือนลักษณะการพัฒนางานวิชาการมากกว่า ฉะนั้นจะให้ความสำคัญอยู่สองเรื่อง คือเรื่องการเรียนการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถ้าจะให้การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้น การจัดการเรียนการสอนจะต้องดี สิ่งที่จะต้องทำคือ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน

มีห้องเรียนต่างๆ มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ อภิปราย ร่วมไม้ร่วมมือ และเสนอปัญหา ร่วมกัน (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ด้านโครงสร้างต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โครงสร้างต้อง กระชับชัดเจนในเส้นทางการเดินของแต่ละงาน ซึ่งบุคลากรจะต้องเข้าใจ และต้องให้ความสำคัญ กับงานวิชาการ สิ่งที่สำคัญคือการจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อคุณภาพของ นักเรียน (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านโครงสร้างควรให้มีการแบ่งงานให้ชัดเจน โดยแบ่งเป็นด้าน/ ฝ่าย และควรกำหนดควมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษศึกษาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านโครงสร้างมีการบริหารจัดการสี่ด้าน คือด้านวิชาการ ด้าน งบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไปในแต่ละด้านมีการปฏิบัติงานที่ กระทั่งศึกษาธิการกำหนด (สุริยาวัชร บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ในด้านโครงสร้างก็คิดว่าโรงเรียน แต่เดิมโรงเรียนมีลักษณะการปฏิบัติ ในขณะนี้ก็มีมีการแบ่งฝ่ายที่รับผิดชอบต่างๆ แล้ว ก็มีคนรับผิดชอบ เช่นงานด้านวิชาการ อะไร ต่างๆ เหล่านี้ แต่ในทางปฏิบัติเห็นว่าการทำงานก็อาจจะไม่หนักแน่นหรือไม่ชัดเจนพอ เช่น สมมติว่าถ้าโครงสร้างของโรงเรียน จะเน้นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศควรจะมีโครงสร้างทีมที่จะ บริหารงานวิชาการ นับตั้งแต่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หน้าที่แต่ละฝ่ายควรจะมอบหมายให้ชัดเจน หน้าที่แต่ละกลุ่มควรจะเขียนให้ชัดเจนว่าใครทำอะไร และมี ระบบงานที่ชัดเจนและต้องทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้ทุกคนถือปฏิบัติเป็นกติกากลาง (บุญชู ชลชัยเชิษฐ์ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านโครงสร้างของโรงเรียนไม่ควรเป็นแบบ ใส่นายี แต่อยากให้ เป็น แบบเมทริกซ์ ฉะนั้นโครงสร้างของโรงเรียนควรมี 1 เมทริกซ์ 2 โปรแทรกซิเบอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเรียนการสอน ควรจะเป็นแบบ โปรเจกทิฟ (อรรถชัย มูลคำ ผู้อำนวยการ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.4.2 ด้านบุคลากร

ผลการสัมภาษณ์ พบว่าควรมีข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำนวนเท่าไรแล้วสถานศึกษามีจำนวนจริงเท่านั้น ให้พิจารณาสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้ วุฒิ ของครูเหมาะสมเพียงพอตามสาระที่จะใช้ในการสอนและมีบุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุนเพียงพอ ให้มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ กำหนดความต้องการว่าขาดแคลนอะไร วิชาอะไร ด้านใดบุคลากรมีความรู้ความสามารถอะไร ควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ให้มีการพัฒนาบุคลากรภาคเรียนละหนึ่งเรื่องเป็นอย่างน้อยในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีโครงสร้างทีมบริหารวิชาการ มีการกำหนดบทบาทภารกิจงานให้ชัดเจน และพัฒนาในกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สถานศึกษามีอิสระในการสรรหาคัดเลือกตามความต้องการโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ให้มีการผลิตสร้างนวัตกรรมและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการประเมินบุคลากรเป็นระยะ พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีชิ้นงาน ผลงานวิจัยและให้มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

...แนวทางอีกอย่างคือ ดูบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอะไร ดึงเอาจุดเด่นมาร่วมบริหารจัดการขอให้เขามาช่วยเหลือ โดยเราเป็นผู้กำกับติดตามและชี้แนะแนวทาง (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...เราจะต้องมาวิเคราะห์สภาพปัญหา ภายนอก-ภายใน สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT) ก็จะมีประเด็นในเรื่อง บุคลากร งบประมาณ บริหารงานทั่วไป ผลผลิตที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ดูทั้งสี่อย่างแล้วเราจะเป็นเลิศด้านใด จุดที่เราเลือกมาเราก็จะดูคน งบประมาณ วิชาการ การบริหารงานทั่วไป แล้วก็เลือกให้เป็นเลิศ (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งโดยมีหัวหน้าสายชั้น มีหัวหน้าอาคาร เวลาประชุมจะไม่ประชุมทั้งหมด คุยเฉพาะระดับหัวหน้าก่อน นอกจากขอความคิดเห็นจึงจะประชุมทั้งหมด และในการพัฒนาครู จะให้ครูทำวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (กศ. 3) ทุกคนสนับสนุนให้ครูทำนวัตกรรมวิชาภาษาไทย ทำไปเรื่อยๆ แก้ไขปรับปรุง จนได้รับรางวัลระดับประเทศ ในเรื่องการแก้ไข การอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 (สุกวิชัย ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างซัน, 18 มีนาคม 2552)

...ด้านบุคลากรก็เช่นเดียวกัน เช่นการแต่งตั้งโยกย้าย มีงานทำน้อยมาก ส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบริหารงานวิชาการ เช่นการพัฒนาบุคลากรก็จะเป็นเหมือนลักษณะการพัฒนางานวิชาการมากกว่า (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...บุคลากรจะต้องเข้าใจงาน และต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ สิ่งที่สำคัญคือการจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อคุณภาพของนักเรียน (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านบุคลากรควรกำหนดให้มีการพัฒนาตนเองอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งเรื่อง ตามความสามารถที่ตนเองมีความสามารถพิเศษ (จันทร หอม ประทุมรัตน์ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านบุคลากร บริหารจัดการตามกรอบของฝ่ายบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการจัดสรรหา กำหนดอัตราและกำหนดความต้องการ ว่าเราขาดแคลนอะไร วิชาเอกอะไร บุคลากรด้านใดที่จะมาช่วยในการตัดสินใจในการจัดการศึกษา (สุริยาพร บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านบุคลากรก็เช่นกันก็หมายถึงถ้าหากเรามีการมอบหมายความรับผิดชอบงานที่ชัดเจน และทุกคนก็ปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบ โครงสร้าง ที่ให้กรอบภารกิจความรับผิดชอบ ที่ให้ในส่วนนี้ปัญหาก็คือว่า ทำอย่างไรบุคลากรจะมีการพัฒนาในกรอบหน้าที่ของตัวเองที่รับผิดชอบ จะได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในภารกิจของตนเอง เพื่อให้ทำภารกิจของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เช่นความรับผิดชอบด้านวิชาการ การวัดประเมินผล คนเหล่านี้จะต้องมีความรู้ในเรื่องนั้นจริงๆ ถึงแม้คนเหล่านี้ ไม่มีพื้นฐานในเรื่องเหล่านี้มา แต่ทำอย่างไรจะพัฒนาคนเหล่านี้ให้มีความรู้ความสามารถพื้นฐานทำงานเรื่องเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญชู ชลชัยเชิษฐ์ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ในด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนมีความอิสระในการ ในการกระจายอำนาจ ฉะนั้นบุคลากรของโรงเรียน ควรจะการคัดเลือกตามความสมัครใจและตามความเห็นของผู้บริหารโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกเข้ามา ในขณะที่เดียวกันทั้งครูทั้งชุมชนควรมีสิทธิคัดเลือกผู้บริหารด้วย นอกจากนั้นการบริหารงานบุคคล สามปีถึงห้าปี

ต้องมีการประเมิน ใครที่ไม่ผ่านการประเมินไม่มีประสิทธิภาพ มีสิทธิที่จะออกได้ ควรผ่าน การประเมินระยะสั้น และระยะยาวตลอด นอกจากนั้นการบริหารงานบุคคลในเรื่องแรก คือ เรื่อง คัดเลือก เรื่องที่สองคือ เรื่อง การพัฒนาบุคคล ควรจะมีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ฉะนั้นในการพัฒนา บุคคลจะเป็นการพัฒนาตนเอง หรือการใช้ไอ ซี ที เพื่อพัฒนาเขา จะทำอย่างไรก็แล้วแต่ แต่ต้องให้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เรื่องที่ สาม เรื่องการประชาสัมพันธ์ หรือเกณฑ์การการเข้าสู่ตำแหน่ง คือ การสร้างขวัญกำลังใจ ควรจะให้ครูหรือผู้บริหาร ต้องเห็น ความสำคัญที่จะมุ่งเข้าไปสู่อนาคตได้ เช่น ปัจจุบันนี้ เรามักบอกว่า ครูจะต้องเชี่ยวชาญ จะต้องทำ วิทยฐานะ แต่วิทยฐานะกับความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการทั้งหลายนี้ เป็นการแยกส่วน จากการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ฉะนั้นถ้าครูไม่ได้ทำการวิจัยเพื่อเลื่อน วิทยฐานะจริงๆ อันนี้ ก็ไม่เกิด งานต้องควบคู่กับงานวิจัย จะต้องทำงานวิจัยเป็นทีมงาน ฉะนั้นครูทุกคนจะต้องมี ผลงานชิ้นนี้เป็นการพัฒนาตนเอง (ortsy มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการ การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.4.3 ด้านเทคโนโลยี

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้มีระบบไอซีทีมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานรวดเร็ว จะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง พร้อมทั้งจะนำมาใช้ งาน และมีประสิทธิภาพด้วย แต่จะต้องมีการทำสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน และ ให้ความรู้เทคโนโลยีแก่บุคคลเหล่านี้ เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นคอมพิวเตอร์ ใช้ในการ สืบค้นข้อมูล เครื่องมือสื่อสารและบูรณาการสื่อมาใช้ในการเรียนการสอน ให้มีการจัดฝึกอบรม ให้ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ให้สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน จัดหา จัดให้มีสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาสื่อ ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

...โรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนในฝัน จะนำเอาระบบไอทีเข้ามาใช้ ประโยชน์ เช่นคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร โดยติดต่อสอง ทาง ทั้งอีเลิร์นนิ่ง (E – learning) ในการบริหารจัดการ ใช้ในการสืบค้นข้อมูล โดยบูรณาการสื่อมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...เทคโนโลยีเราจะเอามาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ทุกวันนี้พูดถึง ไอ ซี ที เพราะว่าศักยภาพสูงมาก เทคโนโลยีที่จะมาใช้ในโรงเรียนของเรา ว่าเรามีความพร้อม หรือไม่ เช่น สายโทรศัพท์เข้าถึงหรือไม่ เรามีหรือไม่ เพราะเราจะเอามาใช้ในการเรียน

การสอน เพื่อการบริหารด้วย เราก็สร้างความเป็นเลิศทาง ไอ ซี ที ถ้าเราจะเป็นเลิศทางใดเราก็ต้องดูความพร้อมของเรา (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...เมื่อก่อนมีเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่เพียงเจ็ดเครื่อง เมื่อย้ายเข้ามาอยากจะให้นโยบายครูมีความรู้ด้านนี้ อยากจะส่งเสริมนักเรียน โดยตัดสินใจสั่งคอมพิวเตอร์แปดสิบเอ็ดเครื่อง ให้นักเรียนประถมศึกษาปีที่หนึ่ง ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่สาม เรียนตามตาราง จะมีครูสองท่านที่มีความสามารถ ในด้านนี้ สามารถซ่อมเครื่องได้ และจัดให้มีเครื่องทุกห้องเพื่อใช้ในการเรียนการสอน สืบค้นข้อมูล ห้องสมุดห้าเครื่อง และจัดอบรมให้ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เชิญวิทยากรจากที่อื่นมาให้ความรู้สามครั้งแล้ว ถ้าเด็กจบจากที่นี่จะได้รับคำชมว่านักเรียนเก่งด้านคอมพิวเตอร์ (ศุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชิ้น, 18 มีนาคม 2552)

...ด้านเทคโนโลยีก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร ซึ่งจะขาดเสียมิได้ สิ่งสำคัญคือจะต้องมีให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น ซึ่งปัญหาก็คือเรื่องงบประมาณ จะต้องมีการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม และจะต้องพัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน ให้มีการตั้งเครือข่ายทางวิชาการ และส่งเสริมให้ครูนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ครูจะต้องจัดหา จัดทำ มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น ห้องสมุด และเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม มีการวิจัยเพื่อพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ สิ่งสำคัญคือเด็กต้องอ่านออกเขียนได้ และมีการกำกับติดตาม ในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีด้วยก็ยิ่งดี (พิธาน พันทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ผมมองว่า โลกของยุคปัจจุบัน กว้างไกลมาก ในการบริหารงานเป็นเรื่องของการบูรณาการทุกเรื่อง ในด้านเทคโนโลยี ผมมีเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ทุกห้องเรียน มีห้องเรียนที่ทันสมัย เพราะจัดเป็นศูนย์กลางเรียนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนสืบค้นข้อมูลได้ และโรงเรียนเป็นศูนย์กลางภาษาต่างประเทศ ของจังหวัดหรือศูนย์ ไอ ซี ที ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วย (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียน มัชฌิมวรนนิवास, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านเทคโนโลยี ครูและบุคลากรทุกคนควรใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดีสามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างคล่องแคล่ว (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านเทคโนโลยี ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษายุคใหม่ ยุค ไอทีนั้นถือว่ามีความสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ เพราะเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญในยุคปัจจุบัน จะต้องบริหารจัดการให้ดี ถ้าเป็นไปได้ก็ให้เพียงพอกับการเรียน การสอน ให้เด็กได้มีโอกาสเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ (สุริยาวิษ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านเทคโนโลยี คิดว่าเราน่าจะมีการพยายามให้ทุกฝ่ายเอาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานรวดเร็ว เช่น ฐานข้อมูลเกี่ยวกับครู นักเรียน หรือเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียน จะต้องมีย่างชัดเจน ถูกต้อง พร้อมทั้งจะนำมาใช้งาน เช่น ข้อมูลนักเรียน ถ้าเรามีฐานข้อมูลในระบบไอ ซี ที เข้ามา เราจะมีข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ ไว้ใช้ในการวางแผนอย่างดี และมีประสิทธิภาพด้วย แต่จะต้องมีการทำสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน และให้ความรู้เทคโนโลยีแก่บุคคลเหล่านี้ เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญชู ชลชัยเชิฐ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านเทคโนโลยีนี้ โรงเรียนที่เป็นเลิศควรจะเป็น ไอซีที ที่สำคัญมาก ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ อีเกิลแวร์ สามสิ่งนี้ควรจะไปด้วยกัน เช่น ในเรื่องของ ฮาร์ดแวร์ เครื่องไม้เครื่องมือต้องทันสมัย จะต้องมียี่อย่างอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ให้กับครูทุกกลุ่มสาระ และที่สำคัญที่สุดนักเรียน ก็ต้องมีโอกาสใช้เครื่องมืออุปกรณ์เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบไอซีที สิ่งที่เป็นปัญหา คือ การเชื่อมต่อ ไอซีทีโลกอินเทอร์เน็ต จะต้องใช้ความเร็วสูง ซอฟต์แวร์ ต้องแสวงหาที่ทันสมัยเข้าไปช่วยสอน เข้าไปเป็นตัวให้เด็กสืบค้นข้อมูลได้ง่ายได้ ซอฟต์แวร์ของทุกกลุ่มสาระมีความสำคัญ และท้ายสุดในเรื่องของอีเลินนิ่ง (E- Learning) ทุกกลุ่มสาระ ทุกฝ่ายจะต้องมีระบบ อีเลินนิ่ง (E- Learning) เข้ามาใช้ในเรื่องการบริหารจัดการ และส่งเสริมการเรียนการสอนด้วย (อนุรักษ์ มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.4.4 ด้านหลักสูตร

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ให้มีการจัดหลักสูตรเพิ่มเติมและหลักสูตรท้องถิ่นโดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก ผู้บริหารต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เข้าใจการวัดและประเมินผล มีการพัฒนาหลักสูตรจะต้องอิงมาตรฐานและตัวชี้วัดและให้บรรลุตามมาตรฐานนั้นโดยสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา

...มอบให้รองฝ่ายวิชาการโดยมีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร มีผู้อำนวยการเป็นประธาน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระทั้งแปดกลุ่มสาระ และกับอีกหนึ่ง กิจกรรม โรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนประจำอำเภอ จะเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ใช้วิธีการประกวดวิชา โดยขอความร่วมมือ และของงบประมาณจาก องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สำนักงานเทศบาล มาสนับสนุน จัดเข้าค่ายวิชาการ ค่ายภาษาอังกฤษ ค่ายวิทยาศาสตร์ และขอทุนให้นักเรียนที่สามารถสอบเรียนคณะแพทย์ได้จะให้ทุนเรียนจนจบ ซึ่งเรียกโครงการนี้ว่า “คนดีศรีรังสฤษฎ์” (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษฎ์, 17 มีนาคม 2552)

...หลักสูตรก็เช่นเดียวกัน หลักสูตรก็มีมาก ทั้งหลักสูตรด้านคณิตศาสตร์ หลักสูตรวิทยาศาสตร์ หลักสูตรภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เพราะฉะนั้นเมื่อเราจะเป็นเลิศทางด้านการเรียนการสอนด้านดนตรี เราก็จะต้องประชาสัมพันธ์ด้านดนตรี (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการครูสภา, 25 มกราคม 2552)

...โรงเรียนมีหลักสูตรท้องถิ่น และในการจัดทำหลักสูตรจะยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก เมื่อสิ้นปี จะมีการปรับปรุงหลักสูตรทุกปี และจะได้ทำหลักสูตรใหม่ เพราะโรงเรียนเป็นโรงเรียนนำร่องหลักสูตรแกนกลาง ปี 2551 (ศุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองอ่างซัน, 18 มีนาคม 2552)

... ด้านหลักสูตรการเรียนการสอนจะต้องเน้นที่ตัวนักเรียน ครูต้องหาวิธีหรือกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้ อ่านออกเขียนได้ โดยมีวิธีการที่จะติดตาม ตรวจสอบเด็กนักเรียนเป็นรายบุคคล และหาวิธีการที่จะไปพัฒนาให้อ่านได้ ดังนั้นต้องมีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้ปกครองต้องร่วมมือกัน มีการประชุมให้ทุกคนได้รับทราบ และมีการเพิ่มเนื้อหาสาระที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานศึกษา มีระเบียบ

การวัดและประเมินผล สิ่งสำคัญคือครูจะต้องจัดทำแผนการเรียนรู้ให้ทุกคน และควรมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...สำคัญมากคือเรื่องของหลักสูตร ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเข้าใจหลักสูตร ขั้นตอนสำคัญคือการนำหลักสูตรไปใช้ ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การประเมินผลวัดผล และที่สำคัญคือเป้าหมายของหลักสูตรต้องการอะไร ต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านหลักสูตรต้องนำหลักสูตรมาใช้อย่างจริงจัง มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านหลักสูตร เนื่องจากโรงเรียนผมเป็นโรงเรียนนำร่องหลักสูตรส่วนใหญ่มีความพร้อม มีนโยบายให้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 ซึ่งโรงเรียนถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อม เพราะผ่านการประเมินของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) รอบที่สอง อยู่ในระดับดีมาก คณะครูได้รับการอบรมสัมมนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ปี 2551 นี้โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ อบรม ขณะนี้อยู่ระหว่างการจัดทำและการเขียนโครงการต่างๆ (สุริยาวิธ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านหลักสูตรเรามีหลักสูตรแกนกลางที่โรงเรียนจะใช้เป็นกรอบในการพัฒนาอยู่แล้ว ในขอบเขตของโรงเรียนสามารถจะพัฒนาหลักสูตรเพิ่มเติมในประเด็นใดไหนบ้าง นอกจากนี้หลักสูตรจะต้องอิงมาตรฐาน หมายความว่าเป้าหมายที่เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานนั้น โดยในขณะนี้เราใช้หลักสูตรแกนกลาง ตัวชี้วัดจะเป็นตัวบ่งบอกความคาดหวังที่จะต้องเกิดขึ้นตามมาตรฐานต่างๆ เพราะฉะนั้นโรงเรียนจะต้องทำอะไร ต้องใช้ความสามารถที่จะพัฒนาเด็กไปสู่ตัวชี้วัดมาตรฐานนั้นให้ได้ ฉะนั้นตัวหลักสูตรจะต้องครอบคลุม และให้ความลึก มีความชัดเจน ในเชิงที่เป็นเป็นเนื้อหาด้วย และให้สาระการเรียนรู้ในอนาคตและในชีวิตประจำวันด้วย (บุญชู ชลชัยเกียรติ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ในเรื่องของหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรแกนกลางเป็นหลักสูตรแม่บท โรงเรียนมุ่งหวังสู่ความเป็นเลิศในด้านใด และในขณะที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ไม่ใช่งานวิชาการ อย่างเดียว หรือเป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ต่อเท่านั้น มุ่งสู่การประกวดวิชา เด็กกลุ่มนี้ถ้ามีการพัฒนาสู่ เด็กอัจฉริยะได้ คือ แยกเด็กออกเป็นเด็กเก่ง เด็กปานกลาง และเด็กอ่อนได้ และเด็กพิเศษ เพื่อ ช่วยเหลือเด็กทุกกลุ่ม ในขณะเดียวกันเราก็ไม่ทิ้งเด็กที่ไม่ได้เรียนต่อ เรามุ่งสู่การทำงานอาชีพที่มี รายได้ ฉะนั้นตรงนี้ต้องเชื่อมเข้าไปสู่ชุมชน ไปดูว่าชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ชุมชนต้องการ อะไร อยากให้เด็กเหล่านั้นกลับไปพัฒนาบ้านเกิดของเขาอย่างไรบ้าง สถานศึกษาจึง จำเป็นต้องมียอมรับและสนับสนุน ในการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะวิทยากร ท้องถิ่น (อรรถัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.4.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า สถานศึกษาควรมีโครงการและของงบประมาณ สนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เข้ามาสนับสนุนในการบริหารจัดการ และเพียงพอ มีความโปร่งใส ใช้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ให้สามารถบริหารงบประมาณเองได้โดยมี ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและให้มีนโยบายเรียนฟรีจากรัฐเพื่อช่วยเหลือผู้ปกครอง

...การบริหารงบประมาณเราได้ของงบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ผมจะพัฒนาสิ่งใดคิดทำก่อน จะไม่ต้องรองงบประมาณ ต้องเป็นผู้เสียสละ กล้าตัดสินใจ เงินมาที่หลัง ถ้าเรารอแต่ งบประมาณไม่ได้ (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านทรัพยากรว่าเรามีพอไหม ถ้าเรามีจำกัด เราจะใช้ทรัพยากรอย่างไร มันถึงจะเป็นเลิศสำหรับเรา เมื่อพูดถึงความเป็นเลิศ ถ้าเราจะเป็นเลิศในจังหวัดสกลนคร นั่นก็คือ ต้องเหนือกว่าโรงเรียนอื่นในจังหวัดสกลนคร ถ้าเราจะเป็นเลิศด้านดนตรี ไปกลาง นั่นก็คือในเรื่องดนตรี ไปกลางต้องมาคู่ที่สกลนคร ถ้าจะเป็นเลิศด้านความสะอาดต้องมาคู่ที่ ความสะอาดที่เรา เราก็จะเป็นหนึ่งในสกลนคร (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการครูสภา, 25 มกราคม 2552)

...โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านงบประมาณเพราะจัดตามรายหัวนักเรียน เพราะเอาไปทำโครงการแต่ละโครงการก็หมดแล้ว ผมจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว กับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด อบจ. , อบต. , ผู้มีจิตศรัทธา นำมาพัฒนา เช่น ปูกระเบื้องโรงเรียน จาก อบต. เชิญมาคุยกันส่วนตัว ทานข้าวร่วมกันในโรงเรียน แล้วเขียนขอโครงการ บางครั้งทาง อบต. กลัวขัดต่อระเบียบ แต่ก็ได้เสนอแนะว่าสามารถทำโครงการสนับสนุนอย่างอื่น เช่น เข้าค่าย พุทธบุตร หนึ่งแสนบาท ส่วนหนึ่งได้มาจากการบริจาคของคณะครู โดยผมบริจาคก่อนและจะได้เท่าไร จะบริหารจัดการแบบครอบครัว เป็นกันเอง (ศุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชั้น, 18 มีนาคม 2552)

...การให้เงิน จะไม่ไปด้วยกันกับคุณภาพ คือถ้าให้เงินมากไปถ้าการบริหารจัดการไม่ดีก็ไม่มีคุณภาพ เงินกับคุณภาพ ถ้าโรงเรียนมีเงินมากเชื่อว่าคุณภาพจะดีขึ้น จะไม่ค่อยไปด้วยกันเท่าไร ฉะนั้นจะเน้นวิชาการมากกว่าในเรื่องงบประมาณทุกๆ โรงเรียนจะได้เท่ากันจากรายหัว ดังนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการมากกว่า (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ด้านบริหารงบประมาณ นโยบายแห่งรัฐจริงใจแค่ไหนในการจัดสรรงบประมาณ เช่น มีการตัดงบประมาณไว้เจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์ แผนงานบางอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องแสดงศักยภาพจะอย่างไรจึงจะทำให้แผนงานที่ตั้งไว้สำเร็จ อาจจะได้จากภายนอก หรือบุคลากรภายในโรงเรียน (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านทรัพยากรและงบประมาณควรให้มีความโปร่งใส ใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่า (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มาจากสองด้านคือ งบประมาณจากภาครัฐ และได้จากการสนับสนุนจากชุมชน บริหารจัดการโดยยึดเด็กเป็นฐาน มาปีนี้ถือว่าพิเศษ ที่ทางราชการมีนโยบายเรียนฟรีสิบห้าปีอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ทั้งนั้นที่สำคัญที่สุดก็จะต้องผ่านการประเมินจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม (สุริยาวัชร บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...เมื่อพูดถึงเรื่องทรัพยากรและงบประมาณถือเป็นตัวปัจจัยที่จะทำให้โรงเรียนพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ง่ายขึ้น คือตัวปัจจัยเสริมที่จะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือทุกโรงเรียนก็อย่างจะมีงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ แต่บริบทบางโรงเรียนที่จะขอความร่วมมือจากชุมชน ผู้ปกครองได้ บางโรงเรียนที่อยู่ไกลก็จะมีปัญหาการบริหารจัดการ และส่วนหนึ่งก็สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับชุมชน ผู้ปกครองและก็ควรบริหารทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (บุญชู ชลชัยเรียว ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านทรัพยากรและงบประมาณ โรงเรียนต้องแบ่งงบประมาณออกเป็นสองส่วน ส่วนในอนาคตเขาน่าจะแสวงหางบประมาณของเขาเอง จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ห้างร้าน ภาครือข่าย เพียงแต่การดูแลทรัพยากรหรืองบประมาณเหล่านั้น เขาควรมีอำนาจการบริหารงบประมาณ โรงเรียนควรจะบริหารงบประมาณได้เอง ดีกว่ามีระบบระเบียบอะไรมากมาย ผู้ที่จะเข้ามาช่วยบริหารจัดการ ก็น่าจะใช้กรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็งเข้ามาช่วยใช้ให้คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากที่สุด (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.4.6 ด้านภาวะผู้นำ

ผลการสัมภาษณ์พบว่าการบริหารให้ยึดโรงเรียนเป็นฐานโดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ให้มีอิสระในการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่าง ให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบ มีการติดตามผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีความโดดเด่น มีความมั่นใจ มีวิสัยทัศน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีเจตคติที่ดี เป็นผู้นำร่วมกัน

... ให้โอกาสทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยใช้หลักของ เอส บี เอ็ม ให้อิสระในความคิด การบริหารจัดการ ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะจุดด้อยของที่นี่คือไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการจะทำตนเองต้องเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำ โดยตนเองเป็นนักจัดรายการวิทยุ นักพูด และเป็นพิธีกรในงานต่างๆ ให้ภาพที่เป็นตัวอย่างของการเป็นผู้นำ โดยทำก่อนเงินมาที่หลังคิดก่อนจึงจะเกิดผล (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...เดี๋ยวนี้ใครก็พูดถึงภาวะผู้นำกัน ถ้าเราจะเป็นเลิศทางด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงเราก็ต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เราใช้กันในปัจจุบันคือ การสร้างรูปแบบของผู้นำ (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ส่งเสริมมากโดยงานที่มอบหมายให้จะไม่ไปก้าวท่าย จะคิดตามผลอย่างเดียว มอบให้ตัดสินใจ ถ้าหากมีปัญหาที่เข้ามาคุยปรึกษากับผู้อำนวยการ คอยแก้ปัญหาให้ จะแก้ปัญหาโดยธรรมชาติ เมื่อสิ้นปีต้องรายงานโครงการทุกครั้ง เพื่อต้องการตรวจสอบความก้าวหน้าและทราบปัญหาและจะได้นำมาแก้ไขต่อไป (สุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างฉี, 18 มีนาคม 2552)

...ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ เน้นการเรียนการสอน ถ้าหากหายใจเข้า หายใจออกเป็นเรื่องวิชาการ จะต้องเป็นภาวะผู้นำแบบให้ความร่วมมือ มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ อภิปราย ร่วมไม้ร่วมมือเสนอแนะแก้ไขปัญหาร่วมกัน (พิชาน พันธ์ทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...โดยหลักการเราต้องเป็นผู้นำโดยธรรมชาติเพราะผู้บริหารที่แท้จริงจะต้องมีภาวะผู้นำ มีแนวคิดที่นอกกรอบ สามารถนำพาได้ เราต้องสร้างผู้นำ เช่นตั้งให้เป็นที่ปรึกษา มีการมอบอำนาจ ให้รองผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายสามารถตัดสินใจได้ เช่นรองฝ่ายวิชาการในการวัดผลการเรียนการตัดเกรด ในด้านความประพฤตินักเรียนก็มอบให้รองฝ่ายกิจการนักเรียน มีรองบริหารทั่วไป ก็ดูเรื่องธุรการ บริหารงานทั่วไป การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่ผมเป็นผู้นำคนเดียว (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านภาวะผู้นำผู้นำควรมีความหนักแน่นและมีความเสมอภาคกับครูและบุคลากรอื่นๆ (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านภาวะผู้นำ มีความโดดเด่น ชัดเจน ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา มีความมั่นใจในการที่จะเดินไปพร้อมกับเราในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำพาครูบาอาจารย์สู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการกิจการงาน(สุริยาฐ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ภาวะผู้นำเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำอะไรที่พร้อมที่จะนำโรงเรียนก้าวต่อไปข้างหน้าและความคาดหวังตรงนี้ ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องมองไปข้างหน้า และมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่หยุดช่วงใดช่วงหนึ่ง ดังนั้นภาวะผู้นำนอกจากผู้บริหารโรงเรียนแล้ว จะต้องสร้างภาวะผู้นำ สร้างความรู้สึกว่าต้องก้าวไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญ ถึงแม้จะพัฒนาถึงจุดที่โรงเรียนดี หรือเก่งแล้วก็ตาม จะไม่หยุดแค่นั้นจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมองในแง่ของการประกันคุณภาพที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องกระตุ้นและจูงใจ รับรู้ว่าจะก้าวไปข้างหน้าได้ จะต้องก้าวไปพร้อมกัน และสร้างเจตคติความคิดว่าทุกคนสามารถทำได้ (บุญชู ชลชัยเชียร ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ภาวะผู้นำจะต้องเป็นทุกระดับ ไม่ใช่ผู้บริหารอย่างเดียว จะต้องเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ ตั้งแต่ผู้บริหาร คุณครู และหัวหน้ากลุ่มสาระ นักเรียน หัวหน้ากลุ่มของนักเรียนด้วย ภาวะผู้นำพัฒนาทุกด้านและต้องให้เขาได้ปฏิบัติจริง เช่นยกตัวอย่าง ภาวะผู้นำของครูระดับกลางเอง ภาวะผู้นำตัวนี้มีการประเมินว่า เขาเอาไปใช้อย่างไรบ้าง (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1.4.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้กระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้งสี่งาน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 การรองรับการกระจายอำนาจให้เตรียมคน บุคลากรให้พร้อม ให้มีความเป็นผู้นำ ให้เข้าใจงาน เรียนรู้งานหรือภาระหน้าที่ที่มอบหมายในงานทั้งสี่งาน ให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการจะทำอะไร ควบคุมอย่างไร จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ครู นักการภารโรงและมีบุคลากรเพียงพอ

...แต่งตั้งให้ครบสี่ฝ่าย ให้แต่ละฝ่ายทำความเข้าใจในการงานของตัวเองให้ได้ ในแต่ละด้านมีส่วนในการร่วมคิดร่วมทำ โดยทุกๆ วันจันทร์ตอนเช้าในหนึ่งสัปดาห์ ประชุมร่วมกันและหาแนวทางแก้ปัญหา (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...ต้องสร้างคนให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ทุกวันนี้เราทำทำจะเป็นเลิศในด้านการกระจายอำนาจ ต้องสร้างความพร้อม นั่นคือพร้อมที่จะตัดสินใจ พร้อมที่จะคิดวิเคราะห์ พร้อมที่จะรับผิดชอบ (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ด้านการยอมรับกระจายอำนาจ จะต้องเตรียมความพร้อม มีการเตรียมตัว (ศุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างซัน, 18 มีนาคม 2552)

...คือเหมือนปล่อยให้ลูกโต คนที่จะรองรับการกระจายอำนาจ จะมีภาวะผู้นำ จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการจะทำอะไร ควบคุมอย่างไร จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ครู นักการภารโรง ถึงจะรองรับการกระจายอำนาจได้ (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ในด้านการรองรับการกระจายอำนาจจะต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วม (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

... ด้านการรองรับการกระจายอำนาจเน้นความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นปัจจุบัน โดยทุกคนต้องมีความเตรียมพร้อม (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ โรงเรียนอนุบาลหนองกึ่งเป็นโรงเรียนอนุบาลประจำอำเภอ เข้าสู่โครงการโรงเรียนใกล้บ้านประจำอำเภอ เตรียมบุคลากรให้มีการรองรับการกระจายอำนาจ (สุริยาวัช บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกึ่ง, 22 เมษายน 2552)

...จริงๆ แล้วขณะนี้เราคาดหวังว่าโรงเรียนจะทำหน้าที่บริหารจัดการตนเองได้ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะทำหน้าที่ ในภารกิจหน้าที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ คือจะต้องมีการเตรียมคนของเขาให้รับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งาน หรือภารกิจที่จะมอบหมายจึงจะทำให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องพัฒนาบุคลากรด้วยและสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่ทุกคนจะต้องดำเนินการ (บุญชู ชลชัยเชียร ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านการรองรับการกระจายอำนาจที่เราดำเนินการอยู่เดี๋ยวนี้ตามพระราชบัญญัติ คือ ความพร้อมของตัวผู้บริหาร กับตัวของระบบ ต้องเตรียมตัวผู้บริหารให้พร้อมก่อน ว่าคุณสมบัติครบถ้วนหรือยัง มีผ่านการประเมินหรือไม่ ผู้บริหารมีคุณภาพหรือไม่ นี่ประเด็นแรก ส่วนประเด็นที่สอง จำนวนคุณครูมีพอหรือไม่ ถ้าโรงเรียนยังไม่พร้อม ยังไม่ควรจะแยกตัวเองออกไป เพราะขณะนี้หน่วยงานหน่วยเหนือกำกับอยู่ยังไม่สำเร็จ ถ้าเราปล่อยออกไปคิดว่าฟังมากกว่าได้ (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนา นวัตกรรมจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

จากการสัมภาษณ์พบว่าให้เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนควรทันสมัยไม่น่าเบื่อและให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญให้มากที่สุดทางให้โรงเรียนจะเน้นส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางให้ส่งเสริมให้ครูปรับการเรียนการสอน เพื่อสอดคล้องกับนโยบายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการเรียนการสอนมองที่หลักสูตรสถานศึกษาเป็นสำคัญ แล้วจัดกิจกรรมต่างๆ ในเนื้อหาสาระ เนื้อหาควรจะเป็นในท้องถิ่นมากกว่าในตำรา

...เรื่องวิชาการยังไม่สำเร็จเท่าที่ควร แต่ผมให้ครูทุกคนดูว่า เด็กหนึ่งห้องมี 40 คน จะจัดกิจกรรมอะไรให้ภายในห้องสี่เหลี่ยม ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการกำกับติดตาม เดินดูตามห้องเรียน ไม่ได้ไปจับผิด เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคเอาปัญหามาคุยกัน และเสนอผู้อำนวยการแก้ไขปัญหา (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนที่เราพูดกันมากก็คือ จะต้องเป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นั่นคือให้เรียนโดยกำหนดความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน แบ่งครูออกเป็นกลุ่มสาระ ให้ครูทำแผน มีโครงการอะไรบ้าง และนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการวิชาการ เช่น โรงเรียนส่งเสริมด้านพลศึกษา โดยตั้งเป้าให้นักเรียนเข้าไปสู่ระดับชาติ เช่นกระโดดสูง ผมก็จะหาอุปกรณ์มาให้โดยได้จากการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งจะมีไว้หน้าสนาม 2 ที่คือ ที่ประธานมิตรและที่โรงเรียนบ้านยางขึ้น ซึ่งเคยมีเด็กนักเรียนเข้าไปสู่ระดับชาติแล้ว ทางโรงเรียนจะเน้นส่งเสริมความสามารถเฉพาะทาง (ศุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านยางขึ้น, 18 มีนาคม 2552)

...การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนครูจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นหลัก จะต้องพัฒนาทุกด้าน และบูรณาการเรียนรู้อะไรทุกกลุ่มสาระ หาวิธีการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่อง อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ครูจะต้องหาวิธีการ หรือเทคนิควิธีการที่จะช่วยเหลือคนกลุ่มนี้ให้ได้ คือให้มีปริมาณที่น้อยที่สุด ทำอย่างไรถึงจะช่วยลดเด็กนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ หรือส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษก็ให้ดียิ่งขึ้น ต้องหาเครื่องมือวัด และทดสอบเป็นระยะในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อคุณภาพการศึกษา (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต้องคำนึงถึงกิจกรรมของนักเรียนด้วย ต้องช่วยกันทำงานหลายๆ เรื่อง ทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจ มีเป้าหมายที่ชัดเจนสุดท้ายจะต้องลงที่นักเรียน ไม่ได้ลงที่คนใดคนหนึ่ง ฝ่ายบริหารเมื่อพัฒนาไปแล้วเมื่อโยกย้ายไม่ได้เอาอะไรไปด้วยแต่การบริหารจะต้องรักษาวัฒนธรรมไว้ สิ่งที่ดีต้องรักษาไว้ สิ่งใดไม่มีต้องสร้างขึ้น (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวนรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนควรทันสมัยไม่น่าเบื่อและให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญให้มากที่สุด (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านการเรียนการสอน มุ่งไปที่ครูเป็นหลัก เพราะถือว่าครูนั้นเป็น
กุญแจสำคัญในการที่จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ เพราะถือว่าครู เป็นบุคลากรหลักที่มี
ความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน จะมีระบบไอที เครื่องไม้เครื่องมือ ครูยังมีความจำเป็นเสมอ ต้อง
ส่งเสริมให้ครูปรับการเรียนการสอน เพื่อสอดคล้องกับนโยบายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
(สุริยาวัชร บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...คิดว่ากิจกรรมการเรียนการสอนนี้อยู่ที่ตัวคุณครู เช่นหลักสูตรใช้
มาตรฐานเป็นเป้าหมายในการพัฒนา ทำอย่างไรคุณครูจะมองออกมา เป้าหมายในการพัฒนา
เด็กคืออะไร และจะต้องพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร จะให้นักเรียนไปสู่ตรงนั้นให้
ได้ และจะมีวิธีการที่จะประเมินหรือวัดความสามารถอย่างไร เพื่อที่จะรู้ว่าเด็กได้ไปสู่จุดนั้น
แล้ว เป้าหมายในการพัฒนานอกจากจะจัดกิจกรรมที่มันท้าทายให้เด็กแสดงความสามารถและ
สะท้อนความสามารถของตนเองแล้ว การยกระดับความคาดหวังขึ้นไปเรื่อย หมายถึงว่าจะขยับ
มาตรฐาน หรือความคาดหวังคือมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือมีงานวิจัยว่าถ้าเราคาดหวังต่ำ เช่น
เราจะมีความรู้สึกว่าเด็กเราไม่มีความสามารถ เราก็จะต้องพัฒนาให้ไปสู่จุดที่สูงที่สุดให้ได้ เรา
สามารถทำได้ (บุญชู ชลชัยเชิฐ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,
1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านการเรียนการสอน ปัจจุบันการเรียนการสอนยังเรียนตามหลักสูตร
อยู่มากกว่าที่จะคิดขึ้นเอง ในเรื่องกระบวนการคิดยังไม่เวิร์ค ฉะนั้นจะเพิ่มการเรียนการสอนใน
ท้องถิ่นมากกว่าการเดินตามหนังสือที่ซื้อขายกันในท้องตลาด ควรดูที่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
แต่ละกลุ่มสาระต้องการอะไร เราจะทำอย่างไรให้เด็ก ป.3 เรียนรู้ถึง ป.6 ไม่ใช่ว่าเด็ก ป.3 เรียน
แค่ ป.3 เท่านั้น ไม่ต้องเรียนเพิ่ม โดยสรุป การเรียนการสอนมองที่หลักสูตรสถานศึกษาเป็น
สำคัญ แล้วเดินกิจกรรมต่างๆ ในเนื้อหาสาระ เนื้อหาควรจะเป็นในท้องถิ่นมากกว่าในตำรา
(อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.2.3 ด้านบรรยากาศของโรงเรียน

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าบรรยากาศภายในให้สร้างความเป็นกันเอง
การให้เกียรติ ให้กำลังใจ ให้โอกาส ด้านบรรยากาศภายนอก เน้นความสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่
น่าดู น่าเรียน โดยแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบให้เด็กนักเรียนมีส่วนร่วม ให้เป็นบรรยากาศที่
เปิดเผย เป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร ทุกคนให้ความร่วมมือ ทุกคนมีความสุข ทั้งครู ทั้งนักเรียน

มีความสุขให้เป็นบรรยากาศแบบร่วมไม้ร่วมมือกัน คือไม่เผด็จการ ไม่สั่งการ บรรยากาศก็จะต้องสดใส ไม่มีการครอบงำ สมองก็ปลอดโปร่งแจ่มใส ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โรงเรียนต้องสะอาด มีห้องเรียนที่ทันสมัย ให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ เป็นห้องเรียนและมีประโยชน์ในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน ในห้องเรียนให้ครูเป็นต้นแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย กิริยามารยาท การพูดการจากับนักเรียน เพื่อเป็นต้นแบบให้นักเรียน ในเวลาเดียวกันก็ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ให้นักเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศให้สนุกสนานและได้ความรู้ไปพร้อมกัน ทุกคนจะใส่ใจเรื่องนี้เป็นตัวแปรแรก ให้ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนจะต้องก้าวไปหาสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งก้าวไปข้างหน้า ให้ตัวชุมชนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศ ให้โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นคนดีงาม ถ้าปัญหาคุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนมีน้อย จะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนมากเท่านั้น ฉะนั้นบรรยากาศ ถ้าเราทำได้ ก็จะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนด้วย

...สร้างความเป็นกันเอง การให้เกียรติ ให้กำลังใจ ให้โอกาส ด้านบรรยากาศภายนอก เน้นความสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน โดยแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบ ให้เด็กนักเรียนมีส่วนร่วม ให้ครูที่ปรึกษาช่วยดูแลรับผิดชอบ กำหนดนโยบายให้มีการรักษาความสะอาด (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552

...ก็ต้องเป็นบรรยากาศที่เปิดเผย เป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร ทุกคนให้ความร่วมมือ ทุกคนมีความสุข ทั้งครู ทั้งนักเรียนมีความสุข (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ผมจะสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองสบายๆ อยู่กันแบบครอบครัว บางครั้งประชุมกันคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเวลาทานเช้าเที่ยงร่วมกัน บรรยากาศโรงเรียนสะอาด ร่มรื่น ทำมานานแล้ว ทำมาเรื่อยๆ (ศุภวิชญ์ ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านยางชั้น, 18 มีนาคม 2552)

...จะต้องเป็นบรรยากาศแบบร่วมไม้ร่วมมือกัน คือไม่เผด็จการ ไม่สั่งการ บรรยากาศก็ต้องสดใส ไม่มีการครอบงำ สมองก็ปลอดโปร่งแจ่มใส (พิธาน พันทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โรงเรียนต้องสะอาด มีห้องเรียนที่ทันสมัย มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ผมได้พัฒนาห้องเรียนต่างๆ ให้มีการติดแอร์ทุกห้อง ปรับปรุงห้องเรียนที่ทรุดโทรมสามารถนำมาใช้เป็นห้องเรียนและเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน จะสร้างสนามฟุตบอลเล็กให้นักเรียน สร้างห้องน้ำ สร้างอ่างน้ำทิ้งที่ถูกหลักอนามัย มีโรงอาหารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ และโรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชรในระดับประเทศแล้ว (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านบรรยากาศเน้นทั้งภายนอกและภายใน ให้โรงเรียน น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน(จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษจังหวัดเลย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านบรรยากาศของโรงเรียน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง เพราะว่าต้องสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน ในห้องเรียน ครูเป็นต้นแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย กิริยามารยาท การพูดจากับนักเรียน เพื่อเป็นต้นแบบให้นักเรียน ในเวลาเดียวกันก็ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ให้นักเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศให้สนุกสนานและได้ความรู้ไปพร้อมกัน (สุริยาวิทย์ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านบรรยากาศสถานศึกษา คือมีงานวิจัยในสหรัฐอเมริกาปี สองพันว่า ในเรื่องบริบทของโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบริบทที่มีตั้งแต่นโยบาย ด้านนโยบายของโรงเรียนมุ่งเน้นวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ หรืออะไร ทุกคนจะใส่ใจเรื่องนี้เป็นตัวแปรแรก อันดับสอง ภาวะผู้นำ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนจะต้องก้าวไปหาสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้า อันดับสามคือตัวชุมชนที่เกี่ยวข้องหรือบรรยากาศในโรงเรียนต้องส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ส่งเสริมความเป็นคนดีงาม เช่นปัญหาคุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนมีน้อย จะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนมากเท่านั้น ฉะนั้นบรรยากาศถ้าเราทำได้ ก็จะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน คือให้สู่สากล และในกระบวนการจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในเขตพื้นที่ หรือบุคลากรในระดับโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียน (บุญชู ชลชัยเชิดร ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา จะต้องนำคุณ น่ายุ น่ายืน ไม่ใช่กร รุงรัง และที่สำคัญที่สุดไม่ใช่จะสร้างแต่บรรยากาศภายใน นอกจากนี้จะต้องอบอุ่น มีความเขียว เป็นโรงเรียนสีเขียว ต้องดูแลในเรื่องสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ส่วนภายใน นั้น ห้องเรียนทั้งหมดต้องมีความสะอาด ความปลอดภัยสูง ขณะเดียวกันต้องมีความมีชีวิตชีวา สดใส อย่างสีนี้ไม่บังคับ แต่ต้องอย่างมีรสนิยม ให้สอดคล้องกับท้องถิ่นด้วย อีกเรื่องหนึ่ง บรรยากาศในการเรียนรู้ คุณครูต้องไม่คิดว่าเด็กไม่ดี ครูต้องรักเด็กอย่างจริงใจ ฉะนั้นครูต้อง กลับมาเป็นคุณครูสมัยโบราณมาใช้ และที่สำคัญระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนต้องเข้มแข็ง (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้โรงเรียนยึดมาตรฐานของสมศ. โรงเรียนจะทำ อย่างสม่ำเสมอ ให้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลและรวบรวมไว้เพื่อรับ การประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาการทำงานทุกอย่างจะต้องให้สอดคล้องกันหมด รวมถึงคุณภาพวิชาการ คุณภาพอนามัยนักเรียน ด้านประกันคุณภาพให้มีการตรวจสอบ มาตรฐานภายในเป็นประจำโดยตรวจสอบภาคเรียนละหนึ่งครั้งด้านประกันคุณภาพ ให้ นักเรียนจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ และเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือการประกันคุณภาพจะต้องให้เป็นกระบวนการ จะต้องเกิดขึ้นใน โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง คือไม่ใช่ทำเพื่อที่จะรองรับการประเมินจาก สมศ. เฉพาะเท่านั้น ให้ โรงเรียนทำอย่างเป็นระบบ อย่างจริงจัง ให้มีการรายงานทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง รายงานต่อสาธารณะ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตรงนี้เขตต้องไปผลักดัน ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญและทำอย่างจริงจังฉะนั้นต้องมีทั้งการประเมินภายใน ภายนอกอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง และอย่างยั่งยืน

...โรงเรียนยึดมาตรฐานของ สมศ. โรงเรียนได้ผ่านการประเมินคุณภาพ ในรอบที่สอง จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดี และ ดีมาก ทุกมาตรฐานยกเว้น แต่ที่เจอปัญหาและไม่น่าพอใจคือมาตรฐานที่ 4 ด้านผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน และโรงเรียนได้คัดเลือกเป็นโรงเรียนนำร่องหลักสูตรแกนกลางของการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 โรงเรียนจะทำอย่างสม่ำเสมอ มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ เก็บรวบรวมข้อมูลและรวบรวมไว้เพื่อรับการประเมิน (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการ โรงเรียน สหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...มีเป้าหมายโดยเฉพาะเป้าหมายทางวิชาการ เช่น เป้าหมายในการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ การเรียนทั้งแปดกลุ่มสาระ แต่ละกลุ่มตั้งเป้าหมายไว้ปีนี้จะให้ได้เท่าไร ปีที่แล้วเราได้เท่าไร อยู่ตรงไหน แล้วเราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร มีแผน แล้วนำแผนไปปฏิบัติ ตามแผน พีดี้ซีเอ (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...ให้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะรองรับการกระจายอำนาจและการ ประเมินภายนอก ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ โดยโรงเรียนต้องทำทุกมาตรฐานของโรงเรียนและ ของสมศ. (สุภวิชัย ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างฉั้น, 18 มีนาคม 2552)

...การจัดการศึกษา ต้องมีการตรวจสอบโดยบุคคลที่มาจากภายนอก ที่ ไม่ใช่คนรับผิดชอบโดยตรง ต้องช่วยกันดูแล ต้องเป็นบรรยากาศแบบประชาธิปไตย (พิธาน พันทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...การประกันคุณภาพการศึกษา ทุกเรื่องจะต้องสอดคล้องกันหมด จะ สอดรับกันอย่างไร การประกันคุณภาพหมายถึงการประกันคุณภาพวิชาการ คุณภาพอนามัย นักเรียน การประกันคุณภาพด้านวิชาการหมายถึง การวัดผลประเมินผล ด้วยวิธีการที่ หลากหลาย เช่นการทำงานเพิ่มเติม เด็กนักเรียนต้องมีความพึงพอใจ หรือการวัดผลต่ำกว่าเป็ หมาย เช่นนักเรียนได้ต่ำกว่าเกรด 3 เช่น ได้ 2.90 นักเรียนสามารถพัฒนาขึ้นได้โดยครู มอบหมายให้ทำงานเพิ่มเติม และจากการประเมินของ สมศ. รอบสอง ได้ดีมากทุกมาตรฐาน โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนและด้านผู้บริหาร (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการ โรงเรียน มัชฌมวารินนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านประกันคุณภาพควรตรวจสอบมาตรฐานภายในเป็นประจำโดย ตรวจสอบภาคเรียนละหนึ่งครั้ง (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษเขต 3 สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านประกันคุณภาพ ไม่น่าจะมีปัญหา เพราะว่า จะสังเกตเห็นว่าในด้าน การจัดการศึกษา ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานมาเรียนกับเรา ก็ต้องการให้พวกเขามีความรู้ มี ความสามารถ และเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จะสังเกตเห็นว่าโรงเรียนที่ผมนำมาดำเนินการจัดการศึกษา คือ โรงเรียนอนุบาลหนองกี่ ผู้ปกครอง ส่งลูกหลานเข้ามาเรียนก่อนข้างจะมากขึ้นเรื่อยๆ สังเกตได้ว่าปีนี้ก็ย้ายมาจากโรงเรียนเอกชน

ก็มากเป็นพิเศษ และก็มีหลายอำเภอที่ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน ก็ถือว่าเป็นการประกันคุณภาพของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และหลักประกันส่วนหนึ่งได้ยืนยันได้ว่า มีคุณภาพ คือ ผลการประเมินของ สมศ.รอบสองที่ผ่านการรับรองแล้ว (สุริยาบุรุษ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านประกันคุณภาพการศึกษานี้ ตัว พ.ร.บ. กำหนดไว้ชัดเจนในมาตรา 47 , 48 และเรามีคู่มือดำเนินงาน แท้จริงแล้วขณะนี้โรงเรียนไม่ได้ละเลย แต่เขตพื้นที่การศึกษาไม่ค่อยไปกระตุ้น คือการประกันคุณภาพจะต้องเป็นกระบวนการ จะต้องเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง คือไม่ใช่ทำเพื่อที่จะรองรับการประเมินจาก สมศ. เฉพาะเท่านั้น ทำอย่างไรให้โรงเรียนทำอย่างเป็นระบบ อย่างจริงจัง และจะต้องมีการรายงานทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รายงานต่อสาธารณะ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตรงนี้เขตต้องไปผลักดัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญและทำอย่างจริงจัง(บุญชู ชลชัยเชิฐ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...การประกันคุณภาพนั้น ต้องทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่ประกัน เพราะว่าจะมี สมศ. เข้ามาประเมินแล้วเราก็กะเสียวทำเท่านั้น ฉะนั้นในเรื่องมาตรฐาน คือ เป้าหมายของโรงเรียน เราต้องตั้งเป็นปณิธานไว้ว่า เราจะทำอย่างไรบ้าง และพูดง่ายๆ ว่าส่งเสริมจุดเด่น แล้วก็ทำให้จุดด้อยนั้นลบหายไป ฉะนั้นต้องมีทั้งการประเมินภายใน ภายในออกอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง และอย่างยั่งยืน (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

1.4.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้ส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดีก็ส่งเสริมเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และให้ส่งเสริมนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการด้านต่างๆ ให้สถานศึกษาวิเคราะห์กำหนดว่าเราจะเน้นด้านไหน โดยดูที่ความพร้อมหรือทรัพยากรที่มีอยู่และให้มีการทดสอบที่เป็นคุณภาพ ด้านคุณภาพการเรียนการสอนจะไม่เน้นวิชาการเท่านั้นแต่จะเน้นกิจกรรมอย่างอื่นด้วย ให้ส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจและเผยแพร่ผลงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนในชั่วโมงปกติให้มีการการสอนซ่อมเสริม หลังจากที่มีการเรียนการสอนตามเวลาปกติ แล้วก็โดยการประสานผู้ปกครองว่า ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาสามารถไปช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ช่วยเหลือตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการ

กำหนดกติกากลาง กำหนดการจัดทำหลักสูตร กำหนดสื่อ หรือการวัดผลประเมินผล กำหนดกรอบที่สามารถเชื่อมโยงได้ในระดับนานาชาติ

...ผลสัมฤทธิ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยโรงเรียนจัดให้มีการติวเข้มให้นักเรียน โดยนักเรียนที่เรียนดีก็ส่งเสริมเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หลังเลิกเรียน และส่งเสริมนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการ ได้ทำให้ได้รับรางวัลมากมาย (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...คือถ้าจะให้เป็นเลิศ คำว่าเป็นเลิศมีความหมายในตัว ก็คือ เราต้องแน่ใจว่าเรามีอะไร ทางด้านไหน โรงเรียนแต่ละแห่งมีความเป็นเลิศ ทุกด้าน เราจะต้องกำหนดว่าเราจะเป็นเลิศด้านไหน เรากำหนดว่าทรัพยากรเรามีหรือไม่ เช่น ทรัพยากรเรามีด้านเซปักตะกร้อ ดนตรี คณิตศาสตร์ ชกมวย กระบี่กระบอง ระบบไอซี ที ฯลฯ (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...นำเด็กนักเรียนเข้าแข่งขันทางวิชาการในระดับ เขต ระดับภาค ได้รับรางวัลมากมาย และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะต้งเป้าไว้ให้ได้ร้อยละ เจ็ดสิบทุกวิชาทุกสาระ ครูต้องทำให้ได้ ครูที่นี้จะไม่มัววันเสาร์วัน อาทิตย์ และจะได้รับงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนตำบล อบต. ให้งบประมาณแสนบาท ให้นำครูเก่งๆ ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ มาติวให้ ในช่วงปิดภาคเรียน เด็กที่จบม.3 จะศึกษาต่อร้อย เปอร์เซ็นต์ (ศุภวิชญ์ ศรีมุงกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองอ่างซัน, 18 มีนาคม 2552)

...ผมจะมองในเรื่องเครื่องมือแสวงหาความรู้ก่อน เช่น เครื่องมือในการอ่านออกเขียนได้ ความเร็วในการอ่านต่อหน้าที จะต้องอ่านคล่อง อ่านแล้วสรุปใจความได้ ให้ความสำคัญน้อยในการสอน ทดสอบเฉพาะที่เป็นเนื้อหา แต่จะเห็นด้วยกับการทดสอบที่เป็นคุณภาพ (พิธาน พันทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ด้านคุณภาพการเรียนการสอนจะไม่เน้นวิชาการเท่านั้นแต่จะเน้นกิจกรรมอย่างอื่นด้วย เช่น โรงเรียนได้ส่งเสริมวงดนตรีสากล และเข้าแข่งขันชนะเลิศในระดับประเทศด้วย (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านคุณภาพการศึกษา ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจและเผยแพร่ผลงานของครูและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษฯ เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านคุณภาพการศึกษา เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม มีการสอนในช่วงโม่งปกติ และมีการสอนซ่อมเสริม หลังจากที่มีการเรียนการสอนตามเวลาปกติ แล้วก็โดยการประสานผู้ปกครองว่า ต้องให้เด็กมาร่วมกับเราไหม ส่วนหนึ่งที่เห็นชัดนักเรียนที่เรียนจบ ป.6 จากที่นี่ สามารถสอบเข้าเรียนที่โรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดนครราชสีมา เช่น โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย เป็นต้น (สุริยาวัชร บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านคุณภาพการศึกษา ในแง่วิธีการและกระบวนการ ถ้าเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำอย่างไรให้เขตพื้นที่การศึกษาสามารถไปช่วยเหลือสนับสนุนช่วยเหลือตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในส่วนหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการกำหนดคกคกลาง กำหนดการจัดทำหลักสูตร กำหนดสื่อ หรือการวัดผลประเมินผล กำหนดกรอบที่สามารถเชื่อมโยงได้ในระดับนานาชาติ (บุญชู ชลชัยเชิษฐ์ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านคุณภาพการศึกษานี้ ถ้าโรงเรียนทำทั้ง 3 อย่างนี้ คือ input process output ถ้า input ดี process ดี output ก็ออกมาดีมีคุณภาพ (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้นั้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นจะต้องลงมือปฏิบัติในทุกๆ เรื่อง ให้มองความเป็นเลิศด้านใดด้านหนึ่งถ้าเราจะเป็นเลิศในเรื่องดนตรี เราต้องมีเครื่องดนตรี มีคนสอน มีห้องปฏิบัติการ ถ้าเราจะเป็นเลิศอะไร ให้มองจุดแข็งที่เราจะทำได้ ให้ส่งเสริมสาม ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ด้านร่างกายเด็กนักเรียนมีการเจริญเติบโต ในตาแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรค เป็นภัย มีความเสียสละ ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ด้านที่สอง ด้านจิตใจ ความเสียสละ ความอดทน ด้านที่สาม สมองจะต้องพัฒนาไปตามวัย ให้ส่งเสริมในการคิดวิเคราะห์ แสวงหาข้อมูลได้ได้มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาเข้าแข่งขันในระดับต่างๆ ให้ใช้เวลาว่างในการส่งเสริมให้เด็กสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับตนเอง ศึกษาค้นคว้า ให้ครูได้ช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้นอกเวลาจริงๆ ก่อนสอบ ก่อนเด็กจะไปสอบเรียนต่อ มีการ

สอนเสริม เรียกว่า กระบวนการยกระดับคุณภาพชีวิตนักเรียน ให้ส่งเสริมในทุกมิติ ในเรื่องของ ความเก่ง ความรู้ ตามที่หลักสูตรกำหนดในสาระต่างๆ จะต้องให้ความรู้ที่มาก ลึก เพียงพอ

... เน้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยจัดตัวเข้มให้นักเรียน และมีโครงการสนับสนุนจากอบท. ในการส่งเสริมการศึกษา ตามโครงการ “คนดี ศรี รังสฤษฎ์” โดยมีทุนให้จ่านอบ และนักเรียนสามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้มากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยนครพนม ได้มากขึ้นกว่าเดิม (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษฎ์, 17 มีนาคม 2552)

...จะต้องลงมือปฏิบัติในทุกๆ เรื่อง ถ้าเราจะเป็นเลิศ ในเรื่องดนตรี เราต้องมีเครื่องดนตรี มีคนสอน มีห้องปฏิบัติการ ถ้าเราจะเป็นเลิศอะไร จะต้องมีความแข็งที่เรา จะทำได้ (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...นำเด็กนักเรียนเข้าแข่งขันวิชาการในระดับ เขต ระดับภาค ได้รับรางวัล มากมาย และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะต้งเป้าๆ ไว้ให้ได้ ร้อยละเจ็ดสิบ ทุกวิชาทุกสาระ ครู ต้องทำให้ได้ ครูที่นี้จะไม่มวันเสาร์วันอาทิตย์ และจะได้รับงบประมาณจากองค์การบริหารส่วน ตำบล อบต. ให้งบประมาณแสนบาท ให้นำครูเก่งๆ ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษมาตัวให้ ในช่วงปิดภาคเรียน เด็กที่จบม.3 จะศึกษาต่อร้อยเปอร์เซ็นต์ (สุกวิชัย ศรีมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น, 18 มีนาคม 2552)

...ผมจะมองใน สาม ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ด้านร่างกายเด็กนักเรียนมีการ เจริญเติบโต ในตาแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรค เป็นภัย มีความเสียสละ ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ด้านที่สอง ด้านจิตใจ ความเสียสละ ความอดทนและ ด้านที่สาม สมองจะต้อง พัฒนาไปตามวัย เน้นเด็กยุคใหม่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แสวงหาข้อมูลได้ (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์ 2552)

...ได้มีการส่งเสริมโรงเรียนเข้าแข่งขันในระดับต่างๆ เช่น โรงเรียน ส่งเสริมสุขภาพในระดับเพชร ซึ่งชนะเลิศระดับภาพ และระดับประเทศแล้ว โรงเรียนมีการ ส่งเสริมการเข้าแข่งขันห้องน้ำห้องส้วมสะอาดด้วย (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านคุณภาพนักเรียน ควร สนับสนุนให้เข้ารับการอบรม พัฒนา และ จัดเวทีให้ผู้เรียนได้แสดงออกให้มาก (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาพิเศษศึกษา จันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3, 22 เมษายน 2552)

...ด้านคุณภาพนักเรียน ใช้เวลาว่างในการส่งเสริมให้เด็กสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับตนเอง ศึกษาค้นคว้า ให้ครูได้ช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้นอกเวลาจริงๆ ก่อนสอบ ก่อนเด็กจะไปสอบเรียนต่อ มีการสอนเสริม เรียกว่า กระบวนการยกระดับคุณภาพชีวิตนักเรียน เริ่มในเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ ของทุกปี (สุริยาวิธ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

...ด้านคุณภาพนักเรียนส่งเสริมในทุกมิติ ในเรื่องของความเก่ง ความรู้ ตามที่หลักสูตรกำหนดในสาระต่างๆ จะต้องให้ความรู้ที่มาก ลึก เพียงพอ ซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียน เพราะโรงเรียนได้ทำหลักสูตรของตัวเอง ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้ในการดำรงชีวิต ไม่ใช่ทำเพื่อเป็นการสอบ ต้องมีระบบชัดเจน พัฒนาเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น โรงเรียนจะเป็นเลิศอะไร บางโรงเรียนเก่งวิชาการก็เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ บางโรงเรียนเด็กไม่มีความพร้อมความรู้พื้นฐานที่เราให้ตามหลักสูตร แต่เราก็มานเน้นความเป็นเลิศในสิ่งที่จะเป็นไปได้ เช่นบางแห่งก็เน้นความเป็นเลิศด้านอาชีพ เป็นต้น (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนา นวัตกรรมจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

1.4.3.3 ด้านความพึงพอใจ

ผลการสัมภาษณ์พบว่าให้บริหารแบบกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ให้ทุกคนเป็นเจ้าของ ต้องให้ทุกคนมีข้อมูล ให้ทุกคนรับผิดชอบ ผู้ปกครองให้การยอมรับ โรงเรียน มากขึ้น ตัวชี้วัดคือ ผู้ปกครองส่งเด็กเข้ามาเรียนมากขึ้น บุคลากรจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีจิตสำนึกร่วมคิดร่วมทำ อุทิศเวลาให้กับงานของโรงเรียน ให้ตั้งเป้าจะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเดิม ให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา บุคลากรคือนักเรียนครู นักการภารโรง เป็นหนึ่งเดียว ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วม สนับสนุนงบประมาณ ให้จัดการเรียนการสอน ให้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ เน้นวิชาการ เน้นการเรียนการสอน ให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความคิด มีภาวะผู้นำทางวิชาการการบริหารให้เกิดความพึงพอใจผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือ และการประชาสัมพันธ์เช่นนโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ ให้ผู้ปกครองเป็นตัว

ประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ให้ ผู้บริหารจะต้องมีความเสียสละและให้ความสำคัญกับลูกหลานให้มาก ให้มีแบบสอบถามความพึงพอใจและนำผลมาปรับปรุงการบริหารจัดการทุกด้าน ให้การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการบริหารวิชาการเป็นอันดับแรก ให้ผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากร ผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นโยบายหลักๆ ก็มาจากผู้บริหาร ให้มีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำเราทำด้วยวิธีการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมพิจารณา กำหนดทิศทางของตน อาจจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในขณะทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ แสดงความคิดเห็น และถือปฏิบัติร่วมกัน ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน เขาต้องเข้ามาเรียนรู้ร่วมกับเรา ให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ ผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อน

...ผู้ปกครองให้การยอมรับ โรงเรียนมากขึ้น ตัวชี้วัดคือ ผู้ปกครองส่งเด็กเข้ามาเรียนมากขึ้น จาก ห้าร้อยคน เมื่อห้าปีที่แล้ว เดียวนี้ หนึ่งพันหนึ่งร้อยสี่สิบเก้าคน และสถิติการรับนักเรียนปีนี้ก็น่าจะสูงขึ้น น่าจะถึงหนึ่งพันสองร้อยคนน่าจะได้ และถ้าจะให้การบริหารสู่ความเป็นเลิศ คิดว่าสิ่งที่สำคัญคือบุคลากรจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีจิตสำนึก ร่วมคิดร่วมทำ อุทิศเวลาให้กับงานของโรงเรียนและตั้งเป้าจะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเดิม (สมพงษ์ อุมะวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552)

...ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง ที่เราเชื่อในขณะนั้นก็คือ ต้องบริหารแบบกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ให้ทุกคนเป็นเจ้าของ ต้องให้ทุกคนมีข้อมูล ให้ทุกคนรับผิดชอบ การจะบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสก่อนที่เราจะตัดสินใจก่อนที่จะทำอะไร ในโรงเรียนเราจะรู้ว่าสามปีเราจะทำอะไรตามลำดับ หนึ่ง สองสาม เช่นปีนี้เอาเก่งทางด้านภาษาไทย ค่อยกำหนดเพิ่มทีละอย่าง แต่ถ้าเราจะทำทั้งหมดให้เป็นเลิศไม่มีใครทำได้ ในที่สุดหลายปีโรงเรียนก็จะเป็นเลิศทุกอย่าง (ดิเรก พรสีมา ประธานคณะกรรมการคุรุสภา, 25 มกราคม 2552)

...สังเกตได้จาก ความร่วมมือ การพัฒนาอะไรก็แล้วแต่ขอให้ช่วยกันเต็มที่ เช่นวันเด็ก จะได้รับบริจาค ปัสสาวะหมื่นบาท การบริหารโรงเรียนให้เป็นเลิศและประสบผล ถ้าจะดูโรงเรียนผมนะ จะมีคืออยู่ ตามอย่างคือ หนึ่ง ชุมชนดี ชุมชนจะเป็นตัวหลัก ให้การศึกษาเดินไปได้ ชุมชนชอบการเรียนรู้หนังสือ ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา

สองบุคลากรดี คือนักเรียนครู นักการภารโรงดี เป็นหนึ่งเดียว คำว่าก็ไม่มี ต้องมีก็เดียว โดย
 อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ทานข้าวร่วมกันเกือบทุกวัน มีปัญหาแก้กันตอนนั้น และสามองค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดี โดยได้รับงบจาก อบต ให้โรงเรียนไปศึกษาดูงาน
 สองแสนบาทในปีนี้ ความคิดต้องไปในแนวเดียวกัน ผมจะพัฒนาได้เพราะสาม อย่างนี้
 (ศุภวิชญ์ ศรีมุงคูล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างซัน, 18 มีนาคม 2552)

...ต้องทำงานให้ดี จัดการเรียนการสอนดี ความพึงพอใจของผู้ปกครองก็
 จะตามมา ในทางตรงข้าม ถ้าจัดการเรียนการสอนไม่ดี ความไม่พึงพอใจก็จะมาดี และอย่างไรก็
 ตาม การบริหารสถานให้เป็นเลิศขึ้นอยู่กับ 3 ประการคือ 1) ตัวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มี
 ความมุ่งมั่นตั้งใจ 2) เน้นวิชาการเน้นการเรียนการสอน และ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการ
 แลกเปลี่ยนความคิด ผู้บริหารต้องเน้นการเรียนการสอน ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
 (พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1, 5 กุมภาพันธ์
 2552)

...การบริหารให้เกิดความพึงพอใจผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือ และ
 การประชาสัมพันธ์เช่นนโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์
 ทางสถานีของโรงเรียนเอง การมองปัญหา ปัญหามีไว้แก้เช่นการขาดแคลนบุคลากร ก็จะจ้าง
 ครูอัตราจ้างซึ่งผู้ปกครองจะเป็นตัวประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ให้ผู้บริหารจะต้องมีความ
 เสียสละและให้ความสำคัญกับลูกหลานให้มาก (วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี ผู้อำนวยการโรงเรียน
 มัชฌมวารินวิาส, 17 มีนาคม 2552)

...ด้านความพึงพอใจ ควรมีแบบสอบถามความพึงพอใจและนำมา
 ปรับปรุงการบริหารจัดการทุกด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือการบริหารงาน
 วิชาการ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการบริหารวิชาการเป็นอันดับแรก
 (จันทร์หอม ประทุมรัตน์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3,
 22 เมษายน 2552)

...ด้านความพึงพอใจ มี 2 ด้าน คือ สำหรับครู ความพึงพอใจในการ
 บริหาร ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการเรียนการสอนของโรงเรียน ความพึงพอใจ
 ของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ถือว่าอยู่ในระดับที่พอใจแต่ก็อยู่หนึ่งไม่ได้ มีการปรับ มีการพัฒนา
 เรื่องๆ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารสำคัญที่สุด เพราะหัวเรื่อนั้นคือ
 ผู้บริหาร หัวเรือ เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากร ผู้ร่วมงาน

เวลาทำงานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นโยบาย หลักๆ ก็มาจากผู้บริหาร ผมคิดว่าผู้บริหารสำคัญที่สุด รองลงมาก็คือ ครู นักเรียน ผู้นำชุมชน กรรมการสถานศึกษา ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เราถือว่าเราเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ยึดแนวปฏิบัติ กระบวนการบริหารจัดการ มีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำ (สุริยาวิฐ บุญดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552)

... ด้านความพึงพอใจอยูู่่ที่การทำงานในตัวสถานศึกษาเอง ต้องดูว่าในระบบของโรงเรียนเราจะทำด้วยวิธีการการอย่างไร ถ้าเราทำด้วยวิธีการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมพิจารณา กำหนดทิศทางของตน อาจจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในขณะทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ แสดงความคิดเห็น และถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งถ้าหากมีการพิจารณา กำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีแนวทางที่ถูกกำหนดร่วมกัน คิดว่าจะทำให้ทุกฝ่าย พอใจ เพราะทุกคนยอมรับร่วมกัน (บุญชู ชลชัยเชิธร ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 1 พฤษภาคม 2552)

...ด้านความพึงพอใจ ต้องให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน เขาต้องเข้ามาเรียนรู้ร่วมกับเรา เขาจึงจะเข้าใจบริบทของโรงเรียนเรา ไม่มีคำว่า เจ้านาย ต้องเสมอกัน เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ คือ ผู้บริหารต้องเป็นตัวขับเคลื่อน (อรทัย มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552)

สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมาย ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง

1.1.1 สถานศึกษาควรแบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร และ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

1.1.2 ควรให้สถานศึกษา การบริหารจะใช้การประชุมทั้งสี่งานในการมอบหมายงานนั้นจะพิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอะไร มาร่วมบริหารจัดการ มาช่วยเหลือ โดยผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตามและชี้แนะแนวทางให้แต่ละฝ่าย

1.1.3 ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนขึ้น ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน

สิ่งานหลัก แต่มีงานย่อยแตกออกไปอีก 81 งานย่อย งานหลักก็คือ งานวิชาการ 17 งาน
งานงบประมาณ 22 งาน งานบริหารบุคคล 20 งานและ งานบริหารงานทั่วไป 22 งาน
รวมแล้ว 81 งาน

1.1.4 ให้สถานศึกษาพิจารณาบุคลากรที่เราเมื่อมีความรู้ ความสามารถ

1.1.5 ให้สถานศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

1.1.6 ให้สถานศึกษาให้ความสำคัญอยู่ 2 เรื่องคือเรื่องการเรียนรู้และการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดการเรียนการสอนจะต้องดี สิ่งที่จะต้องทำคือ แหล่งเรียนรู้
ในโรงเรียน สื่อการเรียนรู้การสอน มีห้องเรียนต่างๆ

1.1.7 ให้มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ อภิปราย ร่วม ไม่ร่วมมือ และ
เสนอปัญหาร่วมกัน

1.1.8 โครงสร้างของสถานศึกษาต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ
โครงสร้างต้องกระชับชัดเจนในเส้นทางการเดินของแต่ละงาน

1.1.9 ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และต้องให้ความสำคัญกับ
งานวิชาการ สิ่งที่สำคัญคือการจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อคุณภาพของ
นักเรียน

1.1.10 โครงสร้างควรให้มีการแบ่งงานให้ชัดเจน โดยแบ่งเป็นด้าน/ ฝ่ายและ
ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีส่วนร่วม

1.1.11 ควรจะมีโครงสร้างทีมที่จะบริหารงานวิชาการ นับตั้งแต่ผู้ช่วยฝ่าย
วิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หน้าที่แต่ละฝ่ายควรจะมีบทบาทที่ชัดเจน หน้าที่
แต่ละกลุ่มควรเขียนให้ชัดเจนว่าใครทำอะไร และมีระบบงานที่ชัดเจนและต้องทำไว้เป็นลาย
ลักษณ์อักษร และให้ทุกคนถือปฏิบัติเป็นกติกากลาง

1.2 ด้านบุคลากร

1.2.1 ให้ กำหนดควรมีข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำนวน
เท่าไรแล้วสถานศึกษามีจำนวนจริงเท่านั้น

1.2.2 ให้พิจารณาสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้
วุฒิ ของครูเหมาะสมเพียงพอตามสาระที่จะใช้ในการสอน

1.2.3 ให้มีบุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุนเพียงพอ

1.2.4 ให้มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ กำหนดความต้องการ
ว่าขาดแคลนอะไร วิชาอะไร ด้านใดบุคลากรมีความรู้ความสามารถอะไร

1.2.5 ควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

1.2.6 ให้มีการพัฒนาบุคลากรภาคเรียนละหนึ่งเรื่องเป็นอย่างน้อยในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน

1.2.7 ให้มีโครงสร้างทีมบริหารวิชาการ มีการกำหนดบทบาทภารกิจงานให้ชัดเจน และพัฒนาในกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.2.8 ให้สถานศึกษามีอิสระในการสรรหาคัดเลือกตามความต้องการ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

1.2.9 ให้มีการผลิตสร้างนวัตกรรมและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.10 ให้มีการประเมินบุคลากรเป็นระยะ พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีชิ้นงานผลงานวิจัยและ

1.2.11 ให้มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.3 ด้านเทคโนโลยี

1.3.1 ให้มีระบบไอซีทีมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานรวดเร็ว ถูกต้อง พร้อมทั้งจะนำมาใช้งาน และมีประสิทธิภาพด้วย

1.3.2 ให้มีการจัดอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

1.3.3 ให้ความรู้เทคโนโลยีแก่บุคลากร เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภูมิความรู้ด้านคอมพิวเตอร์

1.3.4 ให้สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน จัดหา จัดให้มีสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาสื่อ ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

1.4 ด้านหลักสูตร

1.4.1 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

1.4.2 ให้มีการจัดหลักสูตรเพิ่มเติมและหลักสูตรท้องถิ่นโดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก

1.4.3 ผู้บริหารต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เข้าใจการวัดและประเมินผล มีการพัฒนาหลักสูตรจะต้องอิงมาตรฐานและตัวชี้วัดและให้บรรลุตามมาตรฐานนั้น

1.4.4 สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นโดย

1.4.5 ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

1.5.1 สถานศึกษาควรมีโครงการและของงบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เข้ามาสนับสนุนในการบริหารจัดการ

1.5.2 เพียงพอ มีความโปร่งใส ใช้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ให้สามารถบริหารงบประมาณเองได้

1.5.3 โดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและ

1.5.4 ให้มีนโยบายเรียนฟรีจากรัฐเพื่อช่วยเหลือผู้ปกครอง

1.6 ด้านภาวะผู้นำ

1.6.1 บริหารให้ยึดโรงเรียนเป็นฐาน

1.6.2 ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

1.6.3 ให้มีอิสระในการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

1.6.4 ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่าง

1.6.5 ให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบมีการติดตามผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.6.6 ผู้นำต้องมีความโดดเด่น มีความมั่นใจ มีวิสัยทัศน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีเจตคติที่ดี เป็นผู้นำร่วมกัน

2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยดังนี้

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

2.1.1 ให้กระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้งสี่งาน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

2.1.2 การรองรับการกระจายอำนาจให้เตรียมคน บุคลากรให้พร้อม ให้มีความเป็นผู้นำ ให้เข้าใจงาน เรียนรู้งานหรือภาระหน้าที่ที่มอบหมายในงานทั้งสี่งาน

2.1.3 ให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการจะทำอะไร ควบคุมอย่างไร จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ครู นักการภารโรงและมีบุคลากรเพียงพอ

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

2.2.1 ให้เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนควรทันสมัยไม่น่าเบื่อ

2.2.2 ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากที่สุดทาง

2.2.3 ให้โรงเรียนจะเน้นส่งเสริมความสามารถเฉพาะทาง

2.2.4 ให้ส่งเสริมให้ครูปรับการเรียนการสอน เพื่อสอดคล้องกับนโยบาย การเรียนการสอนมองที่หลักสูตรสถานศึกษา เป็นสำคัญ

2.2.5 จัดกิจกรรมต่างๆ ในเนื้อหาสาระ เนื้อหาควรจะเป็นในท้องถิ่นมากกว่า ในตำรา

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

2.3.1 ให้สร้างความเป็นกันเอง การให้เกียรติ ให้กำลังใจ ให้โอกาส

2.3.2 ให้ด้านบรรยากาศภายนอก เน้นความสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน

2.3.3 ให้แบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบให้เด็กนักเรียนมีส่วนร่วม

2.3.4 ให้เป็นบรรยากาศที่เปิดเผย เป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร ทุกคนให้ความร่วมมือ ทุกคนมีความสุข ทั้งครู ทั้งนักเรียนมีความสุข

2.3.5 ให้เป็นบรรยากาศแบบร่วมไม้ร่วมมือกัน คือไม่เผด็จการ ไม่สั่งการ บรรยากาศก็ต้องสดใส ไม่มีการครอบงำ สมองก็ปลอดโปร่งแจ่มใส

2.3.6 ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โรงเรียนต้องสะอาด มีห้องเรียนที่ทันสมัย ให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ เป็นห้องเรียนและมีประโยชน์ในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน ในห้องเรียน

2.3.7 ให้ครูเป็นต้นแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย กิริยามารยาท การพูดการจา กับนักเรียน เพื่อเป็นต้นแบบให้นักเรียน

2.3.8 ให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ให้นักเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศให้สนุกสนานและได้ความรู้ไปพร้อมกัน

2.3.9 ให้ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ทุกคนจะต้องก้าวไปหาสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้า

2.3.10 ให้ตัวชุมชนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศ

2.3.11 ให้โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.4.1 ให้โรงเรียนยึดมาตรฐานของสมศ. โรงเรียนจะทำการสม่ำเสมอ

2.4.2 ให้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลและรวบรวมไว้เพื่อรับการประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาการทำงานทุกเรื่องจะต้องให้สอดคล้องกันหมด รวมถึงคุณภาพวิชาการ คุณภาพอนามัยนักเรียน ด้านประกันคุณภาพ

2.4.3 ให้มีการตรวจสอบมาตรฐานภายในเป็นประจำโดยตรวจสอบภาคเรียนละหนึ่งครั้งด้านประกันคุณภาพ

2.4.4 ให้นักเรียนจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ และเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.4.5 ให้เป็นกระบวนการ จะต้องเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง คือไม่ใช่ทำเพื่อที่จะรองรับการประเมินจาก สมศ. เฉพาะเท่านั้น ให้โรงเรียนทำอย่างเป็นระบบ อย่างจริงจัง ให้มีการรายงานทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.4.6 ให้สถานศึกษารายงานต่อสาธารณะ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.7 ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญและทำอย่างจริงจังฉะนั้นต้องมีทั้งการประเมินภายใน ภายนอกอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง และอย่างยั่งยืน

3. ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

3.1.1 ให้ส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี โดยการส่งเสริมเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และให้ส่งเด็กนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการด้านต่างๆ

3.1.2 ให้สถานศึกษาวิเคราะห์กำหนดว่า เราจะเป็นเลิศด้านไหน โดยดูที่ความพร้อมหรือทรัพยากรที่มีอยู่

3.1.3 ให้มีการทดสอบที่เป็นคุณภาพ ด้านคุณภาพการเรียนการสอนจะไม่เน้นวิชาการเท่านั้นแต่จะเน้นกิจกรรมอย่างอื่นด้วย

3.1.4 ให้ส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจและเผยแพร่ผลงานของครูและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

3.1.5 ให้ เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนในชั่วโมงปกติ

3.1.6 ให้มีการการสอนซ่อมเสริม หลังจากที่มีการเรียนการสอนตามเวลา
ปกติ โดยการประสานผู้ปกครอง

3.1.7 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาสามารถไปช่วยเหลือ
สนับสนุน ให้ช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.8 ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการกำหนด
กติกากลาง กำหนดการจัดทำหลักสูตร กำหนดสื่อ หรือการวัดผลประเมินผล กำหนดกรอบที่
สามารถเชื่อมโยงได้ในระดับนานาชาติ

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

3.2.1 ให้เน้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

3.2.2 ให้มองความเป็นเลิศด้านใดด้านหนึ่ง ให้มองจุดแข็งที่เราจะทำได้

3.2.3 ให้ส่งเสริมสาม ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ด้านร่างกายเด็กนักเรียนมีการ
เจริญเติบโต ในตาแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรค เป็นภัย มีความเสียสละ ขยันขันแข็ง
กระตือรือร้น ด้านที่สอง ด้านจิตใจ ความเสียสละ ความอดทน ด้านที่สาม สมองจะต้องพัฒนา
ไปตามวัย

3.2.4 ให้ส่งเสริมในการคิดวิเคราะห์ แสวงหาข้อมูลได้ ได้มีการส่งเสริมให้
สถานศึกษาเข้าแข่งขันในระดับต่างๆ

3.2.5 ให้ใช้เวลาว่างในการส่งเสริมให้เด็กสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับ
ตนเอง ศึกษาค้นคว้า

3.2.6 ให้ครูได้ช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้นอกเวลาจริงๆ ก่อนสอบ ก่อน
เด็กจะไปสอบเรียนต่อ มีการสอนเสริม เรียกว่า กระบวนการยกระดับคุณภาพชีวิตนักเรียน ให้
ส่งเสริมในทุกมิติ ในเรื่องของความเก่ง ความรู้ ตามที่หลักสูตรกำหนดในสาระต่างๆ จะต้องให้
ความรู้ที่มาก ลึก เพียงพอ

3.3 ด้านความพึงพอใจ

3.3.1 ให้บริหารแบบกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ให้ทุกคนเป็นเจ้าของ
ต้องให้ทุกคนมีข้อมูล ให้ทุกคนรับผิดชอบ

3.3.2 ผู้ปกครองให้การยอมรับโรงเรียนมากขึ้น ตัวชี้วัดคือ ผู้ปกครองส่งเด็ก
เข้ามาเรียนมากขึ้น

3.3.3 บุคลากรจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีจิตสำนึกร่วมคิดร่วมทำ
อุทิศเวลาให้กับงานของโรงเรียน

3.3.4 ให้ตั้งเป้าจะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเดิม ให้
ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา

3.3.5 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาร่วมสนับสนุนงบประมาณ

3.3.6 ให้จัดการเรียนการสอน ให้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น
ตั้งใจ เน้นวิชาการ เน้นการเรียนการสอน

3.3.7 ให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความคิด มีภาวะผู้นำ
ทางวิชาการการบริหารให้เกิดความพึงพอใจผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือ และการ
ประชาสัมพันธ์เช่นนโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพให้ผู้ปกครองเป็นตัวประชาสัมพันธ์
ในเรื่องต่างๆ

3.3.8 ให้ ผู้บริหารจะต้องมีความเสียสละและให้ความสำคัญกับลูกหลาน
ให้มาก

3.3.9 ให้มีแบบสอบถามความพึงพอใจและนำผลมาปรับปรุงการบริหาร
จัดการทุกด้าน ให้การบริหารงานวิชาการ

3.3.10 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการบริหารวิชาการเป็นอันดับแรก
ให้ผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากร ผู้ร่วมงาน
เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นโยบายหลักๆ ก็มาจาก
ผู้บริหาร

3.3.11 ให้มีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำเราทำด้วยวิธีการมี
ส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมพิจารณา กำหนดทิศทางของตน อาจจะมี
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในขณะทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ แสดงความคิดเห็น และ
ถือปฏิบัติร่วมกัน ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน เขาต้องเข้ามาเรียนรู้ร่วมกับ
เรา ให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.3.12 ผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อน การบริหารเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ
จากการศึกษาสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ในด้านปัจจัยนำเข้า 6 ด้านย่อย
ด้านกระบวนการ 4 ด้านย่อย และด้านผลลัพธ์ 3 ด้านย่อย สรุปได้ ดังภาพประกอบ 60

ข้อค้นพบจากผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ ดังภาพประกอบ 60



ภาพประกอบ 60 ข้อค้นพบจากผลจากการสัมภาษณ์

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณี (multi - case study)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณี สถานศึกษาด้านแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกศึกษาสถานศึกษาด้านแบบ มีดังนี้

- 1) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานในช่วงปี 2549-2552)
- 2) เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 4) เป็นสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (best practices) สามารถเป็นต้นแบบได้ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.5.1 บริบทสถานศึกษา กรณีที่ 1 โรงเรียนบ้านนาแก



1.5.1.1 บริเวณสถานที่และสภาพทั่วไป

สถานที่ตั้ง หมู่ที่ 4 บ้านนาแก ตำบลดงมะไฟอำเภอมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47000 ตั้งอยู่บนเนื้อที่ จำนวน 18 ไร่ 3 งาน 50 ตารางวา เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้น อนุบาล 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 การจัดการศึกษา ระดับชั้นอนุบาล 1 และอนุบาล 2 จำนวน 2 ห้องเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 จำนวน 6 ห้องเรียน รวมทั้งสิ้น 8 ห้องเรียน สถานศึกษาดังอยู่ในเขตชุมชนของหมู่บ้านการไปมาสะดวกสบาย นักเรียนส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตชุมชน ข้อมูลด้านอาคารสถานที่สิ่งก่อสร้าง / อาคารเรียนประกอบด้วย อาคารเรียนแบบ สน.001 จำนวน 1 หลัง 4 ห้องเรียน อาคารเรียนแบบ สปช.105/29 จำนวน 1 หลัง 8 ห้องเรียน อาคารอเนกประสงค์แบบ สปช. 202/26 จำนวน 1 หลังห้องปฏิบัติการพิเศษ (ห้องปฏิบัติการทางภาษา) จำนวน 1 ห้อง ส้วมแบบ สปช.401/26 จำนวน 1 หลัง 2 ห้อง ส้วมแบบ สปช.60/26 จำนวน 1 หลัง 2 ห้อง ส้วมแบบ สปช.601/33 จำนวน 1 หลัง 4 ห้อง ถังเก็บน้ำฝนแบบ ฝ.33 จำนวน 9 ถัง สนามกีฬาตะกร้อ จำนวน 1 สนาม ลานกีฬาอเนกประสงค์ของชุมชน จำนวน 1 สนาม

นับตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2466 สถานศึกษามีการพัฒนาโดยตลอด ปัจจุบันสถานศึกษามีอาคารเรียน 2 หลัง อาคารประกอบ 1 หลัง รวมจำนวนห้องเรียน ทั้งหมด 8 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางภาษา 1 ห้อง ห้องปฏิบัติการพิเศษต่างๆ 2 ห้อง ได้แก่ ห้องสมุด และ ห้องพยาบาล / ห้องจริยธรรม ห้องสมุดมีขนาด 9 x 6 ตารางเมตร (คิดเป็น ประมาณ 1 ห้องเรียน) มีหนังสือทั้งหมด 5,000 กว่าเล่ม จำแนกเป็น 11 ประเภท สถิติการใช้ห้องสมุดของนักเรียนสูงสุดเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2550 คิดเป็นร้อยละ 81 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด ต่ำสุดเมื่อเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2550 คิดเป็นร้อยละ 67 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด สถานศึกษามีการติดตั้งอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นคว้าของนักเรียน จำนวน 1 เครื่อง คิดเฉลี่ยการใช้อินเทอร์เน็ต 15 คน ต่อวัน สถานศึกษามีคอมพิวเตอร์ใช้ในการเรียนการสอน 4 เครื่อง คิดเป็นสัดส่วนจำนวนนักเรียนเท่ากับ 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 23 คน และสถานศึกษาได้ไปใช้แหล่งเรียนรู้จากภายนอกคือวิทยาลัยสารพัดช่างสกลนครในการให้นักเรียนไปเรียน ตั้งแต่ชั้น ป.4 – 6 โดย 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 1 คน ภายนอกอาคาร มีการประดับตกแต่งจัดสวนหย่อม ศาลา ที่ให้นักเรียนได้นักพักผ่อน มีแปลงสาธิตการเกษตรตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บริเวณมีความร่มรื่นด้วยต้นไม้ไม่น้อยใหญ่ ภายในอาคารประกอบด้วยห้องต่างๆ ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ห้องผู้อำนวยการสถานศึกษา ห้องธุรการ ห้องพยาบาล ห้องอนุบาล ห้องศิลปะ ห้องครัว ภายในห้องมีการจัดแสดงผลงานของนักเรียน ผลงานของครู ของผู้บริหารและของสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ภายในในสถานศึกษามีดังนี้ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการเรียนรู้ สวนสมุนไพร ห้องจริยธรรม ห้องพยาบาล ห้องปฏิบัติการทางภาษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนามเด็กเล่น ห้องน้ำ โรงเรือนเลี้ยงไก่ บ่อเลี้ยงปลา/กบ โครงการเกษตรห้องนาฏศิลป์ วิทยาลัยสารพัดช่างสกลนคร สถานีอนามัยตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลดงมะไฟ วัดสอนประชาราม ร้านค้า กองทุนหมู่บ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้าน หนองนางดิน ประปาหมู่บ้านและ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานฯ

1.5.1.2 ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านนาแก อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 ตั้งอยู่บ้านนาแก หมู่ 4 ตำบลดงมะไฟ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000 เดิมชื่อ โรงเรียนสหราษฎร์พัฒนา ตั้งเมื่อ พ.ศ. 2466 ผู้ก่อตั้งโรงเรียน นายอำเภอหลวงศรีนครินทร์ พื้นที่ จำนวน 18 ไร่ 3 งาน 50 ตารางวาโรงเรียนนางสาวอุทัยทรัพย์ ดอกคำ กำลังศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

1.5.1.3 จำนวนบุคลากรของสถานศึกษา

. ในปีการศึกษา 2549 ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียนมี จำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด 92 คน จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน อนุบาล 1 จำนวน 13 คน อนุบาล 2 จำนวน 12 คน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 79 คน รวมนักเรียนทั้งหมด 92 คน นักเรียนต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ 2 คน จำนวนนักเรียนต่อห้อง (เฉลี่ย) 13 คน อัตราส่วนครู : นักเรียน 1:13 คน ข้อมูลครูและบุคลากร ผู้บริหาร จำนวน 1 คน จำนวนครูผู้สอน 5 คน ครูอัตราจ้าง จำนวน 2 คน วุฒิทางการศึกษาของครู ปริญญาตรี 5 คน อายุเฉลี่ยของข้าราชการครู 51 ปี และประสบการณ์สอนเฉลี่ย 24 ปี

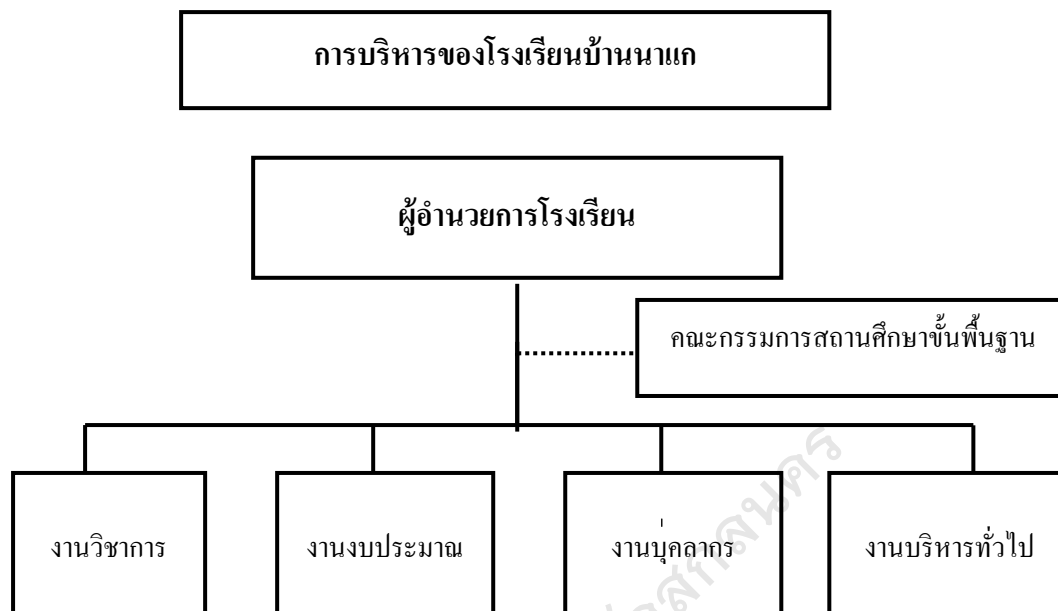
1.5.1.4 สภาพชุมชนโดยรวม

บ้านนาแกเป็นชุมชนขนาดเล็ก พื้นที่ส่วนใหญ่อยู่นอกเขตเทศบาล ประชากรส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ การคมนาคมสามารถติดต่อกับตัวจังหวัดได้สะดวก ทุกฤดูกาล โดยทางหลวงสายสกลนคร บายพาสนาแก ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ค้าขายและรับจ้าง สภาพเศรษฐกิจโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี อาชีพหลักของชุมชนคือ เกษตรกรและรับจ้าง เนื่องจากชุมชนมีไร่นา และสวน หลังจากสิ้นฤดูเก็บเกี่ยวก็ออกไปรับจ้างหาเงินมาเลี้ยงดูครอบครัว ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นรู้จักโดยทั่วไปคือ การทำบุญสร้างบ้าน และวันครอบครัว การศึกษา ศาสนา ผู้ปกครองส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 82 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ร้อยละ 100 นับถือศาสนาพุทธ รายได้เฉลี่ยของครอบครัว 15,000 บาท /ปี แนวโน้มความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ต้องการให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข บรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ต้องการให้สถานศึกษาเข้มแข็งในทุกด้านและ ต้องการให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1.5.1.5 ข้อมูลด้านการบริหาร

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มแผนงานและงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และ กลุ่มบริหารงานทั่วไป โรงเรียนบ้านนาแก ได้ยึดหลักการ / เทคนิคการบริหารงาน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์หน่วยงาน องค์การ โดยใช้ SWOT 2) การใช้วงจรเดมมิ่ง P-D-C-A ในการบริหารงาน P = Plan การวางแผน D=Do การปฏิบัติ C=Check การตรวจสอบ A=Action การควบคุม

กำกับและนำผลงานนั้นมาปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป / ครั้งต่อไป3) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) 4) การใช้หลักกรรมมาภิบาลในการบริหารงาน



ภาพประกอบ 61 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนบ้านนาแก อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2551 (2551 : 5)

1) โรงเรียนได้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการพัฒนา
 2) จุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน จากแผนการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต
 พันธกิจและเป้าหมายดังกล่าวนี้โรงเรียนได้กำหนดจุดเน้นในการพัฒนาเป็น 4 ด้านตาม
 แนวนโยบายหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การประกันโอกาส
 ประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพ ผลประกันความปลอดภัย

1.5.1.6 ข้อมูลด้านสถิติภูมิ/ผลงาน/โครงการดีเด่นของโรงเรียน

- 1) โครงการ / กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา จำนวน 11 โครงการ
- 2) ผลงานความสำเร็จของสถานศึกษา
 - ปีการศึกษา 2552 ได้รับ ระดับประเทศ 2 รายการ
 - ชนะเลิศอันดับ 1 โรงเรียนพระราชทาน ระดับประถมศึกษาขนาด
 เล็ก ประจำปีการศึกษา 2550 และปีการศึกษา 2546 ของกลุ่มจังหวัดที่ 9 ประกอบด้วย
 จังหวัดอุดรธานี สกลนคร เลย หนองคาย หนองบัวลำภู และขอนแก่น
 - ปีการศึกษา 2551 ได้รับเกียรติบัตรระดับจังหวัด 3 รายการ

- ปีการศึกษา 2550 ได้รับเกียรติบัตร ระดับจังหวัด 3 รายการ
- ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. รอบสอง ปีการศึกษา 2550 อยู่ในระดับดีมากและระดับดี เมื่อวันที่ 1 – 3 กุมภาพันธ์ 2549

3) ผลงานดีเด่นของผู้บริหารสถานศึกษา

- ปี 2549- 2552 ได้รับเกียรติบัตรผู้บริหาร ระดับ ประเทศ 3 รายการ
- ปี พ.ศ. 2552 ได้รับเกียรติบัตร ระดับจังหวัด 3 รายการ

4) คุณภาพนักเรียน

- ชนะเลิศกิจกรรมการแข่งขันวิชาการ ปีการศึกษา 2549-2552

จำนวน 20 รายการ

5) ผลงานของครูและบุคลากร

- ได้รับรางวัล ปีการศึกษา 2549-2552 จำนวน 3 รายการ

6) ผลงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

- ได้รับรางวัล ปีการศึกษา 2549-2552 จำนวน 6 รายการ

1.5.2 บริบทของโรงเรียน กรณีที่ 2 โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น

อำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม



1.5.2.1 บริเวณสถานที่ตั้งและสภาพทั่วไป

โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น ตั้งอยู่ ถนนธาตุน้อย-นาเหนือ เลขที่ 65 หมู่ที่ 4 บ้านโนนสะอาด ตำบลหนองย่างขึ้น อำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม โทร 042-579-644, 042-528- 234 เป็นสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหมู่บ้านในเขตบริการระดับประถมศึกษา คือ หมู่ 2 หมู่ 7 หมู่ 8 และ หมู่ 4 บ้านโนนสะอาด เขตบริการระดับมัธยมศึกษาตอนต้นคือ หมู่ที่ 1 บ้านหัวข้าวใต้ หมู่ที่ 2 บ้านหนองย่างขึ้น หมู่ที่ 3 บ้านนาดี หมู่ที่ 4 บ้านโนนสะอาด หมู่ที่ 5 บ้านนาคอย

หมู่ที่ 6 บ้านโคกเจริญและหมู่ที่ 7หมู่ที่ 8 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ตั้งในเขตชุมชน โดยมีอาคารเรียนอาคารประกอบดังนี้ อาคารเรียน แบบสปข.105/29 จำนวน 4 หลัง 24 ห้องเรียน อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง หอประชุม 1 หลัง โรงอาหาร 1 หลัง บ้านพักครู 4 หลัง 8 ห้อง ส้วม 4 หลัง 16 ห้อง สหกรณ์ โรงฝึกงาน ห้องวัสดุ ห้องครัว และภายในอาคารเรียนประกอบด้วยห้องเรียนต่างๆ ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุด ไอ ซี ที ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการเคมี ห้องปฏิบัติการชีววิทยา ห้องปฏิบัติการฟิสิกส์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ทั่วไป ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องดนตรี/นาฏศิลป์ สหกรณ์ ธนาคารโรงเรียน ห้องจริยธรรม ห้องศิลปะ ห้องภูมิปัญญาท้องถิ่น ห้องพยาบาล ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องแนะแนว ห้องน้ำ ห้องส้วม เป็นต้น ห้องเรียนมีขนาด 6 คูณ 9 มีการจัดป้ายนิเทศหน้าห้องเรียน จัดบรรยากาศ และจัดข้อมูลสารสนเทศในแต่ละอาคาร ภายนอกอาคารจัดสวนหย่อมให้นักเรียนได้นั่งพักผ่อน สะอาด ร่มรื่น น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน

1.5.2.2 ประวัติของสถานศึกษา

โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2476 เดิมอาศัยศาลาวัดสระพังทองเป็นสถานที่เรียน มี 3 หมู่บ้านมาเข้าเรียนคือ หมู่บ้านนาดีหมู่ที่ 8 หมู่บ้านหนองย่างขึ้นหมู่ที่ 10 และหมู่บ้านหนองลาดควาย หมู่ที่ 11 ให้ชื่อว่า โรงเรียนประชาบาลตำบลโพธิ์ทองวัดสระพังทอง มี นายใหญ่ พูนพาณิชย์ เป็นครูใหญ่ ต่อมาทางราชการให้เงิน 400 บาท เพื่อสร้างอาคารหลังใหม่ ในการสร้าง ครั้งนั้นได้หลังคาและพื้นรูปตัว E ปี พ.ศ. 2481 ทางราชการได้ให้เงินต่อเติมฝาและวงกบประตู หน้าต่าง ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนใหม่เป็นโรงเรียนสระพังทองวิทยาคาร ต่อมาสมัยหม่อมหลวงปิ่น มาลากุล เป็นปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้เปลี่ยนชื่อใหม่ว่า โรงเรียนบ้านหนองย่างขึ้น “สระพังทองวิทยา” พ.ศ. 2501 อาคารหลังเดิมชำรุด ทางราชการให้เงินงบประมาณ 50,000 บาท ได้สร้างอาคารใหม่ เป็นแบบ ป. 1 ฉ พิเศษ ปี พ.ศ. 2505 นายคำพล ธงยศ มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ จนถึง พ.ศ. 2513

ปี พ.ศ. 2513 นายหล้า มีหนองหว้า ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ จนถึง

ปี พ.ศ. 2518 นายอำเภอได้เสนอให้เป็นโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชั้น และได้สร้างอาคารเรียนแบบ ป. 1 ข ขนาด 3 ห้องเรียน 1 หลัง บ้านพักครู 1 หลัง โรงอาหาร 1 หลัง ปี พ.ศ. 2521 ทางราชการได้เปลี่ยนแผนการศึกษาใหม่ โดยตัดชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 เหลือชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ให้งบประมาณสร้างส้วม 1 หลัง จำนวน 5 ที่ ปี พ.ศ. 2524 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ นพ. 001 ขนาด 3 ห้องเรียนและบ้านพักครู 4 หลัง ปี พ.ศ. 2526 ได้งบประมาณต่อเติมอาคารเรียน 70,000 บาท และสร้างบ้านพักครู 1 หลัง ปี พ.ศ. 2530 นายประยงค์ พลโลก มาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ปี พ.ศ. 2537 เปิดขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1) ปี พ.ศ. 2539 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ สปช. 105/29 ราคา 1,698,000 บาท ปี พ.ศ. 2540 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ สปช. 105/29 ราคา 1,698,000 บาท ปี พ.ศ. 2547 ได้รับเงินบริจาคจากชาวบ้าน สร้างรั้วโรงเรียน จำนวน 80,000 บาท ปี พ.ศ. 2548 ได้รับเงินบริจาคจากชาวบ้านประปาโรงเรียน จำนวน 160,000 บาท ปี พ.ศ. 2548 ได้รับเงินบริจาคจากชาวบ้านสร้างถนน จำนวน 20,000 บาท ปี พ.ศ. 2549 ได้รับเงินจากการจัดทำผ้าป่าโรงเรียน เพื่อหาทุนในการซื้อคอมพิวเตอร์ จำนวน 10 เครื่อง เป็นเงิน 120,000 บาท ปี พ.ศ. 2550 จัดทำบุญกองข้าวเพื่อหาเงินพัฒนาโรงเรียน เป็นเงิน 50,000 บาท

1.5.2.3 บุคลากรของสถานศึกษา

ในปีการศึกษา 2551 สถานศึกษาได้เปิดทำการสอน 3 ระดับ เปิดทำการสอนตั้งแต่ ระดับอนุบาลศึกษา ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนนักเรียน ระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 42 คน แบ่งเป็นชาย 19 คน หญิง 9 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 199 คน แบ่งเป็น ชาย 90 คน หญิง 109 คน ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 144 คน แบ่งเป็น ชาย 76 คน หญิง 58 คน รวมทั้งสิ้น 385 คน เป็นชาย 207 คน เป็นหญิง 178 คน บุคลากรในสถานศึกษา จำนวน 28 คน แบ่งเป็น ชาย 13 คน หญิง 15 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน เป็นครูก่อนประถมศึกษา 2 คน ประถมศึกษา 15 คน และมัธยมศึกษา 8 คน พนักงานบริการ 1 คน วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท 3 คน ปริญญาตรี 25 คน

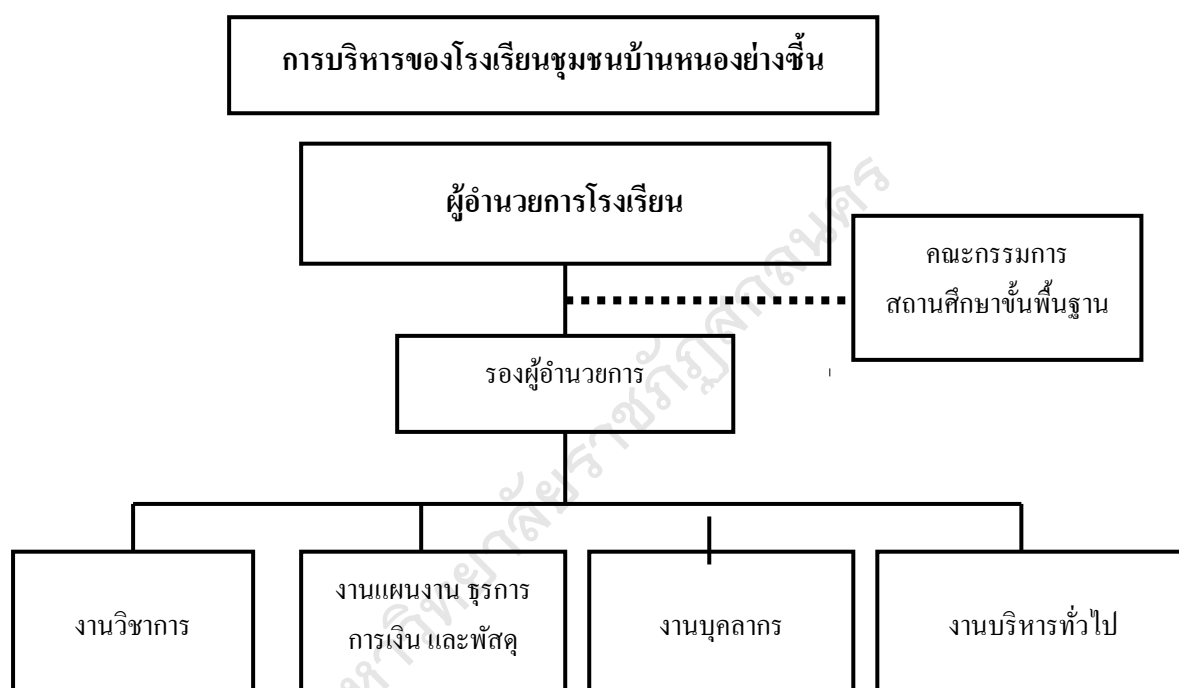
1.5.2.4 สภาพชุมชน

บ้านโนนสะอาด หมู่ที่ 4 ต.หนองย่างชี ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชี มีประชากรประมาณ 624 คน ชาย 318 คน หญิง 306 คน มีจำนวนครอบครัว 167 ครอบครัว โรงเรียนมีหมู่บ้านในเขตบริการอีก 3 หมู่ คือ หมู่ที่ 2 มีประชากร 606 คน ชาย 315 คน หญิง 291 คน จำนวน 113 ครอบครัว หมู่ที่ 7 มีประชากร 436 คน ชาย 205 คน หญิง 231 คน จำนวนครอบครัว 69 ครอบครัว หมู่ที่ 8 มีประชากร 358 คน เป็นชาย 170 คน หญิง 188 คน จำนวนครอบครัว 88 ครอบครัว จัดการปกครองแบบท้องถิ่นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล เรียก องค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างชี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2542 เชื้อชาติเผ่าพันธุ์ บ้านโนนสะอาดและบ้านหนองย่างชี ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม ประชากรส่วนใหญ่มีเชื้อชาติไทย (เผ่าผู้ไท) ภาษาที่ใช้เป็นภาษาพื้นเมือง คือ ภาษาผู้ไท และภาษาไทย ศาสนาหรือขนบธรรมเนียมประเพณีและความเชื่อถือต่างๆ ประชากรร้อยละ 100 นับถือศาสนาพุทธ มีขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ เหมือนกับชาวอีสานโดยทั่วไป เช่น ความเคารพนับถือผู้อาวุโส ประเพณีที่สำคัญ เช่น ประเพณีทำบุญมหาชาติประเพณีสงกรานต์ ประเพณีบุญบั้งไฟ ประเพณีวันเข้าพรรษา ประเพณีห่อข้าวประดับดิน ประเพณีห่อข้าวสาก ประเพณีทอดกฐิน ทอดผ้าป่า ประเพณี บวชนาค และประเพณีแต่งงาน ฯลฯ ลักษณะและค่านิยมที่สำคัญชาวบ้านหนองย่างชี มีลักษณะเด่นและมีค่านิยม คือ มีความรักอิสระรักตนเองและรักครอบครัวเคารพรัก และศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีค่านิยมในการส่งบุตรธิดาศึกษาเล่าเรียน ชอบช่วยเหลืองานประเพณีต่างๆ การประกอบอาชีพของประชาชน ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำนา รับจ้าง และรับราชการ สภาพของนักเรียนฐานะความเป็นอยู่ของนักเรียนส่วนหนึ่งอยู่กับบิดา มารดา และนักเรียนอีกจำนวนหนึ่ง ที่ บิดา มารดาไปประกอบอาชีพรับจ้างในกรุงเทพมหานคร และ ต่างจังหวัด นักเรียนจำนวนหนึ่งอาศัยอยู่กับ ปู่ ย่า ตา ยาย

หรือญาติ ทำให้นักเรียนขาดความอบอุ่นซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของนักเรียนด้วย ดังนั้นครู
อาจารย์ จะต้องเอาใจใส่และดูแลเป็นพิเศษ

1.5.2.5 การบริหารสถานศึกษา

ด้านโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา แบ่งโครงสร้างการบริหาร
ออกเป็น 4 งานหลัก ดังนี้ งานวิชาการ งานแผนงานธุรการ การเงินและพัสดุ งานบุคลากร
และงานบริหารทั่วไป แสดงได้ดังภาพประกอบ 62



ภาพประกอบ 62 โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชั้น

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา (2550 : 6)

- 1) โรงเรียนมีการกำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อการพัฒนา
- 2) กำหนดจุดเน้นการบริหารตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.5.2.6 ข้อมูลด้านเกียรติภูมิ ผลงาน และโครงการดีเด่นของสถานศึกษา
เกียรติยศชื่อเสียง/จุดเด่นของสถานศึกษาในรอบปี พ.ศ.2546 – 2548 โรงเรียนชุมชนบ้าน
หนองย่างซี้ด มีผลงานดีเด่นต่างๆ ในระดับกลุ่มเครือข่ายฯ ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และ
ระดับชาติ เช่น

1) ผลงานของโรงเรียน ระดับประเทศ 3 รายการ

- ได้รับรางวัลชมเชย กระทรวงศึกษาธิการ ในโครงการคัดเลือก
นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับ ประถมศึกษา ขนาดกลาง
ประจำปีการศึกษา 2549

- ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับ จังหวัด โครงการคัดเลือกรักเรียน
รักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับ ประถมศึกษา ขนาดกลาง
ประจำปีการศึกษา 2550

- ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศ โครงการคัดเลือกรักเรียน
รักศึกษาและสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับ ประถมศึกษา ขนาดกลาง
ประจำปีการศึกษา 2550

2) ผลงานของผู้บริหารโรงเรียน ระดับประเทศ 2 รายการ ระดับจังหวัด 1
รายการ

3) ผลงานของบุคลากรในโรงเรียน ได้รับรางวัล 11 รายการ

4) ผลงานนักเรียน ได้รับรางวัลระดับเหรียญทอง 6 รายการ

1.5.3 บริบทของโรงเรียน กรณีที่ 3 โรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอเมือง
จังหวัดมหาสารคาม



1.5.3.1 บริเวณที่ตั้งและสภาพทั่วไป

โรงเรียนสารคามพิทยาคม เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เดิมเปิดสอน
เฉพาะนักเรียนชายในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2538 กรมสามัญศึกษา ได้

อนุญาตให้เปิดสอนแบบสหศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วย ปัจจุบัน โรงเรียนสารคามพิทยาคม ตั้งอยู่ที่ถนนพมาศคำรัส อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ทั้งหมด 36 ไร่ 2 งานคน สถานที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง และร้านค้า บริเวณศูนย์ราชการ การจราจรไปมาสะดวกสบาย นักเรียนส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในชุมชนใกล้เคียงกับโรงเรียนสภาพอาคาร อาคารเรียน 6 หลัง อาคารศิลปศึกษา 1 หลัง อาคารโรงฝึกงาน 4 หลัง อาคารหอประชุมขนาดเล็ก 1 หลัง อาคารหอประชุมมาตรฐาน 1 หลัง อาคารหอประชุมและโรงอาหาร 2 ชั้น 1 หลัง อาคารธรรมสถาน 1 หลัง บ้านพักครู 12 หลัง 20 หน่วย บ้านพักภารโรง 5 หลัง 6 หน่วย ส้วมนักเรียน 8 หลัง 72

1.5.3.2 ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา

โรงเรียนสารคามพิทยาคม ได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2449 มีชื่อว่า “โรงเรียนสารวิทยาวินูลย์” ซึ่งต้องอาศัยศาลาการเปรียญของวัดโพธิ์ศรีธาราม เป็นที่เรียน รับเฉพาะนักเรียนชาย มีพระภิกษุเป็นครูสอน มีฐานะเป็นโรงเรียนประจำอำเภออุทัยสารคาม (อำเภอเมืองในปัจจุบัน)

ในปี พ.ศ. 2456 อำเภออุทัยสารคาม ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นจังหวัด เรียกว่าจังหวัดมหาสารคาม มหาอำมาตย์มนตรีห่มอมเจ้าพนมาศ ซึ่งเป็นข้าหลวงประจำจังหวัดมหาสารคาม จึงเปลี่ยนชื่อโรงเรียนใหม่ให้เหมาะสมว่า “โรงเรียนสารคามพิทยาคม” มีนายชื่น วานิชกะ (ต่อมาเป็นขุนวานิช ศึกษากร) เป็นครูใหญ่ และภายหลังได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสารคามพิทยาคม” เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2456 (จึงถือว่าวันนี้เป็นวันสถาปนาโรงเรียน) และถือว่าเป็นโรงเรียนประจำจังหวัดมหาสารคาม ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปี พ.ศ. 2461 ทางราชการเห็นว่าโรงเรียนมีนักเรียนมาก สถานที่ค่อนข้างคับแคบ จึงได้ตัดแปลงศาลากลางหลังเก่า ที่ตั้งอยู่ริมหนองกระทุ่ม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม (ขณะนั้นเรียกว่า อำเภอดาด) ให้เป็นสถานศึกษาของโรงเรียนสารคามพิทยาคม แต่เมื่อนักเรียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี จึงต้องย้ายสถานที่เรียนหลายแห่ง จนในที่สุดได้บริเวณสถานที่ปัจจุบันเป็นที่ตั้ง

ภายหลังโรงเรียนมีอาคารเรียนเป็นเอกเทศ และเป็นอาคารเรียนถาวร โรงเรียนจึงได้ขยายชั้นเรียน จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการต่างๆ คือ ในปี พ.ศ. 2511 ได้เข้าโครงการ ค.ม.ช.(โครงการโรงเรียนมัธยมชยบท) พ.ศ. 2518 ได้เข้าโครงการ ค.ม.ภ.(โครงการโรงเรียนมัธยมภูมิภาค) หลักสูตร ค.ม.ส.(โครงการมัธยมแบบผสม)

ในปี พ.ศ. 2533 โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 10 ประจำปีการศึกษา 2533 ในปี พ.ศ. 2537 เข้าโครงการส่งเสริมความสามารถ ด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (โครงการ สคว.) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10

โรงเรียนได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประจำปีการศึกษา 2547

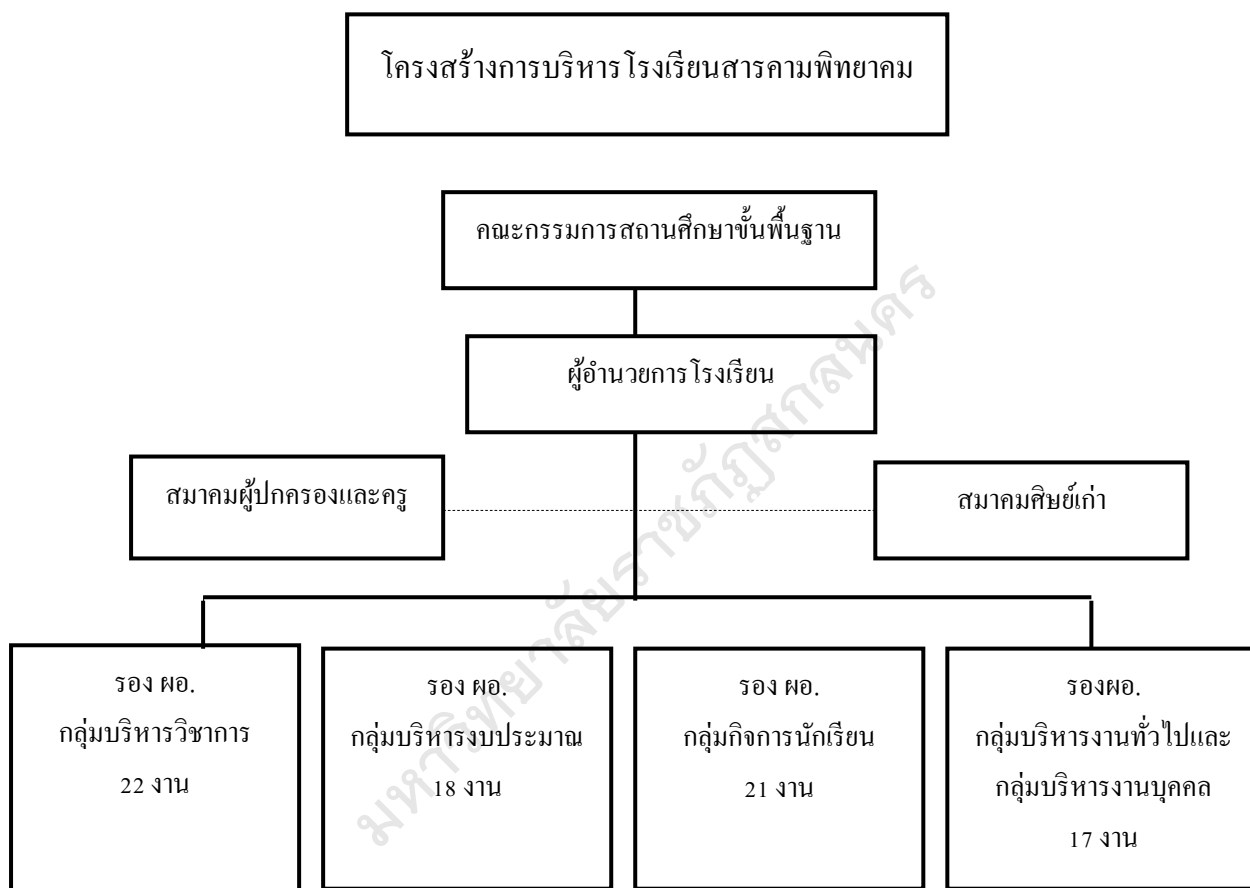
ผู้บริหารโรงเรียนสารคามพิทยาคม 1) ขุนวานิชศึกษากร พ.ศ. 2456 – 2465 2) ขุนรัตนแสงศึกษากร พ.ศ. 2465 – 2466 3) นายประณต พรชัย พ.ศ. 2466 – 2480 4) นายหนู ชนะศึก พ.ศ. 2480 – 2481 5) นายประวิติ ประดิษฐ์านนท์ พ.ศ. 2481 – 2483 6) นายดำรง มัชฌมนันท์ พ.ศ. 2483 – 2490 7) นายประพาส ศุภสาร พ.ศ. 2490 – 2520 8) นายวิเชียร ดารายน พ.ศ. 2520 – 2520 9) นายทรง ยูวกาญจน์ พ.ศ. 2520 – 2521 10) นายเนย วงศ์อุดม พ.ศ. 2521 – 2522 11) นายปรัชญา ไวทยสุวรรณ พ.ศ. 2522 – 2524 12) นายสุทัศน์ รัตนา พ.ศ. 2524 – 2525 13) นายทองสุรีย์ ฉลวยศรี พ.ศ. 2525 – 2532 14) นายชุมพล เวียงเพิ่ม พ.ศ. 2532 – 2535 15) ว่าที่ร้อยตรีรังสรรค์ ชื่นชม พ.ศ. 2535 – 2539 16) นายพนรัตน์ จารย์โพธิ์ พ.ศ. 2539 – 2541 17) นายสมบัติ จันทภูมิ พ.ศ. 2541 – 2542 18) นายนิคม งามเสน่ห์ พ.ศ. 2542 – 2544 19) นายบรรจง สุรมณี พ.ศ. 2544 – ปัจจุบัน

1.5.3.3 บุคลากรของสถานศึกษา

ในปีการศึกษา 2551 ปัจจุบันโรงเรียนสารคามพิทยาคม เปิดทำการสอน ตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนนักเรียนรวมช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 1,429 คน ช่วงชั้นที่ 4 จำนวน 1,705 รวมนักเรียนทั้งหมด 3,234 ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา 154 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 คน ข้าราชการครู 149 คน ลูกจ้างชั่วคราว (ครูอัตราจ้าง) จำนวน 29 คน ลูกจ้างประจำ (นักการภารโรง) จำนวน 16 คน รวมจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด 199 คน ห้องเรียน 67 ห้อง ยามรักษาการณ์ 3 คน พนักงานขับรถ 2 คน

1.5.3.4 การบริหารสถานศึกษา

ด้านโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา แบ่งโครงสร้างการบริหาร
ออกเป็น 4 งานหลัก ดังนี้ แสดงได้ ดังภาพประกอบ 63



ภาพประกอบ 63 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสารคามพิทยาคม

ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2550 : 15

1) โรงเรียนมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการพัฒนาของโรงเรียน

2) โรงเรียนกำหนดจุดเน้นการบริหารตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5.3.5 ข้อมูลด้านเกียรติภูมิ ผลงาน และโครงการดีเด่นของสถานศึกษา
สถานศึกษามีผลงานดีเด่น ปีการศึกษา 2549-2552 รวมทั้งสิ้น 21 รายการ

- รางวัลโรงเรียนพระราชทาน ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
เขตการศึกษา 10 ปีการศึกษา 2547

สรุปผลการศึกษาดูงานสถานศึกษาด้านแบบ

ผลจากการศึกษาพหุกรณี สถานศึกษาด้านแบบ ทั้ง 3 โรงเรียนเพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า(input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ(process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์(output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำเสนอ ตามลำดับดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง

1.1.1 สถานศึกษา มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไป

1.1.2 สถานศึกษามีการกำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์โดยจัดโครงสร้างองค์การบริหารงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาตามธรรมนูญโรงเรียนและระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาหรือการพัฒนาการศึกษาของชาติ

1.1.3 สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเป็นระบบ

1.1.4 สถานศึกษามีการร่วมมือกับชุมชนในการบริหารจัดการศึกษาและแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน โดยการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน

1.1.5 สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ

1.1.6 สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.7 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จัดทำแผนปฏิบัติการและจัดการศึกษาให้สอดคล้องวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนกับความต้องการของชุมชน

1.1.8 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเด็กนักเรียนที่ชัดเจน มีทิศทาง และมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และมาตรฐานของ สมศ.

1.1.9 สถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่าง โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ในการจัดการและพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.10 สถานศึกษามีการแต่งตั้งรองรับมอบงานฝ่ายวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป เป็นผู้ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้าสายชั้น ทำหน้าที่ดูแลและอำนวยความสะดวกให้แก่คณะครู

1.2 ด้านบุคลากร

1.2.1 สถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมีระบบการพัฒนางานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

1.2.2 สถานศึกษามีระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ

1.2.3 สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง จริงจัง หลากหลาย ทั้งรูปแบบวิธีการและเนื้อหา

1.2.4 สถานศึกษาจัดให้มีสวัสดิการและจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.2.5 สถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมการทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น การศึกษาต่ออบรม ดูงาน

1.2.6 สถานศึกษามีกระบวนการปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ การปฏิบัติตามระเบียบวินัย และค่านิยมที่ดีงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.7 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้มาปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาที่จะมาปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

1.2.8 สถานศึกษามีวิธีการ ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือก บรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ในสถานศึกษา โดยชุมชนมีส่วนร่วม

1.2.9 สถานศึกษามีคำสั่งในการมอบหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรและ มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนและของทางราชการ

1.2.10 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความ ดีความชอบและเลื่อนขั้นอย่างเป็นระบบถูกต้องตามระเบียบราชการ โดยมีคณะกรรมการร่วม พิจารณาและเป็นคณะกรรมการ

1.2.11 ผู้บริหารมีอิสระในการมอบหมายงาน บทบาทหน้าที่ ความ รับผิดชอบ และตัดสินใจให้ฝ่ายต่างปฏิบัติตามภาระงานของสถานศึกษา

1.2.12 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วม ในการบริหารและรับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน

1.2.13 สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3 ด้านเทคโนโลยี

1.3.1 สถานศึกษามีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงาน ธุรการ งานเอกสาร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และในการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน สะดวก รวดเร็วในการค้นหาและใช้งาน

1.3.3 สถานศึกษาจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงเพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาและสืบค้นข้อมูล ไว้อย่างเพียงพอแก่นักเรียน และกับการใช้งาน

1.3.4 สถานศึกษาวิกลยุทธ์และวิธีการในการระดมทรัพยากรด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบ ไอ ซี ที เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากภาครัฐ และเอกชน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและวิชาการ กระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.5 สถานศึกษามีห้องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือและอุปกรณ์การสอนด้าน ไอ ซี ที เป็นเอกเทศ และอบรมพัฒนาครูผู้สอนให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ

1.4 ด้านหลักสูตร

1.4.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ โครงสร้าง การจัดหลักสูตร การจัด เวลาเรียนสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การ จัดสาระการเรียนรู้ การกำหนดหน่วยกิต และเวลาเรียน ระบบรหัส การกำหนดผลการเรียน

1.4.2 สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการโดยให้มี ส่วนร่วม

1.4.3 สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและ ท้องถิ่น

1.4.4 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายใน และแหล่งเรียนรู้เพื่อ ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน

1.4.5 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลายและ สอดคล้องกับหลักสูตร

1.4.6 สถานศึกษามีระบบการประชุมและทบทวนการใช้หลักสูตรเมื่อสิ้นปี การศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

1.4.7 สถานศึกษามีการบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตาม หลักสูตรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร

1.4.8 ครูผู้สอนมีอิสระในการจัดประสบการณ์ เปิดให้นักเรียนมีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมเสนอแนวทางจัดประสบการณ์ตามหลักสูตร สอดคล้องกับความสนใจของ ผู้เรียน

1.4.9 เปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาและ กิจกรรมที่จัดให้กับผู้เรียน โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

- 1.5.1 สถานศึกษาได้รับงบประมาณจากเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนจากงบประมาณแผ่นดิน
- 1.5.2 สถานศึกษามีคณะกรรมการวางแผน และในการกำหนดการใช้จ่ายงบประมาณและการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ ในการจัดการศึกษา
- 1.5.3 สถานศึกษามีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting)
- 1.5.4 สถานศึกษามีการจัดทำโครงการเพื่อเสนอของบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.5.5 สถานศึกษามีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ผู้มีส่วนร่วมได้ทราบ
- 1.5.6 สถานศึกษามีคณะกรรมการ ตรวจสอบ และติดตามผลการใช้งบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับโครงการต่างๆ ของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมาย
- 1.5.7 สถานศึกษามีการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นความประหยัด มีประโยชน์ และถูกต้องตามระเบียบการใช้จ่ายเงินของทางราชการ
- 1.6 ด้านภาวะผู้นำ
 - 1.6.1 ผู้บริหารมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี มีอริยบทคล่องแคล่ว ว่องไวและกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ
 - 1.6.2 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหา กล้าตัดสินใจ
 - 1.6.3 ผู้บริหารเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ มีทักษะในการเข้าสังคม ช่วยเหลือ เห็นอก เห็นใจ และให้การยอมรับผู้อื่นและเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไป
 - 1.6.4 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีไหวพริบ ใฝ่หาความรู้ ใฝ่หาความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ดี
 - 1.6.5 ผู้บริหารมีความรู้ทางศาสตร์และทฤษฎีทางการบริหารและความรู้ทั่วไปอย่างดีสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
 - 1.6.6 ผู้บริหารให้ความยุติธรรม กับทุกคน ปฏิบัติตามระเบียบ มีความซื่อสัตย์
 - 1.6.7 ผู้บริหารมีความเสียสละในการทำงาน และมีความพยายามที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์ของทางโรงเรียน

- 1.6.8 ผู้บริหารมีการวางแผน การจัดทำแผน และการดำเนินตามแผน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 1.6.9 ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 1.6.10 ผู้บริหารมีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- 1.6.11 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ ติดต่อสื่อสาร ส่งเสริมสนับสนุน และสนใจ ให้ปฏิบัติงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี และมีทักษะลดความขัดแย้งของครูได้ดี
- 1.6.12 ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลสามารถคาดคะแน แนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมากำหนดทิศทางของโรงเรียนและปรับแนวทาง ได้อย่างเหมาะสม
- 1.6.13 ผู้บริหารสามารถสร้างพันธมิตรร่วมกับบุคลากรในการยอมรับ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน
- 1.6.14 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ๆ จากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.6.15 ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ ในสิ่งที่โรงเรียนมุ่งหวัง
- 1.6.16 ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมา ปรับปรุงงาน
- 1.6.17 ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่มีวิทยฐานะเพิ่มขึ้น และมีทักษะในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

- 2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ
- 2.1.1 ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารงาน ตามรูปแบบสถานศึกษานิตบุคคล
- 2.1.2 ผู้บริหารมีการกำหนด แผน นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของ สถานศึกษา
- 2.1.3 ผู้บริหารลดการควบคุม บังคับบัญชาจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- 2.1.4 ผู้บริหารผ่อนคลाय กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน
- 2.1.5 ผู้บริหารบริหารทรัพยากรการเงินอย่างอิสระ
- 2.1.6 ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน

2.1.7 ผู้บริหารมีอำนาจเกี่ยวกับการบรรจุ สรรหา แต่งตั้ง และการพิจารณา
ความดีความชอบของบุคลากรในระดับหนึ่ง

2.1.8 สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งสิ่งงานมากขึ้น

2.1.9 สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการบริหารงานของตนเองได้

2.1.10 สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากความ
เห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษา

2.1.11 สถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบท
ของสถานศึกษา

2.1.12 สถานศึกษาสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างอย่างรวดเร็วและ ใช้
ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตรงกับความต้องการ

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนใน
สถานศึกษาส่วนใหญ่จะจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ สอนให้เด็กได้รับประสบการณ์
ตรงที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการตามลำดับขั้น สอดคล้องกับหลักจิตวิทยาการ
เรียนรู้ของเด็กเป็นสำคัญ สนองความต้องการ ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล
จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบรรยากาศที่เป็นกันเอง จากการศึกษาต้นแบบ
กรณีศึกษา พบว่า

2.2.1 มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับ หลักสูตร หน่วยการ
เรียนรู้ แผนการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

2.2.2 มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน
บริเวณที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกช่วงชั้นมีการบูรณาการทุกกลุ่ม
สาระการเรียนรู้เพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงที่หลากหลาย สอดคล้องกับหลัก
จิตวิทยาการเรียนรู้ สนองความต้องการ ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.2.4 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เช่น การทำบุญวัดสำคัญ
ประเพณีลอยกระทง แห่เทียนเข้าพรรษา การเดินทางไปปฏิบัติธรรมที่วัด การไปทัศนศึกษาจาก
แหล่งเรียนรู้ เชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้กับเด็กนักเรียน

2.2.5 สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น
ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องภาษาอังกฤษ ห้องดนตรี ห้องกีฬา
ห้องศิลปะ เป็นต้น

2.2.6 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความพร้อม และวุฒิภาวะของผู้เรียน และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2.7 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมทั้งรายบุคคล เป็นกลุ่ม ทดลอง ปฏิบัติการ ทั้งในและนอกห้องเรียน โดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน

2.2.8 พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมและประสานการเรียนรู้ในการ ส่งเสริมและพัฒนานักเรียน

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

2.3.1 สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีไม้ดอก ไม้ประดับ สวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน และต้นไม้ใหญ่เพื่อความ ร่มรื่น

2.3.2 สถานศึกษามีการจัดมุมประสบการณ์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ที่ หลากหลาย เช่น มุมวิทยาศาสตร์ มุมศิลปะ มุมดนตรี ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการต่างๆ

2.3.3 สถานศึกษามีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ของเด็ก ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างเพียงพอ

2.3.4 สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องเรียน สนามเด็กเล่น ไว้อย่างเพียงพอและปลอดภัย

2.3.5 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก คำนึงถึงความ สะอาด ปลอดภัย ความมีอิสระ ความสะอาดในการเล่นและทำกิจกรรม

2.3.6 สถานศึกษามีการจัดอาคารสถานที่ อาคารประกอบมีอย่างเพียงพอและ เหมาะสม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสอดคล้องกับหลักสูตร

2.3.7 สถานศึกษามีสนามกีฬา วัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการ พัฒนาการเรียนการสอน

2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.4.1 สถานศึกษาจัดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการ ประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2.4.2 สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนัก และเห็นคุณค่าด้านการประกันคุณภาพ

2.4.3 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกอย่างมีระบบ เพื่อบริหารจัดการและพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด

2.4.4 สถานศึกษาได้รับการประเมินรอบสองและผ่านการประเมินจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)

2.4.5 สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการประกันคุณภาพภายในเพื่อ ศึกษา วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

2.4.6 สถานศึกษามีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SSA) ประจำปี เพื่อเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและต่อสาธารณชนทุกๆ ปี

2.4.7 สถานศึกษามีการตรวจสอบติดตาม จัดทำระบบฐานข้อมูล การเรียน การสอนเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

2.4.8 สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาโดยใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.4.9 สถานศึกษามีการพัฒนาตนเองโดยเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมจาก ชุมชนและยึดหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและ ประเพณีวัฒนธรรมไทย

2.4.10 สถานศึกษามีการพัฒนาให้นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง มีคุณธรรม จริยธรรมมีทักษะความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์

3. ด้านผลลัพธ์ ประกอบไปด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

3.1.1 สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างเพื่อพัฒนาวิชาการตลอดจน แผนงาน โครงการที่สนับสนุนการเรียนการสอนในด้านต่างๆ

3.1.2 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการการบริหารงานวิชาการทำหน้าที่ให้ คำปรึกษาแก่ครู นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

3.1.3 สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

3.1.4 สถานศึกษามีการมี การจัด ประสพการณ์และกิจกรรมที่เน้นพัฒนาเด็ก ตามวัยสอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

3.1.5 สถานศึกษาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือคณะกรรมการของ บุคลากร ตัวแทนชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

3.1.6 การจัดการเรียนการสอนโดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด

3.1.7 สถานศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการประกันคุณภาพและใช้เกณฑ์มาตรฐานการประเมินภายในและภายนอก

3.1.8 สถานศึกษามีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรเพื่อปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดย การประชุม การอบรม ปฐมนิเทศ สังเกต การให้คำปรึกษา การศึกษาภายนอกสถานศึกษา การสัมมนา

3.1.9 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย การเรียนการสอน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

3.1.10 สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาเด็กทุกด้านเป็นรายคน

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

3.2.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้และ การจัดกิจกรรมประสบการณ์ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม

3.2.2 สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานการประเมินผู้เรียน รายงานผลการเรียนรู้และมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.2.3 สถานศึกษามีการประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) ของนักเรียน โดยใช้การสังเกต แฟ้มสะสมงาน (portfolio assessment)

3.2.4 สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาการเด็กทุกด้านเป็นรายคน มีการกำหนดขั้นตอนการประเมินที่ชัดเจน เลือกเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม มีการบันทึกผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร มีการนำผลมาแก้ไขปัญหา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา และมีการประเมินผลการประเมินที่หลากหลายรูปแบบ

3.2.5 สถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศทางการบริหารและการตัดสินใจ

3.2.6 สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก้ปัญหาการเรียนการสอน

3.2.7 สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมเสริมหลักสูตร แหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามความสนใจ

3.2.8 นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร

3.2.9 ผลการเรียนรู้ของนักเรียนทุกชั้นทุกระดับเป็นที่น่าพอใจ

3.2.10 นักเรียนชั้นสูงสุดสามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้มากขึ้น

3.2.11 สถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน

3.2.12 สถานศึกษาได้ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในด้านทักษะวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทุกๆ ปีและได้รับรางวัล

3.2.13 สถานศึกษามีการพัฒนาระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง

3.2.14 สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติเรียบร้อยเหมาะสมกับวัย

3.2.15 นักเรียนในโรงเรียนรู้จักพัฒนาตนเองและสามารถเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตน

3.3 ด้านความพึงพอใจ

3.3.1 ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน

3.3.2 ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้อย่างเหมาะสมกับวัย

3.3.3 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมห้องเรียน สถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3.3.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ตนเองตลอดเวลาให้และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

3.3.5 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีความก้าวหน้ามั่นคงและสวัสดิการในอาชีพและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม

3.3.6 ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาเป็นอย่างดี

3.3.7 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติและได้รับคำยกย่องชมเชยรู้สึกตัวเองมีคุณค่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมชุมชนและเพื่อร่วมงาน

จากการศึกษาพหุกรณีสถานศึกษาค้นแบบทั้ง 3 แห่ง ในด้านปัจจัยนำเข้า 6 ด้าน
ย่อย ด้านกระบวนการ 4 ด้านย่อย และด้านผลลัพธ์ 3 ด้านย่อย สรุปได้ ดังภาพประกอบ 64

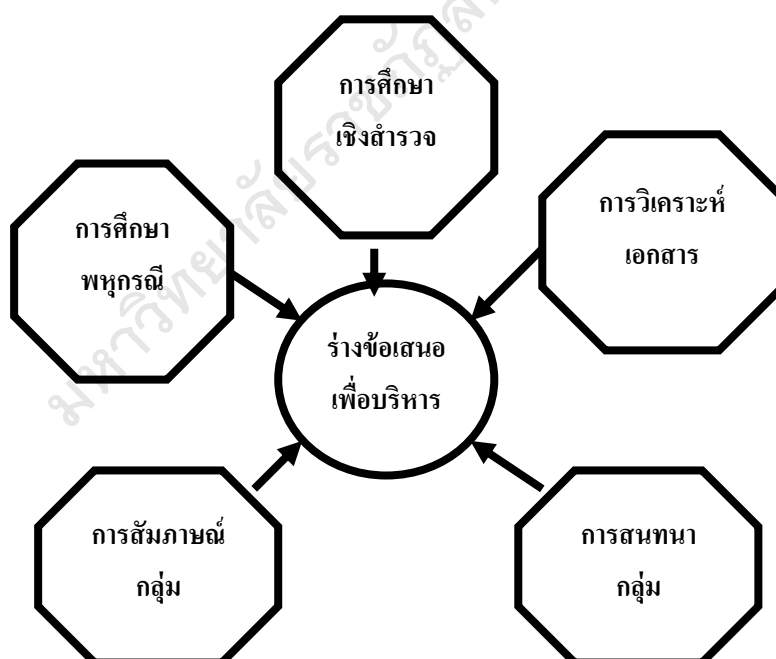


ภาพประกอบ 64 ผลจากการศึกษาพหุกรณีศึกษาค้นแบบ

2. ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษา
ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิจัยบริบท ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยการศึกษาเชิงสำรวจสภาพปัญหา
(survey study) การวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)
การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย และการศึกษาพหุกรณี (multi –case study) ผู้วิจัยนำผลข้อสรุป
ข้อมูลที่เป็นข้อค้นพบและพัฒนาขึ้นเป็น “ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่
ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

2.1 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบทและการศึกษาพหุกรณี
เพื่อการพัฒนา เป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ



ภาพประกอบ 65 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
จากแหล่งข้อมูล 5 ด้าน

ตาราง 21 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี
เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อย โครงสร้าง

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	พหุกรณี
ปัจจัยนำเข้า(input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ด้านโครงสร้าง 1. โรงเรียนมีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานให้ครูรับผิดชอบอย่างเหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรมชาติ 2. โรงเรียนมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น 3. ด้านผลการดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกิจกรรมการเรียนการสอน 4. จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพสภาพของโรงเรียน 5. ให้จัดทำแผนนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและทำ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยทุกคนมีส่วนร่วม 6. ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร และฝ่ายบริหารงานทั่วไป 7. โครงสร้างต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โครงสร้างต้องกระชับ ในเส้นทางการเดินของแต่ละงาน 8. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบและครบวงจร คือ มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการ บริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ 9. มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้รับบริการและ ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน 10. สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือมี การกระจายอำนาจการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา	/	/	/	/	
	/	/			
	/	/			
		/		/	/
		/			
		/	/	/	/
		/	/		
		/		/	/
		/			
			/		/

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
11. โรงเรียนต้องมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการทำงานสู่ความสำเร็จของโรงเรียน เช่น การจัดทำแผน การกำหนดเวลาในการทำงาน การจัดกำลังคนให้เหมาะสมในการทำงาน	/		/	/	/
12. สถานศึกษามีแผนภูมิการจดจ้องครุ โครงสร้างองค์กรรวมทั้งมีคำสั่งมอบงาน	/	/	/		/
13. จัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	/	/	/	/	/
14. การกำหนดตำแหน่งควรจะเป็นธรรมแก่สถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง เพราะบุคลากรมีจำกัด ไม่เพียงพอ			/	/	/
15. พัฒนาบุคลากรในโครงสร้างงานแต่ละสาขางานให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย	/		/	/	/
16. ศึกษาและพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าสู่โครงสร้าง	/	/	/	/	/
17. ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้งและนำผลการประชุมไปปฏิบัติตลอดทั้งประชาสัมพันธ์ผลงาน			/		
18. เน้นในเรื่องการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง			/	/	/
19. จัดสาขางานบังคับบัญชาให้สันทัดแบบง่ายจะได้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว			/		/
20. สถานศึกษา มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานประมาณบุคลากรและการบริหารงานทั่วไป	/	/	/	/	/
21. สถานศึกษามีการกำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ โดยจัดโครงสร้างองค์การบริหารงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาตามธรรมนูญโรงเรียนและระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาหรือการพัฒนาการศึกษาของชาติ	/		/	/	/

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาคุณกรณี
22.สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเป็นระบบ	/	/	/	/	/
23. สถานศึกษามีการร่วมมือกับชุมชนในการบริหารจัดการศึกษาและแก้ปัญหาต่างๆร่วมกัน โดยการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน	/	/	/	/	/
24.สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ	/	/	/	/	/
25.สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	/	/	/	/	/
26.สถานศึกษามีการวิเคราะห์จัดทำแผนปฏิบัติการและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนกับความต้องการของชุมชน	/	/	/	/	/
27.สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเด็กนักเรียนที่ชัดเจน มีทิศทาง และมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและมาตรฐานของ สมศ.	/	/	/	/	/
28.สถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ในกาจัดการและพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน	/	/	/	/	/
29.สถานศึกษามีการแต่งตั้งรองรับรับผิดชอบงานฝ่ายวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป เป็นผู้ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้าสายชั้น ทำหน้าที่ดูแลและอำนวยความสะดวกให้แก่คณะครู	/	/	/	/	/

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
30. ให้มีการบริหารงานสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป	/	/	/	/	/
31. ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ตัดสินใจทั้ง 4 งาน มีระบบบริหารงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้		/	/	/	/
32. ให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น			/	/	/
33. ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการ บริหารกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาโดยสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรม ของสถานศึกษา	/	/	/	/	/

ตาราง 22 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี
เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยบุคลากร

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
ด้านบุคลากร					
1. ให้สถานศึกษาสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ครูและบุคลากรเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการสัมมนา หรือฝึกอบรม เช่นค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ	/		/	/	

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาค้นคว้า
2. ให้กำหนดควรมีข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำนวนเท่าไรแล้ว สถานศึกษามีจำนวนจริงเท่านั้น ให้พิจารณาสอดคล้องกับภารกิจของ สถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้ ภูมิ ของครูเหมาะสมเพียงพอตามสาระที่จะใช้ ในการสอนและมีบุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุนเพียงพอ		/	/	/	/
3. ให้มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ ว่ากำหนดความต้องการว่า ขาดแคลนอะไร วิชาอะไร ด้านใดบุคลากรมีความรู้ความสามารถอะไร ควรจัด บุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ให้มีการพัฒนาบุคลากรภาคเรียนละ หนึ่งเรื่องเป็นอย่างน้อยในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/
4. ให้มีโครงสร้างทีมบริหารวิชาการมีการกำหนดบทบาทภารกิจงานให้ชัดเจน และพัฒนาในกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สถานศึกษามีอิสระในการสรรหา คัดเลือกตามความต้องการ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	/	/	/		/
5. ให้มีการผลิตสร้างนวัตกรรมและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีการประเมินบุคลากรเป็นระยะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้มีชิ้นงานผลงานวิจัยและให้มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา	/	/	/	/	
6. จัดครูสอนให้ตรงกับวิชาเอก	/	/	/	/	
7. ควรให้อำนาจการบรรจุแต่งตั้งครูแก่โรงเรียน โดยมีคณะบุคคลเป็นตัวแทน ตรวจสอบถ่วงดุล			/		/
8. สพฐ./สพท.ควรให้งบประมาณบุคลากรตรงตามสาขาและมีครูครบชั้นเรียน และครูสนับสนุนการสอนจัดทำงานธุรการของโรงเรียนอย่างเป็นเอกเทศ		/	/	/	
9. ควรนิเทศครูอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					/
10. โรงเรียนสามารถคัดเลือกบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโดยตรง ตามความต้องการของโรงเรียน			/	/	

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
11. จัดบุคลากรด้านการสอนในวิชาที่ขาดแคลนและบุคลากรสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และพัสดุ	/	/	/		
12. ควรเป็นแบบเชิงประจักษ์ เน้นคุณธรรมและเป็นธรรมแก่บุคลากร ไม่ใช่เพียงเพื่อเขตพื้นที่การศึกษามีผลงาน			/	/	/
13. ควรมีการของบประมาณจาก สพท. สนับสนุนครูอัตราจ้าง			/	/	/
14. สร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร ส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา				/	
15. พัฒนาบุคลากร สร้างจิตสำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง			/	/	/
16. พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ชัดเจนในทุกๆ ด้าน			/	/	/
17. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ตรงกับงานที่ทำ และให้มีการติดตามผลจากการพัฒนา			/	/	/
18. จ้างครูอัตราจ้างให้ครบชั้นเรียน	/		/		
19. รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสาขาตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนด			/	/	/
20. สถานศึกษามีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่เห็นชอบหรือมอบหมาย	/		/	/	/
21. สํารวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด รวบรวมส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป	/		/	/	/

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
22.ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา	/	/	/	/	/
23.สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม	/	/	/	/	/
24.ดำเนินการพัฒนา ควบคุมและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	/	/	/	/	/
25.ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป	/	/	/	/	/
26.สถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมีระบบการพัฒนางานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/
27.สถานศึกษามีระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ	/	/	/	/	/
28.สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง จริงจัง หลากหลาย ทั้งรูปแบบวิธีการและเนื้อหา	/	/	/	/	/
29.สถานศึกษาจัดให้มีสวัสดิการและจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
29.สถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมการทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ ให้สูงขึ้น การศึกษาต่อ อบรม ดูงาน	/	/	/	/	/
30.สถานศึกษามีกระบวนการปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ การปฏิบัติตามระเบียบวินัย และค่านิยมที่ดีงานของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา	/	/	/	/	/
31.สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดคุณสมบัติหน้าที่ ของผู้มาปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาที่จะมาปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	/	/	/	/	/
32.สถานศึกษามีวิธีการ ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือก บรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ในสถานศึกษา โดยชุมชน มีส่วนร่วม	/	/	/	/	/
33.สถานศึกษามีคำสั่งในการมอบหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรและ มอบหมายอำนาจหน้าที่ตาม โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาและของ ทางราชการ	/	/	/	/	/
34.สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดี ความชอบและเลื่อนขั้นอย่างเป็นระบบถูกต้องตามระเบียบราชการ โดยมี คณะกรรมการร่วมพิจารณาและเป็นคณะกรรมการ	/	/	/	/	/
35.ผู้บริหารมีอิสระในการมอบหมายงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ ตัดสินใจให้ฝ่ายต่างปฏิบัติตามภาระงานของสถานศึกษา	/	/	/	/	/
36.สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการ บริหารและรับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
37.สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/
38.ให้มีการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยตรงกับวิชาเอกตามที่ต้องการ ให้โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ		/	/	/	/
39.ให้แบ่งงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลปฏิบัติตามกฎหมายของงานบุคคลอย่างเคร่งครัด	/	/	/	/	/
40.ให้มีเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ และพัฒนาจรรยาบรรณมาตรฐานวิชาชีพ	/	/	/	/	/
41.ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทูมทีมงานอย่างสุดความสามารถ มีการเสียสละ		/	/	/	/
42.มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน	/	/	/	/	/
43.ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรให้ครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น มีสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น	/	/	/	/	/
44.ให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีการประสานงานทุกฝ่าย ทุกงาน เพราะทุกคนมีความเข้าใจในงาน จึงทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	/	/	/	/	/
45.ให้มีโครงสร้างการบริหารที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เพราะรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและเป็นจริง	/	/	/	/	/
46.ผู้บริหารมีความยุติธรรมการให้เกียรติ ความเคารพ ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นกัลยาณมิตร	/	/	/	/	/
47. ให้มีครูตามเกณฑ์มีสัดส่วนครูต่อนักเรียนตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด	/	/	/	/	/
48. ให้มีสัดส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด		/	/	/	/
49. ให้มีจำนวนคาบการสอนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด	/	/	/	/	/
50. ให้ครูร้อยละ 90 ขึ้นไป มีลักษณะที่เหมาะสมและมีความรู้ปริญญาดำเนินไป	/	/	/	/	/

ตาราง 23 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยเทคโนโลยี

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษามหุกรณี
ด้านเทคโนโลยี					
1.สถานศึกษามีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	/	/			/
2.สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาเครือข่าย ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	/			/	/
3.สถานศึกษามีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้	/			/	/
4.สถานศึกษาส่งเสริมให้ครู ทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน			/	/	/
5.ระบบการดูแลรักษาควรมีมาตรการชัดเจน			/	/	/
6.ให้ความรู้ ศึกษา อบรม ดูงานแก่ผู้ปฏิบัติให้ทันสมัย		/	/	/	
7.ระดมทุนในการจัดซื้อ		/	/		/
8.ให้เพิ่มงบประมาณในด้านเทคโนโลยี		/	/	/	/
9.จัดให้มีการอบรมบุคลากรทุกคน/ภาคเรียน		/	/		/
10.โรงเรียนจัดผ้าป่าการศึกษา		/	/		/
11.จัดหาบุคลากรหรือจัดหางบประมาณเพื่อทำหน้าที่ให้บริการเพื่อดูแลรักษาสื่อเทคโนโลยีให้ใช้ได้เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพในการใช้งาน	/	/		/	/
12.ควรจัดสรรงบประมาณที่ห่างไกลความเจริญให้เพียงพอ หน่วยงานต้นสังกัดต้องดูแลเป็นพิเศษ	/	/	/		/
13.มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อ		/	/	/	/
14.ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดหา และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	/	/		/	/

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
15.พัฒนาห้องสมุดสถานศึกษาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่นุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน	/	/		/	/
16 สร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการพัฒนา ตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการผลิตและใช้นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา		/	/	/	/
17.สนับสนุนส่งเสริม ให้ครู อาจารย์ทุกคนนำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ใน กระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ		/	/	/	/
18.จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อ การเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา		/	/	/	/
19.พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อ เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา		/	/	/	/
20.พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและ เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้อรรถประโยชน์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ		/	/	/	/
21.พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและ ชุมชน		/	/	/	/
22.นิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา		/	/	/	/
23.วางแผนการดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการ บริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา		/	/		/
24.มีกลยุทธ์และวิธีการระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆของ สถานศึกษานับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา		/	/	/	/

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
25 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	/	/	/	/	/
26.ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดและพัฒนาขึ้นเองหรือปรับปรุงเลือกใช้อย่างมีคุณภาพจากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ใช้ประกอบการเรียนรู้สามารถส่งเสริมและสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา	/	/	/	/	/
27.จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการศึกษา ค้นคว้าและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ระหว่างสถานศึกษา ห้องถิ่น ชุมชน สังคมโลก	/	/	/	/	/
28.จัดทำและจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนเสริมความรู้ให้ผู้สอน รวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ เป็นสื่อการเรียนรู้	/	/	/	/	/
29.เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน	/	/	/	/	/
30. ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็นระบบ	/	/	/	/	/
31. ศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริการวิชาการและเก็บข้อมูล	/	/	/	/	/
33.จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เป็นระยะ และสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	/	/	/	/	/
34.ให้มีระบบไอซีทีมาใช้ประโยชน์มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานรวดเร็ว จะต้องมีย่างชัดเจน ถูกต้อง พร้อมที่จะนำมาใช้งาน และมีประสิทธิภาพด้วย	/	/	/	/	/

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
33.มีการทำสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน และให้ความรู้เทคโนโลยี แก่บุคคลเหล่านี้ เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นคอมพิวเตอร์ ใช้ในการ สืบค้นข้อมูล เครื่องมือสื่อสารและบูรณาการสื่อมาใช้ในการเรียนการสอน	/	/	/		/
34.ให้มีการจัดฝึกอบรมให้ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ให้สถานศึกษาควรจัดให้ มีสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการ จัดหา และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	/	/	/	/	/
35.สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานธุรการ งาน เอกสาร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และในกาจัดเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อเชื่อมโยง กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	/	/	/	/	/
36.สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน สะดวก รวดเร็วในการค้นหาและใช้งาน	/	/	/	/	/
37.สถานศึกษาจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงเพื่อให้นักเรียน ได้ศึกษาและสืบค้นข้อมูล ไว้อย่างเพียงพอกับ นักเรียนและกับการใช้งาน			/	/	/
38.สถานศึกษาวิกลยุทธ์และวิธีการในการระดมทรัพยากรด้านเทคโนโลยี และ การพัฒนาระบบ ไอ ซี ที เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร จากองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น จากภาครัฐ และเอกชน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาและวิชาการกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	/	/		/
39.สถานศึกษามีห้องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือและอุปกรณ์การสอนด้าน ไอ ซี ที เป็นเอกเทศ และอบรมพัฒนาครูผู้สอนให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนอย่างมีคุณภาพ	/	/		/	/

ตาราง 24 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพฤติกรรม เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยหลักสูตร

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพฤติกรรม
ด้านหลักสูตร					
1.อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตรชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องแม่นยำ	/	/	/	/	/
2.จัดหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน	/	/	/		/
3.ให้ครูสอนและจัดตารางเรียนในรูปแบบบูรณาการ	/	/	/		/
4.ควรมีกรอบชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์เนื้อหาและวิสัยทัศน์ของหลักสูตร แกนกลาง	/	/	/		/
5.ควรจัดหลักสูตรตามบริบทของโรงเรียนและภูมิภาค	/	/	/		/
6.ส่งเสริมบุคลากรให้เข้าร่วมจัดทำหลักสูตรร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด	/	/		/	
7.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำหลักสูตรให้สถานศึกษานำไปใช้ได้เลย เพราะในเขตพื้นที่มีบริบทไม่แตกต่างกันมากนัก	/		/		/
8.ควรจัดทำ ปรับปรุงหลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา	/		/		/
9.ควรจัดกลุ่ม และพัฒนาในการจัดทำหลักสูตร เช่น เป็นอำเภอหรือตำบล			/	/	/
10.เน้นเนื้อหาหลักสูตรเฉพาะ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคม ศึกษา	/		/		/
11.ให้ครูศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรและสอนตามหลักสูตร ไม่สอนตามหนังสือ แบบเรียน	/	/	/		/
12.สถานศึกษามีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอนของนักเรียนโรงเรียนประเมินผลการพัฒนาวิชาการ และ หลักสูตร อย่างเป็นระบบ	/		/	/	/
13.สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกลุ่มสาระหลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	/	/	/	/	/
14.สถานศึกษาจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยภาพรวม ของสถานศึกษา	/	/	/	/	
15.สถานศึกษาประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตร อย่างเป็นระบบ	/	/		/	/

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
16. สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ	/	/	/	/	/
17. มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	/	/	/	/	/
18. มีการจัดระบบการบันทึกการรายงานผลการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ	/	/	/	/	/
19. สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา	/	/	/	/	/
20. ให้มีระบบไอซีทีมาใช้ประโยชน์มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานรวดเร็ว จะต้องมียางชัดเจน ถูกต้อง พร้อมที่จะนำมาใช้งาน และมีประสิทธิภาพด้วย	/	/	/	/	/
21. เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน และให้ความรู้เทคโนโลยีแก่บุคคลเหล่านี้ เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นคอมพิวเตอร์ ใช้ในการสืบค้นข้อมูล เครื่องมือสื่อสารและบูรณาการสื่อมาใช้ในการเรียนการสอน	/	/	/	/	/
22. ให้มีการจัดฝึกอบรมให้ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ให้สถานศึกษาควรจัดให้มีสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดหา และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	/	/	/	/	/
23. สถานศึกษามีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ	/	/	/	/	/

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาคุณกรณี
24. สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ โดยให้มีส่วนร่วม	/	/	/	/	/
25. สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	/	/	/	/	/
26. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายใน และแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน	/	/	/	/	/
27. สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับหลักสูตร		/	/		/
28. สถานศึกษามีระบบการประชุมครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนและทบทวนการใช้หลักสูตร เมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	/	/	/	/	/
29. สถานศึกษามีการบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร	/	/	/	/	/
30. ครูผู้สอนมีอิสระในการจัดประสบการณ์ เปิดให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสนอแนะทางจัดประสบการณ์ตามหลักสูตร สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน		/	/	/	/
31. เปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาและ กิจกรรมที่จัดให้กับผู้เรียน โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์		/	/	/	/
32. ให้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามหลักสูตร เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักการของหลักสูตร	/	/	/	/	/
33. ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารหลักสูตร	/	/		/	/
34. ให้มีการศึกษาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร และได้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น	/	/			
35. จัดกิจกรรมตามหลักสูตร โดยการสอนคละชั้น บูรณาการการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	/	/	/	/	/

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
36.จัดการเรียนตามหลักสูตรกำหนดไว้ จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนรู้		/	/	/	/
37.ให้มีการนำหลักสูตรมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสร้างหลักสูตรท้องถิ่นและการประกอบอาชีพในชุมชน	/	/		/	/
38.ให้มีการศึกษาอบรมด้านหลักสูตรทั้งปี 2544 และหลักสูตรแกนกลางปี2551 ที่มีความแตกต่างและสอดคล้องกัน	/		/	/	/
39.จัดกิจกรรมตามหลักสูตรกำหนดและบูรณาการทั้งการสอนคณะชั้นและทางไกลผ่านดาวเทียม	/	/	/	/	
40.ให้สถานศึกษายึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลักและใช้หลักสูตรท้องถิ่นผสมผสาน		/	/	/	/
41.ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารด้านหลักสูตรสถานศึกษา		/	/	/	/
42.ให้สถานศึกษามีการประเมินการใช้เมื่อสิ้นปีการศึกษาและนำผลมาปรับปรุง		/	/	/	/
43.ให้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น เพราะนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเผยแพร่		/	/	/	/
44.ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนดและหลากหลาย เช่น ทัศนศึกษาที่จากแหล่งเรียนรู้			/	/	/
45. ให้เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงขึ้นและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน		/	/	/	/
46 ให้จัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา	/		/	/	/

ตาราง 25 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านย่อยทรัพยากร และงบประมาณ

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
ด้านทรัพยากรและงบประมาณ					
1. มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้	/	/	/	/	/
2. สถานศึกษามีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบการควบคุมตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงิน อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย และ	/	/	/	/	/
3. โรงเรียนมีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวกคล่องตัวและเหมาะสม	/	/	/	/	/
4. อาคารเรียน อาคารประกอบให้เพียงพอกับความจำเป็น	/	/	/	/	/
5..พัฒนาหาคอมพิวเตอร์	/	/	/	/	/
6..จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอตามภาระงานและประสิทธิภาพของงาน	/	/	/	/	/
7.การบริหารงานงบประมาณ มุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงานเป็นหลัก	/	/	/	/	/
8. ให้งบประมาณเพียงพอและให้อำนาจสถานศึกษาเบิกจ่ายได้ตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง	/	/	/	/	/
9.รัฐควรจัดสรรงบประมาณให้เป็นธรรมแก่ทุกโรงเรียน	/	/	/	/	/
10. โรงเรียนใช้อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด	/	/	/	/	/
11.ลดขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณให้สั้นลง	/	/	/	/	/
12.จัดสรรงบประมาณควรจัดสรรให้ตามความจำเป็นและตามสภาพจริง	/	/	/	/	/
13.บริหารงานด้านทรัพยากรและงบประมาณโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	/	/	/	/	/
14.การมีส่วนร่วม คือร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบจากทุกภาคส่วน	/	/	/	/	/
15.เพิ่มด้านงบประมาณและบุคลากร	/	/	/	/	/
16.เพิ่มเติมด้านครุภัณฑ์	/	/	/	/	/

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาค้นคว้า
17. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ	/	/	/	/	/
18. จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษาเพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต เป้าหมายกิจกรรมหลักและสนับสนุน	/	/	/	/	/
19. ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีข้อตั้งงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปีของงบบุคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น	/	/	/	/	/
20. ขอความเห็นชอบแผนงบประมาณและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	/	/	/	/	/
21. วางแผน งบประมาณ ส่งเสริมระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา	/	/	/	/	/
22. จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และมีความโปร่งใส	/	/	/	/	/
23. สรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา	/	/	/	/	/
24. จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น	/	/	/	/	/

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
25. วาระระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด		/	/		/
26. กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้ง ให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริม การศึกษาในชุมชน	/		/	/	/
27. ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่ มนุษย์สร้างขึ้น และทรัพยากรบุคคล และเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้ง ภาครัฐและเอกชน ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของ สถานศึกษา		/	/	/	/
28. ศึกษางบประมาณที่ได้รับแจ้งการจัดสรรประจำปีจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสถานศึกษาโดยตรง	/	/	/		/
29. พิจารณางบประมาณที่ได้รับนั้นเป็นงบประมาณประเภทใด มีวัตถุประสงค์ ให้ใช้สำหรับทำอะไรในระยะเวลาเท่าไร และมีเป้าหมายผลผลิตเป็นอย่างไร		/	/		/
30. รายการที่ขอของงบประมาณต้องเรียงลำดับความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการทำ SWOT และได้มาจากการระดมความเห็นของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วม	/	/	/		/
31. พิจารณาปฏิบัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรกำหนดระยะเวลา ดำเนินการให้แล้วเสร็จทันในช่วงระยะเวลาที่ประมาณกำหนด	/	/	/	/	
32. ศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้ชัดเจน	/	/	/		/
33. ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและลงทุนให้สถานศึกษา ของรัฐตามนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติ แลภารกิจของสถานศึกษา	/	/		/	/
34. ให้จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริงในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความ ต้องการเป็นพิเศษ	/	/	/		/

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
35.สถานศึกษาได้รับงบประมาณจากเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนจากงบประมาณแผ่นดินและจัดสรรให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์		/	/	/	/
36. สถานศึกษามีคณะกรรมการวางแผน และในการกำหนดการใช้จ่ายงบประมาณและการระดมทุนจากแหล่งต่างๆในการจัดการศึกษา	/	/	/		/
37. สถานศึกษามีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting)	/	/	/		/
38.สถานศึกษามีการจัดทำโครงการเพื่อเสนอของบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา		/	/		/
39.สถานศึกษามีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนร่วมได้ทราบ	/	/	/	/	/
40.สถานศึกษามีคณะกรรมการ ตรวจสอบ และติดตามผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการต่างๆของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมาย		/	/	/	/
41.สถานศึกษามีการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นความประหยัด มีประโยชน์และถูกต้องตามระเบียบการใช้จ่ายเงินของทางราชการ	/	/	/	/	/
42.ให้ดำเนินการตามระเบียบทางราชการอย่างเคร่งครัด มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม		/	/		/
43.ให้กระจายงานงบประมาณ ทั้งในด้านสื่ออุปกรณ์การเรียนและการจ้างบุคลากร เพิ่มเติมให้ครบทุกชั้นเรียน		/	/	/	/
44.ให้ใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนงบประมาณประจำปีและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนและโปร่งใส		/	/	/	

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
45.ให้ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์มากที่สุด		/	/		/
46.ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้ทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสม โดยกระบวนการมีส่วนร่วม	/	/	/	/	
47.บริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด	/	/	/	/	/
48.ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและเกิดประโยชน์สูงสุด		/	/		/
49.มีหลักการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณดี มีการระดมทุนและได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากผู้บริหาร		/	/	/	/
50.การจัดสรรงบประมาณด้านการเรียนการสอน และการได้รับการเอาใจใส่การสนับสนุนจากผู้บริหารให้เพียงพอโดยของงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(อบต. ,เทศบาล)เข้ามาสนับสนุน	/	/	/		/
51.ให้มีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพเพื่อลดค่าวัสดุ-อุปกรณ์การเรียนฟรี ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายผู้ปกครอง		/	/		/
52.ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาจากศิษย์เก่าและของงบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น มูลนิธิเพื่อการพัฒนาการศึกษา (EDF) หรือจากมูลนิธิไทยชนาชนตร์ สนับสนุนสนามเด็กเล่น	/	/	/	/	
53.มีการจัดงบประมาณเป็นสัดส่วน แบ่งเป็นหมวดหมู่วิชา และมีการชี้แจงงบประมาณในแต่ละปีให้คณะกรรมการหรือผู้มีส่วนร่วมได้ทราบ		/		/	/
54.มีโครงการอาหารกลางวัน โครงการอาหารเสริม(นม)ที่เพียงพอครบ ร้อยเปอร์เซ็นต์ มีปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพ			/	/	/

ตาราง 26 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพฤติกรรม เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านป้อนเข้า ด้านย่อยภาวะผู้นำ

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษามหากรณี
ด้านภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผู้บริหาร ให้ความยุติธรรมกับทุกคนในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี	/	/	/	/	/
2. ระเบียบกฎหมายที่เป็นคุณและโทษให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/
3. ผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารงานตามความสำคัญของปัญหา	/	/	/	/	/
4. สร้างครูให้เป็นผู้นำของนักเรียนให้ได้	/	/	/	/	/
5. ผู้บริหารควรได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในเรื่องใหม่ๆ	/	/	/	/	/
6. จัดโครงการอบรมสัมมนา กระตุ้นแรงเร้าให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและอยากทำงาน	/	/	/	/	/
7. ผู้นำควรได้รับการพัฒนา จัดสัมมนาบ่อยๆ อย่างน้อยภาคเรียนละครั้ง	/	/	/	/	/
8. ควรพัฒนาครูให้ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและมีคุณภาพ	/	/	/	/	/
9. ควรมีการสับเปลี่ยน ในเวลา 4-5 ปี เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้บริหาร ครูสายผู้สอน ควรสับเปลี่ยนสถานที่ทำงานบ้าง ไม่ควรอยู่แบบจำใจ	/	/	/	/	/
10. ควรมีความสามารถด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการ	/	/	/	/	/
11. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/
12. ต้องพัฒนาผู้นำอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง	/	/	/	/	/

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
13.การพัฒนาต้นมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาต้นจรรยาบรรณวิชาชีพ		/	/	/	/
14.การพัฒนาต้นวิจัยและพัฒนาวิชาชีพและ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ	/	/	/	/	
15.ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ คือมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ	/		/	/	/
16.มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ	/	/	/		/
17.การบริหารสถานศึกษาต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปีครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา		/	/	/	/
18.แผนกลยุทธ์ได้มาจากการทำ SWOT และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	/	/	/	/	/
19.แผนการบริหารงานการศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายมาตรการ แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	/	/	/	/	/
20.มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการบริหารเพียงพอและมีคุณภาพ	/	/	/		/
21.การบริหารให้ยึดโรงเรียนเป็นฐาน โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ให้มีอิสระในการคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง	/	/	/	/	

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
22.ผู้บริหารต้องทำให้เป็นแบบอย่าง ให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบ มีการติดตามผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีความโดดเด่น ความมั่นใจ มีวิสัยทัศน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีเจตคติที่ดี เป็นผู้นำร่วมกัน		/	/	/	/
23.ผู้บริหารมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี มีอริยบทคล่องแคล่วว่องไว และกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ	/	/	/		/
24.ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหา กล้าตัดสินใจ		/	/	/	/
25.ผู้บริหารเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ มีทักษะในการเข้าถึงคน ช่วยเหลือ เห็นอก เห็นใจ และให้การยอมรับผู้อื่นและเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไป	/	/		/	/
26.ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีเชี่ยวชาญ ไหวพริบ ปฏิภาณ มีความคิดสร้างสรรค์	/	/	/	/	
27.ผู้บริหารมีความรู้ทางศาสตร์และทฤษฎีทางการบริหารและความรู้ทั่วไป อย่างดีสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	/	/	/		/
28.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุกคน ปฏิบัติตามระเบียบ มีความซื่อสัตย์	/	/		/	
29.ผู้บริหารมีความเสียสละในการทำงาน และมีความพยายามที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์ของทางโรงเรียน		/		/	/
30.ผู้บริหารมีการวางแผน การจัดทำแผน และการดำเนินการตามแผน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร		/		/	/

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
31.ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาส และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	/	/	/	/	/
32.ผู้บริหารมีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	/	/	/	/	/
33.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ ติดต่อสื่อสาร ส่งเสริมสนับสนุน และจงใจให้ ปฏิบัติงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี และมีทักษะลดความขัดแย้งของครู ได้ดี	/	/	/	/	/
34.ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลสามารถคาดคะแนแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมากำหนดทิศทางของโรงเรียนและปรับแนวทาง ได้อย่างเหมาะสม	/	/	/	/	/
35.ผู้บริหารสามารถสร้างพันธะสัญญาร่วมกับบุคลากรในการยอมรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน	/	/	/	/	/
36.ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ๆ จาก หน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/
37.ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในสิ่งที่ โรงเรียนมุ่งหวัง	/	/	/	/	/
38.ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	/	/	/	/	/
39.ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มี วิทยฐานะเพิ่มขึ้น และมีทักษะในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/
40.ผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบเสียสละ ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่น มีการมอบหมาย กำกับติดตามและพัฒนาต่อ ยอด	/	/	/	/	/
41.มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา มีการกระจายอำนาจ มีคุณธรรม	/	/	/	/	/
42.มีการใช้ทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งในโรงเรียนและต่อชุมชน องค์กร ภายนอก	/	/	/	/	/

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
43.เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนร่วมและมีการยอมรับในหมู่คณะ	/		/	/	/
44.ให้มีการประชุมพิเศษฝ่ายบริหารทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามตรวจสอบงาน และมอบหมายงาน ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง	/		/	/	/
45.ใช้กระบวนการโดยยึดหลักความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความ โปร่งใสกับผู้ร่วมงานและทุกๆ คน	/	/	/	/	/
46.โรงเรียนให้การยอมรับและไว้วางใจ	/	/	/	/	/
47.ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนและประสบผลสำเร็จ ให้ได้รับเกียรติบัตร จากกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่ชนะเลิศ	/		/	/	/
48.ให้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่าย มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาผู้นำมีเมตตาธรรม มีภาวะผู้นำสูง	/	/	/		/
49.การให้ความร่วมมือของคณะครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ	/		/	/	
50.ให้สร้างความเป็นกันเองทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย		/	/	/	
51.ทำให้โรงเรียนเป็นที่น่าสนใจของผู้ที่มาศึกษาดูงานและนำไปปรับใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อหน่วยงานและชุมชนของผู้มาศึกษา		/	/	/	
52.ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาครูได้รับการอบรม และพัฒนาให้มีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นก้าวหน้ามากขึ้น	/	/	/		/
53 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ ภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด	/	/	/		/
54 ให้มีการส่งเสริม และพัฒนาครูและบุคลากรด้านภาวะผู้นำ	/		/	/	/
55 ให้ผู้บริหารเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง		/	/	/	/

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาทุกรณี
16. สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันในการจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ	/	/		/	/
17. ด้านการบริหารงานทั่วไปสถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	/		/	/	/
18. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและ ทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา		/	/	/	/
19. เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ		/	/	/	/
20. การดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	/	/	/	/	
21. ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนา สถานศึกษา		/	/	/	/
22. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ	/		/	/	/
23. จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/
24. ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงาน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/
25. ให้กระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้งสี่งาน ด้านวิชาการ งบประมาณ การ บริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป	/	/	/	/	/
26. การรองรับการกระจายอำนาจให้เตรียมคน บุคลากรให้พร้อม ให้มีความเป็น ผู้นำ ให้เข้าใจงาน เรียนรู้งานหรือภาระหน้าที่ที่มอบหมายในงานทั้งสี่งาน	/	/	/	/	/

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริการจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
27.ให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการจะทำอะไร ควบคุมอย่างไร จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครู นักการภารโรงและมีบุคลากรเพียงพอ	/		/	/	/
28.ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารงาน ตามรูปแบบสถานศึกษานิติบุคคล		/	/	/	/
29.ผู้บริหารมีการกำหนด แผน นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา		/	/	/	
30.ผู้บริหารลดการควบคุม บังคับบัญชาจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	/	/	/		/
31.ผู้บริหารผ่อนคลาย ภาระเบียบในการปฏิบัติงาน		/	/		/
32.ผู้บริหารบริหารทรัพยากรการเงินอย่างอิสระ	/	/			/
33.ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน	/	/	/	/	
34.ผู้บริหารมีอำนาจเกี่ยวกับการบรรจุ สรรหา แต่งตั้ง และการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในระดับหนึ่ง	/		/	/	/
35.สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งสิ่งงานมากขึ้น		/	/	/	/
36.สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการบริหารงานของตนเองได้	/		/	/	/
37.สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมาจากความเห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษา	/	/		/	/
38.สถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	/	/	/	/	/
39.สถานศึกษาสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆรวดเร็วและ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตรงกับความต้องการ	/	/	/		/
40.ให้มีการศึกษารายละเอียดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้เข้าใจ โดยการเข้าอบรมพัฒนางานและบุคลากร	/	/	/	/	
41.มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ทั้ง 4 งานอย่างเต็มรูปแบบและจริงจัง		/	/	/	/

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
42. ส่งเสริมให้สถานศึกษา มีความพร้อม ความเข้มแข็ง ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่	/		/	/	/
43. มีการกระจายอำนาจให้ทีมงานและบุคลากร ได้มีส่วนร่วม		/	/	/	/
44. มีการเตรียมรับการกระจายอำนาจ โดยการพัฒนาบุคลากร ให้มีการเข้าอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านต่างๆ		/	/	/	
45. การให้ความร่วมมือจากคณะครู ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านความสามารถ ให้ความไว้วางใจแก่ครู ในการบริหารจัดการ		/	/	/	/
46. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกแผนงานมีการติดตามและตรวจสอบ มีการมอบอำนาจให้ทำ ติดตามและตรวจสอบ	/	/	/	/	/
47. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาโดยเป็นคณะกรรมการต่างๆ ของโรงเรียน	/	/	/		/
48. ให้มีการจัดกิจกรรม สุนัขเรียน ด้านประชาธิปไตย ระบบเครือข่ายการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการดูแลซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกันและการมีแกนนำ ทำให้มีการประสานงานกันกับครูได้		/	/	/	/
49. ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณและการบริหารงานบุคคลเต็มรูปแบบ ดำเนินการจัดการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามความสมัครใจ		/	/	/	/
50. ให้มีการพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		/	/	/	
51. ให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หรือทีมงาน การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	/		/	/	/
52. ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป	/	/	/	/	

ตาราง 28 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพฤติกรรม เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการ ด้านย่อย กิจกรรมการเรียนการสอน

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษามุขกรรม
ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน					
1. จัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์	/		/	/	/
2. สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการจัดสรร งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม	/	/	/	/	
3. มีตัวแทนและทุกฝ่ายร่วมดำเนินการ ตามแผนแม่บทด้านการจัดการศึกษาและ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	/	/		/	/
4. ครูต้องศึกษาหลักสูตรและวิธีสอนให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องชัดเจน เน้นการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักเรียน ได้คิดวิเคราะห์	/	/	/	/	
5. พัฒนาครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		/	/	/	/
6. ให้ครูบูรณาการเรียนรู้ออกไปนอกห้องเรียน และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น	/	/	/		/
7. ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนและการจัด การศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ	/	/		/	/
8. ส่งครูประจำการเข้าอบรมตามกลุ่มสาระที่ขาดแคลน	/	/	/	/	/
9. การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย	/	/	/	/	/
10. ควรส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน	/	/	/	/	/
11. ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลายและ การกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน	/	/	/		/
12. ต้องให้ครูตั้งใจสอน เน้นวิชาหลัก เป็นอันดับแรก เช่น คณิต ไทย วิทยาศาสตร์ อังกฤษ	/	/	/	/	
13. ส่งเสริมให้นักเรียนที่ไม่มีวุฒิตามวิชาเอกที่สอนได้เข้าอบรมหรือพัฒนา ในสาขาวิชาที่สอน	/	/	/	/	

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาทุพกรณ
14.พัฒนาครูให้มีการนำเอาเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายมาใช้ในห้องเรียน และใช้สื่อที่ทันสมัย	/	/	/	/	/
15.ยกเลิกการประเมินวิทยฐานะครูแบบปัจจุบัน ควรเป็นแบบตามสภาพจริง ในโรงเรียน	/	/	/	/	
16.ควรเน้นงานวิชาการ โดยเน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการสอน	/	/	/	/	
17.พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ	/	/	/	/	
18.ควรจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้	/		/	/	/
19.ให้สอนตามแผนการจัดการเรียนรู้	/	/	/	/	/
20.จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล		/	/	/	/
21. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา	/	/	/		/
22.จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/
23.จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณธรรมอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา	/	/	/		/
24.ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อ การเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความ รอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่ง วิทยาการประเภทต่างๆ	/	/	/	/	/

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
25.จัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ		/	/	/	/
26.ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้มีมาตรฐานด้านการเรียนการสอน	/	/		/	/
27.ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูพอเพียง	/	/	/	/	/
28.ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	/	/	/	/	/
29.ให้เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านกิจกรรม การเรียนการสอนควรทันสมัยไม่น่าเบื่อและให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมโดยและให้ โรงเรียนจะเน้นส่งเสริมความสามารถเฉพาะทาง	/	/		/	/
30.ให้ส่งเสริมให้ครูปรับการเรียนการสอน เพื่อสอดคล้องกับนโยบายการเรียน การสอนมองที่หลักสูตรสถานศึกษาเป็นสำคัญ แล้วจัดกิจกรรมต่างๆ ในเนื้อหาสาระ เนื้อหาควรจะเป็นในท้องถิ่นมากกว่าในตำรา	/	/	/	/	/
31.มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับ หลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ แผนการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	/		/	/	/
32.มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน บริเวณที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	/	/	/	/	
33.การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกช่วงชั้นมีการบูรณาการทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้เพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงที่หลากหลาย สอดคล้อง กับหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ สนองความต้องการ ความสนใจ และความ แตกต่างระหว่างบุคคล	/	/	/	/	

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
34.สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เช่น การทำบุญวัดสำคัญ ประเพณี ลอยกระทง แห่เทียนเข้าพรรษา การเดินทางไปปฏิบัติธรรมที่วัด การไป ทัศนศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ เชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้กับเด็ก นักเรียน	/	/		/	/
35.สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องภาษาอังกฤษ ห้องดนตรี ห้องกีฬา ห้องศิลปะ เป็นต้น	/	/	/	/	/
36.สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความพร้อม และ วุฒิภาวะของผู้เรียน และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	/	/		/	/
37.สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมทั้งรายบุคคล เป็นกลุ่ม ทดลอง ปฏิบัติการ ทั้งในและนอกห้องเรียน โดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน	/	/	/		/
38.พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมและประสานการเรียนรู้ในการส่งเสริม และพัฒนานักเรียน	/	/	/	/	/
39.ส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น ครู 1 คนต่อ 2 ชั้นเรียน โดยใช้แผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ	/		/	/	/
40.ให้มีการวางแผนร่วมกันจะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น		/	/		/
41.ครูทุกคนทุ่มเทเสียสละ สอนนักเรียนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	/		/	/	/
42.ให้ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	/	/	/	/	
43.การเรียนการสอนให้ เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เพราะครูส่วนใหญ่เข้าใจ กระบวนการและสามารถทำได้	/		/	/	/
44.ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้มากขึ้น ตลอดจนเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม		/	/	/	
45.ให้สถานศึกษาศึกษาเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และ ให้มีสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอนหลากหลาย ทันสมัย สะดวกในการจัด กิจกรรมด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว		/		/	/

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
46.มอบหมายงานให้คณะครูรับผิดชอบงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด	/	/	/	/	/
47.มีการนิเทศ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร	/	/	/		/
48.นักเรียนมีการพัฒนาความรู้- ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพราะสามารถ เข้าสืบค้นข้อมูลอินเทอร์เน็ตได้	/	/	/		/
49.มีการหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครู สามารถสอนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียนมีความกระตือรือร้น	/	/	/	/	
50.มีการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายใน โรงเรียนเหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง ครอบ ทุกกลุ่มสาระ นักเรียนตั้งใจเรียน มีการสอนที่ดี	/	/	/		/
51.ต้องเน้นการอ่านออกเขียนได้ ได้มีการให้นักเรียนปฏิบัติจริง จัดกิจกรรม พัฒนาศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ให้จัดสวดแทรก หลักสูตรท้องถิ่น	/	/	/	/	/
52.จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เช่นค่ายพุทธบุตร และสุขภาพ นักเรียน หรือจากการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอนและส่งเสริม	/	/		/	/
53.ส่งเสริมด้านดนตรี กีฬาและสุขภาพของนักเรียนให้นักเรียนได้มีการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการและดนตรีและกีฬา	/	/	/	/	/
54.มีการจัดการเรียนการสอนโดยเป็นการเรียนในแต่ละแผนอย่างเข้มข้น อาจจะเพิ่มเวลาให้มากขึ้น	/	/	/	/	
55.ครูและนักเรียนสร้างความเป็นกันเองกับผู้เรียนโดยการสร้างความพึงพอใจ ในตัวคุณครูผู้สอน ซึ่งสอนด้วยความเต็มใจและตั้งใจที่อยากจะให้ลูกศิษย์ ได้รับความรู้ให้มากที่สุด		/	/	/	/

ตาราง 29 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพฤติกรรม เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านกระบวนการ ด้านย่อยด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพฤติกรรม
ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา					
1. สถานศึกษามุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ	/	/	/	/	/
2. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่		/	/	/	/
3. สถานศึกษาจัดบริเวณโรงเรียนสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน ตัวอาคาร	/	/	/	/	/
4. บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ไม่ติดขัดกับรูปแบบเดิมๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร	/	/	/	/	
5. สถานศึกษามีการควบคุมคุณภาพอาหาร น้ำดื่ม และภาชนะที่ใส่อาหาร อย่างถูกสุขลักษณะ	/	/	/	/	/
6. สถานศึกษาจัดสภาพห้องเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีจำนวนที่พอเหมาะ เป็นต้น		/	/	/	/
7. อาคารสถานที่ภูมิทัศน์ เน้นความสะอาดปลอดภัยและสวยงาม บรรยากาศการอยู่ร่วมกันของครูและบุคลากร เน้นเป็นกัลยาณมิตร	/	/	/		/
8. จัดสรรงบประมาณปรับปรุงภูมิทัศน์	/	/	/		/
9. ควรรหาที่นั่ง ที่อ่านหนังสือให้กับนักเรียน	/	/	/	/	
10. จัดสภาพแวดล้อมในบริเวณอาคาร สวนหย่อม ถนนในโรงเรียน	/	/		/	/
11. ควรจัดบรรยากาศในสถานศึกษาโดยเฉพาะในห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้ดีและเหมาะสมกับการเรียนการสอน	/	/	/	/	/

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาค้นคว้า
12.จัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาอย่างเพียงพอเพื่อทำโรงเรียนให้น่าดู น่าอยู่น่าเรียน	/		/	/	/
13.จัดทำถนนในโรงเรียนให้สวยงาม เช่น ลาดยางหรือเทคอนกรีต	/	/	/	/	/
14.ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน	/	/	/	/	
15.สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ คือ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใ้การใช้การได้ดี มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา	/		/	/	/
16.สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน คือ เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	/	/	/	/	
17.ให้ครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียนคือตัวครูต้องให้ความเป็นกันเองกับนักเรียน ทำตัวให้เหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียนให้นักเรียนเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น พร้อมทั้งจะรับรู้ในสิ่งที่ครูสอน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ สุภาพและเชื่อถือได้ ไม่ทำเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกัน และกัน จัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	/		/	/	/
18.เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิสระ น่าอยู่ จัดที่นั่งเปลี่ยนแปลงตามกิจกรรม มีมุมต่างๆ จัดห้องเรียนโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง	/	/	/	/	/

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
19.บรรยากาศนอกห้องเรียน อาคารสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ มีที่นั่งพักผ่อน มีสนามหญ้าสนามเด็กเล่นควรมีเครื่องเล่นให้เพียงพอ	/	/	/	/	/
20.บรรยากาศภายนอก เน้นความสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ น่าเรียน โดยแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบให้เด็กนักเรียนมีส่วนร่วม ให้เป็นบรรยากาศที่เปิดเผยมเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร ทุกคนให้ความร่วมมือ ทุกคนมีความสุข ทั้งครูทั้งนักเรียนมีความสุขให้เป็นบรรยากาศแบบร่วมไม้ร่วมมือกัน ก็ไม่เผด็จการ ไม่สั่งการ บรรยากาศก็ต้องสดใส ไม่มีการครอบงำ สมองก็ปลอดโปร่งแจ่มใส	/	/	/	/	/
21.ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โรงเรียนต้องสะอาด มีห้องเรียนที่ทันสมัย ให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ เป็นห้องเรียนและมีประโยชน์ในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน ในห้องเรียน	/	/	/	/	/
22.ให้ครูเป็นต้นแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย กิริยามารยาท การพูดการจา กับนักเรียน เพื่อเป็นต้นแบบให้นักเรียน ในเวลาเดียวกันก็ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศให้สนุกสนานและได้ความรู้ไปพร้อมกัน ทุกคนจะใส่ใจเรื่องนี้เป็นตัวแปรแรก	/	/	/	/	/
23.ให้ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนจะต้องก้าวไปหาสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้า ให้ตัวชุมชนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศ	/	/	/	/	/
24.ให้โรงเรียนต้องส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้ส่งเสริมความเป็นคนดีงาม ปัญหาคุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนมีน้อย จะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนมากเท่านั้น ฉะนั้นบรรยากาศถ้าเราทำได้ ก็จะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	/	/	/	/	/

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
25.สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีไม้ดอก ไม้ประดับ สวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน และต้นไม้ใหญ่ เพื่อความร่มรื่น	/	/	/	/	/
26.สถานศึกษามีการจัดจัดมุมประสบการณ์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย เช่น มุมภูมิวิทยาศาสตร์ มุมศิลปะ มุมดนตรี ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการต่างๆ		/	/	/	/
27.สถานศึกษามีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ของเด็กทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างเพียงพอ	/	/	/	/	
28.สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องเรียน สนามเด็กเล่น ให้อย่างเพียงพอและปลอดภัย		/	/	/	/
29.สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก คำนึงถึงความสะอาด ปลอดภัย ความมีอิสระ ความสะดวกในการเล่นและทำกิจกรรม	/	/	/	/	/
30.สถานศึกษามีการจัดอาคารสถานที่ อาคารประกอบมีอย่างเพียงพอและเหมาะสม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสอดคล้องกับหลักสูตร	/		/	/	/
31.สถานศึกษามีสนามกีฬา วัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการพัฒนาการเรียนการสอน		/	/	/	/
32.ควรเป็นการบริหารแบบเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับทุกคน ทำงานให้ดีที่สุด เต็มความรู้ ความสามารถให้ เป็นไปด้วยดี ไม่ขัดแย้ง	/	/	/	/	/
33. ส่งเสริมให้ทุกคนมีสุขภาพดีมีความสุขในการทำงาน จะทำบรรยากาศในการทำงานดี	/	/	/	/	/
34. สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงภูมิทัศน์ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	/	/		/	/
35. อาคารสถานที่เหมาะสม อากาศดี สะอาดร่มรื่นสวยงามเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	/		/	/	/

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
36.ให้ความสำคัญกับทุกคนและทำงานให้ดีที่สุด ส่งเสริมให้ ครูและบุคลากร ในโรงเรียนมีความรักและสามัคคีกัน	/	/	/	/	/
37. ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน	/	/	/	/	/
38. อาคารเรียน อาคารประกอบ มีความแข็งแรงปลอดภัย ภูมิทัศน์ดูดี อากาศสดชื่น	/	/	/	/	/
39. มีบรรยากาศน่าอยู่ ร่มรื่น ทำให้นักเรียนไม่เบื่อหน่าย เมื่ออยู่ในโรงเรียน มีความสุข สนุกสนาน	/	/	/	/	/
40. ความสะอาดเป็นระเบียบ เพราะมีการให้ความรู้ปลูกฝัง นิยรักความสะอาด และมีระเบียบวินัย รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	/	/	/	/	/
41. มีการพัฒนาโรงเรียนให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น มีต้นไม้ใหญ่เพื่อให้ร่มเงา และมี ไม้ดอกไม้ประดับมากมายทำให้สร้างบรรยากาศในการเรียนได้ มีการตกแต่ง ห้องเรียนด้วย	/	/	/	/	/
42. คุณครูจะให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกับคุณครูสม่ำเสมอ	/	/	/	/	/
43. การให้นักเรียนในแต่ละชั้นเรียนจัดห้องเรียนตกแต่งห้องตามความต้องการ และเหมาะสม เพราะเป็นการสร้างจิตสำนึกแก่นักเรียนเพื่อ ความพึงพอใจในการเรียน	/	/	/	/	/

ตาราง 30 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการ ด้านย่อย การประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา					
1.การประกันคุณภาพภายใน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด	/	/	/	/	/
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/
3.สถานศึกษานำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน	/	/	/	/	/
4.การบริหารจัดการแต่ละสมรรถนะ ควรขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันในจุดมุ่งหมายเดียวกัน	/	/	/	/	/
5.เป้าหมายร่วม ขาดคณะบุคคลที่ชัดเจน	/	/	/	/	/
6.การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมดำเนินการ	/	/	/	/	/
7.ควรจัดอบรมครูและตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ เพื่อให้มีความรู้เรื่องการประเมินคุณภาพการศึกษา	/	/	/	/	/
8.กระตุ้นให้ครูสอนเน้นการคิดวิเคราะห์	/	/	/	/	/
9.ควรจัดอย่างเต็มที่และจริงจังกว่านี้	/	/	/	/	/
10.บริหารโดยยึดหลัก PDCA	/	/	/	/	/
11.คัดเลือกบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาที่มีความสนใจ มีเวลาว่าง พร้อมทั้งจะเสียสละเวลาให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาอย่างเต็มที่	/	/	/	/	/
12.ควรลดเกณฑ์ให้ต่ำลง ถ้าเห็นว่ามีข้อบกพร่องควรจะหาทางช่วยเหลือ	/	/	/	/	/
13.ให้บุคลากรทำแบบประเมินตนเอง	/	/	/	/	/
14.ให้สถานศึกษาจัดทำแผนประกันคุณภาพภายใน ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้	/	/	/	/	/

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
15.ให้มีแผนประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอง	/		/	/	/
16. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง	/		/	/	/
17. ให้กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน		/	/	/	/
18 จัดระบบการบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อ การพัฒนางานและการสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ		/	/	/	/
19 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา(แผนกลยุทธ์/ แผน ยุทธศาสตร์)ที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาและดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา		/	/	/	/
20. ดำเนินตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจร การพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (deming cycle) หรือที่รู้จักกันว่า PDCA		/	/	/	/
21.ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม		/	/	/	/
22.ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อ รองรับการประเมินคุณภาพภายนอก		/	/	/	/
23. จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อ หน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน		/	/	/	/
24. ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาว่าระบบนั้นสามารถ บอกถึงคุณภาพของนักเรียนในสถานศึกษาได้ตามสภาพจริง		/	/	/	/

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
25. มีบุคลากรรับผิดชอบระบบประกันคุณภาพภายใน	/	/	/	/	/
26. ครูและบุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพภายใน		/	/	/	/
27. มีการติดตามและประเมินอย่างจริงจัง		/	/	/	/
28. มีการรายงานต่อสาธารณชนถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปี การศึกษา	/	/	/	/	/
29. ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับมาตรฐานของชาติ	/	/	/	/	/
30. มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น	/	/	/	/	/
31. พิจารณาให้ความเห็นการพัฒนากระบวนประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน การศึกษา	/	/	/	/	/
32. ให้โรงเรียนยึดมาตรฐานของสมศ. โรงเรียนจะทําอย่างสม่ำเสมอ	/		/	/	/
33. ให้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลและรวบรวมไว้ เพื่อรับการประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาการทำงานทุกเรื่อง จะต้องให้สอดคล้องกันหมด รวมถึงคุณภาพวิชาการ คุณภาพอนามัยนักเรียน ด้านประกันคุณภาพ	/	/	/	/	/
34. ให้มีการตรวจสอบมาตรฐานภายในเป็นประจำโดยตรวจสอบภาคเรียน ละหนึ่งครั้งด้านประกันคุณภาพ	/		/	/	/
35. ให้นักเรียนจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ และเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือการประกันคุณภาพจะต้องให้ เป็นกระบวนการ จะต้องเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง คือไม่ใช่ว่าเพื่อที่จะ รองรับการประเมินจาก สมศ. เฉพาะเท่านั้น ให้	/	/	/	/	
36. โรงเรียนทำอย่างเป็นระบบ มีกลไกอย่างจริงจัง ให้มีการรายงานทบทวน คุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รายงานต่อสาธารณะ ต่อสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตรงนี้เขตต้องไปผลักดัน		/	/	/	

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาทุกระดับ
37.ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญและทำอย่างจริงจังจะนั้นต้องมีทั้ง การประเมินภายใน ภายนอกอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง และอย่างยั่งยืน	/	/	/	/	/
38.สถานศึกษาจัดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการ ประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา		/	/	/	
39.สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและเห็น คุณค่าด้านการประกันคุณภาพ		/	/	/	
40.สถานศึกษามีการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกอย่างมีระบบเพื่อ บริหารจัดการและพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด		/	/	/	/
41.สถานศึกษาได้รับการประเมินรอบสองและผ่านการประเมินจากสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)	/		/	/	/
42.สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการประกันคุณภาพภายในเพื่อศึกษา วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	
43.สถานศึกษามีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง(SAR) หรือประกันคุณภาพ ภายในเป็นไปตามกฎกระทรวงประจำปีเพื่อเสนอต่อ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและต่อสาธารณชนทุกๆ ปี	/	/	/	/	
44.สถานศึกษามีการตรวจสอบติดตาม จัดทำระบบฐานข้อมูล การเรียนการสอน เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด		/	/	/	
45.สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาโดยใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานและนำมา ปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง		/	/	/	/
46.สถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองโดยเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมจากชุมชนและ ยึดหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับ วิถีชีวิตและประเพณีวัฒนธรรมไทย		/	/	/	/

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
47.สถานศึกษามีการพัฒนาให้นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์	/	/		/	/
48.ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ กำกับ ติดตามงาน โดยมีคณะทำงาน ที่เข้มแข็ง กำกับติดตามการดำเนินงานได้อย่างดียิ่ง	/		/	/	/
49. การประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ให้อุบลารทุกคน ได้แสดงความรู้ความสามารถเต็มทีในด้านการจัดการเรียนการสอน	/	/		/	/
50.ให้อุบลารทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพ อย่างชัดเจน		/	/	/	/
51. ต้องขอความร่วมมือกับทุกฝ่ายในการประกันคุณภาพ	/	/	/	/	
52. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเพราะเพราะมีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ		/	/	/	/
53.นักเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.	/		/	/	/
54. การประกันคุณภาพการศึกษา เพราะยึดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง			/	/	/
55. ผู้เรียนมีความสุข เป็นเด็กดี เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม	/		/	/	/
56.นักเรียนมีโอกาสเท่าเทียมกัน การเรียนการสอน การเข้าร่วมกิจกรรม	/		/	/	
57. นักเรียนอ่านออกเขียนได้ นำชื่อเสียงเข้าสู่โรงเรียนและชุมชน		/	/		
58. การให้ความรู้แก่เด็กนักเรียน ในด้านการประเมินภายนอก และขอความร่วมมือ	/	/	/	/	/
59. โรงเรียนได้มีการศึกษาและทำตามมาตรฐานอย่างดี ทุ่มเท และขอความร่วมมือกับชุมชน และทุกภาคส่วน รวมถึงเขตพื้นที่การศึกษา		/	/		/
60. ทุกคน ทุกฝ่ายร่วมมือกันดีในการเตรียมตัวด้านการประเมินภายนอก	/	/	/		/

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
13. จัดกิจกรรม/โครงการที่สนับสนุนส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	/		/	/	/
14. พัฒนาการการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	/		/	/	/
15. ให้มีการนิเทศติดตามบ่อยๆ	/		/	/	/
16. ต้องพัฒนาทั้งระบบ เช่นระบบการประเมินครู			/	/	/
17. จัดทำแผน ยุทธศาสตร์การอื่น การเขียนภาษาไทย ให้สูงขึ้น	/		/	/	/
18. ให้มีการกำหนดนโยบายและกระบวนการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอทุกระดับอย่างชัดเจน		/	/	/	
19. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) การบริหารจัดการ ความรู้ knowledge management) การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM : school based management) และ การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ PDCA (plan-do – check-action)		/	/	/	/
20. กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา		/	/	/	/
21. พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียน ได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสาน ความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ		/	/	/	/
22. พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย		/	/	/	/
23. รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนา คุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา		/	/	/	/

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
24.ให้ส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และให้ส่งเด็กนักเรียน เข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการด้านต่างๆ	/	/	/	/	/
25.ให้สถานศึกษาวิเคราะห์กำหนดว่า จะเป็นเลิศด้านไหน โดยดูที่ความพร้อม หรือทรัพยากรที่มีอยู่ และให้มีการทดสอบที่เป็นคุณภาพ	/	/	/	/	/
26.ให้ส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจและเผยแพร่ผลงานของครูและ บุคลากร อย่างต่อเนื่อง		/	/	/	
27.ให้เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนในชั่วโมงปกติ		/	/	/	/
28.ให้มีการการสอนซ่อมเสริม หลังจากที่มีการเรียนการสอนตามเวลาปกติ	/		/	/	/
29.สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างเพื่อพัฒนาวิชาการตลอดจนแผนงาน โครงการที่สนับสนุนการเรียนการสอนในด้านต่างๆ		/	/	/	
30.สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการการบริหารงานวิชาการทำหน้าที่ให้ คำปรึกษาแก่ครู นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรฝ่ายต่างๆ	/		/	/	/
31.สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม		/	/	/	/
32.สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์และกิจกรรมที่เน้นพัฒนาเด็กตามวัย สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา		/		/	/
33.สถานศึกษาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือคณะกรรมการของบุคลากร ตัวแทนชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก		/	/	/	/
34.การจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด	/	/	/	/	
35.สถานศึกษาจัดการศึกษาโดยยึดหลักการประกันคุณภาพและใช้เกณฑ์ มาตรฐานการประเมินภายในและภายนอก		/	/		/
36.สถานศึกษามีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรเพื่อปรับปรุง ส่งเสริม ประสิทธิภาพการเรียนการสอนโดย การประชุม การอบรม ปฐมนิเทศ สังเกต การให้คำปรึกษา การศึกษาภายนอกสถานศึกษา การสัมมนา	/	/	/		/

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
37. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย การเรียนการสอน มีการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/
38. สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาเด็กทุกด้าน เป็นรายคน		/	/	/	/
39. การจัดเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล เน้นนักเรียนเป็นสำคัญมากขึ้น		/	/	/	/
40. ยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้สูงขึ้นโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม		/	/	/	/
41. ศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะนำความรู้มาถ่ายทอด แก่นักเรียนได้เต็มที่	/	/	/	/	
42. มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	/	/		/	/
43. ครูสอนเต็มความสามารถ สอนเต็มหลักสูตร โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข		/	/	/	/
44. การศึกษาที่มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพราะบุคลากร มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน	/	/	/	/	/
45. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้	/	/	/	/	
46. ต้องได้รับการยอมรับจากชุมชนในพื้นที่และภายนอกพื้นที่		/	/	/	
47. ด้านคุณภาพการศึกษาคดี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น	/	/	/	/	/
48. นักเรียนสามารถไปเป็นตัวแทนแข่งขันทักษะทางวิชาการมากขึ้น นำชื่อเสียง มาสู่โรงเรียน	/	/	/	/	
49. นักเรียนสามารถจบการศึกษาตามหลักสูตร ร้อยเปอร์เซ็นต์และศึกษาต่อเพิ่ม มากขึ้นทุกๆ ปี		/	/	/	/
50. เด็กที่จบการศึกษามีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชน		/	/	/	/

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
51.มีความเป็นเลิศทางกีฬา มีผลการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระและนักเรียน มีสุขภาพแข็งแรง		/	/	/	
52.มีการประสานกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ถึงคุณภาพด้านการศึกษา	/	/	/	/	
52.ให้ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การแข่งขันทักษะทางด้านวิชาการ ส่งเสริมการ แสดงออกของนักเรียน เพราะจะแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเราก็คทำได้	/	/	/	/	

ตาราง 32 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี
เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพนักเรียน

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
ด้านคุณภาพนักเรียน					
1.นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร	/	/	/	/	/
2.นักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น		/	/	/	
3.การพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ปกครอง	/	/	/	/	/
4.การฝึกวินัยนักเรียนต้องเด่น เป็นอันดับแรก แล้วอื่นๆ จะตามมา	/	/	/	/	
5.ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมนักเรียน ให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนรับผิดชอบ	/	/	/	/	
6.สถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะ ด้าน เช่น เข้าค่ายวิชาการ		/	/	/	/

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
7.สถานศึกษาจัดกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	/	/	/	/	/
8. ควรยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		/	/	/	
9.จัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน	/	/	/	/	/
10.ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมทดสอบความรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	
11.พัฒนาครูให้มีเทคนิคการสอนนักเรียนด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์หรือ การคิดสร้างสรรค์		/	/	/	
12.ให้ครูปฏิบัติหน้าที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ สพท.ควรลดงานธุรการไม่ให้มีมาก	/	/	/	/	
13.ควรลดงานธุรการชั้นและงานอื่นลง ให้ครูสอนได้เต็มความรู้ เต็มเวลา		/		/	/
14.ควรเสริมสร้างให้นักเรียนมีความมุ่งมั่น และการจัดการความรู้มาใช้	/	/	/	/	
15.พัฒนาบุคลากรให้มีการวิจัย รู้จักเด็ก และมีการวางแผนการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน	/		/	/	/
16.พัฒนาวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพัฒนา ระบบการศึกษา	/	/		/	/
17.นิเทศภายในให้เป็นระบบมากขึ้น		/	/	/	/
18.ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	/		/	/	/
19.ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม			/	/	/
20.ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	/		/	/	/
21.ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ วิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์		/	/	/	/
22.ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร		/	/	/	/
23.ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง		/	/	/	/

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
24.ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและ ลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา	/	/	/	/	/
25.มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่นับถือ ชีดมั่น ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	/	/	/	/	/
26.มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต	/	/	/	/	/
27.มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย	/	/	/	/	/
28.มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ชีดมั่นในวิถี ชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข	/	/	/	/	/
29.มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์พัฒนา สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะมุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข	/	/	/	/	/
30.ความสามารถในการสื่อสาร	/	/	/	/	/
31.ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิด สังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิด อย่างเป็นระบบ	/	/	/	/	/
32.ความสามารถในการแก้ปัญหา	/	/	/	/	/
33.ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต	/	/	/	/	/
34.ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	/	/	/	/	/

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
35.ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน	/	/	/		/
36.กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะกระบวนการที่เป็นความเป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์		/	/		/
37.ออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย		/	/	/	
38.จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้		/	/	/	/
39.จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน		/	/	/	/
40.ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน		/	/		/
41.วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งกำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง	/	/	/		/
42.แสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการต่างๆ		/	/	/	/
43.ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู	/	/	/		/
44.ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง		/	/	/	/
45.ให้เน้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นจะต้องลงมือปฏิบัติในทุกๆ เรื่อง		/	/		/
46.ให้มองความเป็นเลิศด้านใดด้านหนึ่งถ้าเราจะเป็นเลิศ ในเรื่องดนตรี เราต้องมีเครื่องดนตรี มีคนสอน มีห้องปฏิบัติการ ถ้าเราจะเป็นเลิศอะไร ให้มองจุดแข็งที่เราจะทำให้	/		/	/	/

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
47.ให้ส่งเสริม 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านร่างกายเด็กนักเรียนมีการเจริญเติบโต นัยตาแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรค เป็นภัย มีความเสียสละ ขยัน ขันแข็ง กระตือรือร้น 2) ด้านจิตใจ ความเสียสละ ความอดทน ด้านที่ 3 สมอง จะต้องพัฒนาไปตามวัย	/	/	/	/	/
48.ให้ส่งเสริมในการคิดวิเคราะห์ แสวงหาข้อมูลได้ได้มีการส่งเสริมให้ สถานศึกษาเข้าแข่งขันในระดับต่างๆ		/	/	/	
49.ให้ใช้เวลาว่างในการส่งเสริมให้เด็กสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับตนเอง ศึกษาค้นคว้า ให้ครูได้ช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้นอกเวลาจริงๆ ก่อน สอบ ก่อนเด็กจะไปสอบเรียนต่อ มีการสอนเสริม เรียกว่า กระบวนการ ยกระดับคุณภาพชีวิตนักเรียน	/		/	/	/
50.ให้ส่งเสริมในทุกมิติ ในเรื่องของความเก่ง ความรู้ ตามที่หลักสูตรกำหนด ในสาระต่างๆ จะต้องให้ความรู้ที่มาก ลึก เพียงพอ	/	/	/	/	
51.สถานศึกษามีการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้และการจัด กิจกรรมประสบการณ์ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม		/	/	/	/
52.สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานการประเมินผู้เรียน รายงานผลการ เรียนรู้และมีการนำผลการประเมิน ไปใช้ในการแก้ไขผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง		/	/	/	/
53.สถานศึกษามีการประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) ของนักเรียน โดยใช้การสังเกต แฟ้มสะสมงาน (portfolio assessment)	/	/		/	/
54.สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาการเด็กทุกด้านเป็นรายคน มีการ กำหนดขั้นตอนการประเมินที่ชัดเจน เลือกเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม มีการบันทึกผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร มีการนำผลมาแก้ไขปัญหา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา และมีการประเมินผลการ ประเมินที่หลากหลายรูปแบบ		/	/	/	/

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
55.สถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศทางการบริหารและการตัดสินใจ	/	/	/	/	/
56.สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก้ปัญหาการเรียนการสอน		/	/	/	/
57.สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร แหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามความสนใจ	/		/	/	/
58.นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร		/	/	/	
59.ผลกาเรียนของนักเรียนทุกชั้นทุกระดับเป็นที่น่าพอใจ			/	/	/
60.นักเรียนชั้นสูงสุดสามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มมากขึ้น	/		/	/	/
61.จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน	/		/	/	/
62.สถานศึกษาได้ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในด้านทักษะวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทุกๆ ปีและได้รับรางวัล	/		/	/	/
63.สถานศึกษามีการพัฒนาระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง	/		/	/	/
64.สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติเรียบร้อยเหมาะสมกับวัย	/		/	/	/
65.นักเรียนในโรงเรียนรู้จักพัฒนาตนเองและสามารถเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตน	/	/	/	/	/
66.ให้มีการส่งเสริม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และประเมินผล	/		/	/	/
67.ให้จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีระเบียบวินัย	/	/	/	/	/
68. มีการส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนโดย มีการตรวจสุขภาพนักเรียนทุกสัปดาห์	/		/	/	/
69. ควรจัด โครงการอาหารกลางวันให้นักเรียนรับประทานทุกวันอย่างมีคุณภาพ	/	/	/	/	/

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
70.ควรส่งเสริมให้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ กระทรวงศึกษาธิการ และสพฐ.	/	/	/	/	/
71.นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ,มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	/	/	/	/	/
72.การแสดงออกของนักเรียน		/	/	/	/
73.มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผลจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	/	/	/	/	
74.ครูมีความรับผิดชอบ โดยมีครูครบทุกชั้น		/	/	/	/
75.ด้านการเรียนที่ดีขึ้น นักเรียนมีความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	/		/	/	/
76.มีการนำนักเรียนทำกิจกรรม เช่นค่ายพุทธบุตร ทำบุญตักบาตรวันสำคัญ	/	/			/
77.นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน			/	/	/
78.จัดครูรับผิดชอบประจำชั้น ครบทุกชั้น และมีการจัดการเรียนการสอน ทางไกลผ่านดาวเทียมที่ทันสมัย ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	/	/	/	/	
79.ผ่านการประเมินภายนอกรอบสอง จาก สมศ.	/	/	/	/	/
80.มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความประพฤติตรงตามหลักสูตรต้องการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระมากและ นักเรียนสามารถ จบการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน	/		/	/	/

ตาราง 33 การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาบริบท และจากการศึกษาพหุกรณี เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจ

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยเชิงสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
ด้านความพึงพอใจ					
1.บุคลากรมีโอกาสดำเนินการความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ ของตนเอง	/		/	/	/
2.งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่	/		/	/	/
3.การตรวจสอบความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้บริการและผู้ให้บริการ อย่างสม่ำเสมอ ผ่านการซักถามโดยตรง การสำรวจความคิดเห็น	/	/	/	/	
4.การศึกษาผ่านบริษัทตัวแทนเพื่อศึกษาถึงความคาดหวังของผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายและระดับความพึงพอใจในการบริการที่ผู้รับบริการมีให้ต่อการ บริการเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนากระบวนการให้บริการที่มีคุณภาพ ตรงกับ ความต้องการของผู้รับบริการได้		/	/	/	/
5.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การให้ชัด ซึ่งผู้ประกอบการบริการ จะต้องกำหนดทิศทางและจุดยืนของตนเองให้ชัดเจน นั่นคือมีเป้าหมายที่จะ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริการ หรือกำหนดความคาดหวังของ ผู้รับบริการโดยมีความสอดคล้องต่อเนื่องในมโนทัศน์กรรมของผู้รับบริการและ ความพร้อมของผู้ให้บริการที่จะดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพ		/	/	/	/
6.การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการกำหนด มาตรฐานของตนเองในการแข่งขันด้านบริการ กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เป้าหมาย ศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง จากนั้นจึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการการบริการที่มีประสิทธิภาพร่วมกับการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อให้เกิดการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และสามารถ เข้าถึงผู้รับบริการจำนวนมากได้		/	/	/	/

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
7.การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการ เพื่อให้ผู้ให้บริการทุกคนมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน รับผิดชอบต่อการสร้างสรรค์ ความเอาใจใส่ ความทุ่มเทในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพในการให้บริการ	/	/	/	/	/
8.การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผลผ่านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ มีการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์วัดที่ชัดเจน รวมถึงผลตอบแทนการปฏิบัติตามเป้าหมาย เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการตามกลยุทธ์ที่วางไว้	/	/	/	/	/
9.ให้สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพและการตระหนักว่าทุกคนก็คือผู้รับบริการและผู้ให้บริการในตัวตนเดียวกัน การเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการย่อมส่งผลต่อทุกคนในอันที่จะมี คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในสังคม	/	/	/	/	/
10.ให้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ เน้นวิชาการ เน้นการเรียนการสอน ให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความคิด มีภาวะผู้นำทางวิชาการการบริหารให้เกิดความพึงพอใจผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือและการประชาสัมพันธ์เช่นนโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ ให้ผู้ปกครองเป็นตัวประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ	/	/	/	/	/
11.ให้ผู้บริหารจะต้องมีความเสียสละและให้ความสำคัญกับลูกหลานให้มากที่สุดให้มีแบบสอบถามความพึงพอใจและนำผลมาปรับปรุงการบริหารจัดการทุกด้าน ให้การบริหารงานวิชาการ	/	/	/	/	/
12. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการบริหารวิชาการเป็นอันดับแรก ให้ผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นโยบายหลักๆ มาจากผู้บริหาร	/	/	/	/	/

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
13.ให้มีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำเราทำด้วยวิธีการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่าย โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมพิจารณา กำหนดทิศทางของตน อาจจะ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในขณะทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ แสดง ความคิดเห็น และถือปฏิบัติร่วมกัน		/	/	/	/
14.ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน เขาต้องเข้ามาเรียนรู้ร่วมกับเรา ให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ ผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อน		/	/	/	
15.ให้บริหารแบบกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ให้ทุกคนเป็นเจ้าของ ต้องให้ ทุกคนมีข้อมูล ให้ทุกคนรับผิดชอบ ผู้ปกครองให้การยอมรับ โรงเรียนมากขึ้น ตัวชี้วัดคือ ผู้ปกครองส่งเด็กเข้ามาเรียนมากขึ้น บุคลากรจะต้องเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน มีจิตสำนึกร่วมคิดร่วมทำ อุทิศเวลาให้กับงานของโรงเรียน	/	/		/	/
16.ให้ตั้งเป้าจะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเดิม ให้ ชุมชนคิ เห็นความสำคัญของการศึกษา บุคลากรดี คือนักเรียนครู นักการภาร เป็นหนึ่ง เดียว ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมสนับสนุนงบประมาณ ให้จัดการเรียนการสอนดี			/	/	/
17.ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน	/	/	/	/	
18. ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นนักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้อย่าง เหมาะสมกับวัย		/	/	/	/
19.สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมห้องเรียน สถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	
20.สถานศึกษาส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ พัฒนา วิสัยทัศน์ตนเองตลอดเวลาให้และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	/	/	/	/	

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ผู้ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
21.สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีความก้าวหน้า มั่นคง และ สวัสดิการในอาชีพและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม		/	/	/	
22.ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาเป็นอย่างดี		/	/	/	
23.บุคลากรมีความภาคภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติและได้รับคำยกย่องชมเชย รู้สึกตัวเองมีคุณค่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม ชุมชนและเพื่อร่วมงาน	/	/	/	/	
24.สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการ การแสดงออก ของนักเรียนสามารถ จัดกิจกรรมเอง และแสดงออกในทางสร้างสรรค์		/	/	/	/
25. สถานศึกษาส่งเสริมด้านระเบียบวินัย ประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบ ในระบบการทำงาน	/	/	/	/	
26.สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ เด็กนักเรียนมีสุขภาพอนามัยดีและมีร่างกาย ที่แข็งแรง	/	/	/	/	/
27.สถานศึกษาต้อง ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.รอบสอง ในทุกระดับและรายงานต่อสาธารณชนให้รับทราบ	/	/	/	/	/
28.สถานศึกษาต้องบริหารงาน การปฏิบัติภาระงานของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	/	/	/	/	/
29.บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและพึงพอใจ		/	/	/	
30.สถานศึกษาควรจัดบริการให้กับ ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียนทุกระดับ และมีการประเมินทุกๆ ปีและนำผลมาปรับปรุง	/	/	/	/	

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	แหล่งข้อมูล				
	การวิจัยสำรวจ	การวิเคราะห์เอกสาร	การสนทนากลุ่ม	การสัมภาษณ์	การศึกษาพหุกรณี
31.การให้ความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนามากขึ้น		/	/	/	/
32.มีความพึงพอใจมากเพราะได้รับรางวัลพระราชทาน สถานศึกษาขนาดเล็ก		/	/	/	
33.พึงพอใจอยู่ในระดับดี เพราะครูตั้งใจสอน มีความรู้ความสามารถ	/	/	/	/	
34.พึงพอใจในการทำงานอย่างมีระบบของผู้บริหาร เพราะมีผลผลิต ผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจ	/	/	/	/	
35.การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการให้บริการแก่ชุมชนมีผลเป็นที่น่าพึงพอใจ	/	/	/	/	
36.การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ศึกษาตามแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	/	/	/	/	
37.มีการสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจในการบริหารงานของสถานศึกษา เมื่อสิ้นปีการศึกษาและนำผลมาปรับปรุงการทำงาน	/	/	/	/	
38.ให้สถานศึกษามีโครงการ/ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา		/	/	/	
39.ให้มีระบบรายงานผลการเรียนผู้ปกครองและชุมชน		/	/	/	

2.2 ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาเชิงสำรวจสภาพปัญหา (survey study) การวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายและการศึกษาพหุกรณี (multi –case study) โรงเรียนต้นแบบทั้ง 3 โรงเรียนนั้น ผู้วิจัยนำผลข้อสรุปข้อมูลที่เป็นข้อค้นพบและพัฒนาขึ้นเป็น “ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในแต่ละด้าน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า(input)

ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยคือด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณและด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศ ในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ คุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ รวม 13 ด้านจะนำเสนอตามลำดับได้ดังนี้

2.2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

2.2.1.1 ด้านโครงสร้าง

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง พึงพอใจ ในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 6 ให้จัดทำแผนเพื่อ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1.2 ด้านบุคลากร

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครู

เพียงพอและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีอำนาจ
ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้มีเพียงพอตามความต้องการจำเป็นของสาระที่จะใช้
ในการสอน ให้ส่งเสริมการพัฒนา สร้างขวัญและกำลังใจมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
และ ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนอ
อัตรากำลัง รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ เพียงพอ มีความสามารถกับงานที่
รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคล
เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.1.3 ด้านเทคโนโลยี

จุดมุ่งหมาย(purpose) เพื่อให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ใน
เรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และพัฒนาสนับสนุน
ส่งเสริม ให้ครู นำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้มี
ประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี
เพื่อการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยีวัสดุ อุปกรณ์
คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและ
ประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนเป็นระยะ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.1.1.4 ด้านหลักสูตร

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็น
ระบบ นับตั้งแต่การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการ การกำกับ ติดตาม
ประเมินผลการใช้หลักสูตร การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรจนได้
หลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพ และมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท และสภาพการณ์ที่
เกิดขึ้น การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ จุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ให้สถานศึกษา
และผู้เกี่ยวข้อง จัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ ให้
หลักสูตรสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดีและบรรลุตามที่คาดหวัง

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำ
หลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ 2 ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้เรียน
ผู้ปกครอง ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ
ต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรกำหนด

แนวปฏิบัติ 4 ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการ
เรียนรู้ ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 5 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตาม
ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา ทุกสิ้นปีการศึกษา

2.1.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ
ด้านทรัพยากรและงบประมาณ ยึดหลักแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและทรัพย์สิน จัดสรร
งบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ตามนโยบายเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ
เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ
บุคคล ชุมชน ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน

ศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมี
ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

(SWOT)

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและ
งบลงทุน ให้สถานศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความ
เป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์
พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้นุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดม
ทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม

2.1.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีทักษะ
ภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะภาวะผู้นำ
ด้านความคิดรวบยอดเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติที่ 1 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ

แนวปฏิบัติย่อย 1.1 ให้ผู้บริหารควรมีสภาพร่างกายแข็งแรง
มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับ
ปัญหาและกล้าตัดสินใจ

แนวปฏิบัติย่อย 1.2 ให้ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มี
คุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ
รับฟังความคิดเห็นแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนางานตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติตนตาม
จรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

แนวปฏิบัติย่อย 1.3 ให้ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การ
วางแผน การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม

และวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนกลยุทธ์มาจากส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

แนวปฏิบัติย่อย 1.4 ให้ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ และนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

แนวปฏิบัติย่อย 1.5 ให้มีการส่งเสริม ครูและพัฒนานุเคราะห์ ด้านภาวะผู้นำ ของคนในหลายรูปแบบ เช่น เข้าศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาให้กับทุกคน

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์

แนวปฏิบัติย่อย 2.1 ให้สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

แนวปฏิบัติย่อย 2.2 ให้มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้

แนวปฏิบัติย่อย 2.3 ให้ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติอยู่เสมอ จัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ดี จูงใจ ให้ผู้อื่นเต็มใจ เสียสละให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการขจัดความขัดแย้ง และส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนอยู่เสมอ

แนวปฏิบัติย่อย 2.4 ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่น ได้รับการยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไปและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด

แนวปฏิบัติย่อย 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี วิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติย่อย 3.2 ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนเองต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

แนวปฏิบัติย่อย 3.3 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

2.1.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีความเข้มแข็งและมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจมากขึ้น มีอิสระในเชิงบริหารและการจัดการเพื่อให้สามารถตัดสินใจในระดับของหน่วยปฏิบัติได้แก่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารบริหารทั่วไป

2.1.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนควรมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบแต่ละวิชาหรือสาระการเรียนรู้

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และหรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

แนวปฏิบัติ 4 ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลาย

2.1.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกันครู

แนวปฏิบัติ 3 ให้ครูสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียนในห้องเรียน สะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา

2.1.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง โดยให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกัน

คุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

แนวปฏิบัติ 2 ให้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก

แนวปฏิบัติ 4 ให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

แนวปฏิบัติ 5 ให้จัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.1.3 ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

2.1.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อการที่สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดโดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติงานประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายในการจัดการศึกษา ตลอดจนสภาพของท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการดำเนินตามแผนอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาแผนเฉพาะกิจ แผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวปฏิบัติ 2 ให้ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สร้างเครือข่ายวิชาการ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

2.1.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีสมรรถนะที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1. ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

2.1.3.3 ด้านความพึงพอใจ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สร้างคุณลักษณะและระบบและกลไกของการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้ดำเนิน โครงการ/ กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีโครงการ/ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา เห็นความสำคัญด้านวิชาการ

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีระบบการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง และชุมชน

3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

สู่ความเป็นเลิศ

การตรวจสอบร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นขั้นตอนดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งประกอบไปด้วย 3 วิธีดังนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้เชี่ยวชาญ 2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และ 3) การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย ตามรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยที่กล่าวถึงในบทที่ 3 ดังนั้นในบทที่ 4 ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินการวิจัย ตามลำดับกิจกรรมดังกล่าว จากนั้นจะสรุปเป็น “ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ต่อไป

3.1 ผลการสัมมนาเชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ

จากผลการสัมมนาเชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 ราย ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมมนา จำแนกเป็นรายด้าน เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในแต่ละด้าน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือด้าน โครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณและด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ คุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ รวม 13 ด้านผู้วิจัย นำเสนอ “ข้อความสัมมนา” ที่สำคัญก่อน ในตอนท้ายจะสรุปเป็นข้อเสนอแนะที่ได้โดยภาพรวม นำเสนอตามลำดับดังนี้

3.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

3.1.1.1 ด้านโครงสร้าง ผลการสัมมนาพบว่าให้สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ให้จัดโครงสร้าง ระบบการบริหารออกเป็น 4 งานและแต่งตั้งรองรับผิชอบงาน คืองาน วิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษรรวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มี โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสม ตามสถานการณ์ ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ ให้สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีแผนปฏิบัติการให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครอบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ให้สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และให้นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและ

ปรับปรุงงาน ตามแผนอย่างต่อเนื่องให้สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบถ่วงดุลให้มีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครู รับผิดชอบ อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ให้ผู้บริหาร ครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกัน กำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ หรือ กำหนดทิศทาง เป้าหมายการพัฒนาเด็กนักเรียนที่ชัดเจน ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและการได้มาซึ่งคณะกรรมการเป็นไปตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวง ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง และนำผลการประชุมไปปฏิบัติและ ให้จัดทำแผนติดตาม เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังข้อความให้ สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

...เห็นด้วยกับนโยบายที่มีการที่มีแนวทางการปฏิบัติตามแนวทางของ กรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ครู ให้ครูได้ทำงานร่วมกัน และมีแผนติดตาม เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นสิ่งที่ดี เห็นด้วย (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย กับแนวปฏิบัติ สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่แล้ว เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง ในการบริหารออกเป็นสำงานนั้น แต่เดิมมีการแบ่งการบริหารออกเป็นสำงาน แต่ที่โรงเรียน บ้านหนองหัวช้างวิทยา ผมจะแบ่งออกเป็นห้างาน คืองานกิจการนักเรียนเพื่อให้ครอบคลุม มากยิ่งขึ้น การแบ่งออกเป็นสำงานนั้นผมรู้สึกว่าเป็นภาพรวมมากเกินไป ควรเพิ่มเป็นห้างาน ผมจะแยกงานกิจการนักเรียนออกต่างหาก และในเรื่องการกำหนดบทบาทหน้าที่ การจัดข้อมูล สารสนเทศอย่างเป็นระบบ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ทางโรงเรียนก็ทำอยู่แล้วก็เป็นสิ่งที่ดี (สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...ด้านโครงสร้างเห็นด้วยทุกข้อ การบริหารงานต้องเป็นไปตาม กระบวนการขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มีความชัดเจน ก็มีความ ครบถ้วนสมบูรณ์ดี เห็นด้วย (ฐิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...แน่นอนต้องจัดองค์ประกอบของโครงสร้าง เป็นไปตามกฎระเบียบว่าด้วยการกระจายอำนาจ เป็นไปตาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันนี้ก็ถือว่าครบถ้วนทั้ง สิ่งตามข้อกำหนด เมื่อจัดโครงสร้างแล้ว ต้องจัดคนให้เข้ากับโครงสร้างใหม่ จัดคนให้เหมาะสมเข้าไปปฏิบัติงาน ให้ทุกคนรู้หน้าที่ที่จะปฏิบัติงานตามโครงสร้าง แล้วจะต้องมีตัวชี้วัดความเป็นเลิศนั้น มีตัวชี้วัดอะไรบ้าง เพื่อการประเมินผล เพื่อให้ไปเข้าใจจุดหมายปลายทาง เพื่อสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในด้านที่หนึ่งและที่สองที่ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ให้บริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในแนวปฏิบัติที่สามให้สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบถ่วงดุลที่ดี แต่ในด้านให้ผู้บริหาร แต่ให้ผู้บริหาร ครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนา โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องไปจำกัดความ ของแต่ละที่ว่าจะเป็นเลิศอะไร การเป็นเลิศแต่ละที่ไม่เหมือนกัน ต้องอธิบายให้ได้ว่าผู้ความเป็นเลิศในระดับไหน ด้านไหน จะไม่เท่ากัน (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำฆ่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านโครงสร้างแนวปฏิบัติทั้งหมดเห็นด้วย ครบถ้วน ดำเนินการได้ เห็นด้วยให้จัดโครงสร้าง ระบบการบริหารงานออกเป็นสิ่งงาน และให้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ เข้าตามการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ก็สอดคล้องกับแนวปฏิบัติการจัดระบบงาน สถานศึกษาของเราและให้มีการจัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ครบถ้วนแล้ว (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในด้านปัจจัยที่หนึ่ง ต้องมีโครงสร้าง ก่อนที่เราจะดำเนินการ จะจัดกิจกรรมบริหารการศึกษา เราจะต้องกำหนดกรอบการศึกษา จะต้องมียาละเอียดของงาน และเราต้องทราบว่าจะกำหนดแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมด้วย ก็ถือว่าเป็นโครงสร้างหรือเป็นแนวปฏิบัติที่สมบูรณ์ ซึ่งหลายสถานศึกษาก็คิดแนวนี้ (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...คือ ผมดูแล้วในแนวปฏิบัติที่หนึ่งคือ เห็นด้วยในด้านปัจจัยนำเข้าที่ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา และแนวปฏิบัติย่อย ที่ให้จัดโครงสร้างระบบการบริหารออกเป็นงาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษรรวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและได้รับผิดชอบอย่างชัดเจนให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ส่วนในแนวปฏิบัติสอง สาม และสี่ ผมว่าเป็นเรื่องกระบวนการมากกว่า (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยในแนวโครงสร้าง เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นต้องมีขอบข่ายภารกิจของงาน จากนั้นต้องกำหนดตัวบุคคล เพื่อรับผิดชอบตามขอบข่ายของงาน และมีการตรวจสอบประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข การออกแบบงานในแต่ละงานด้านโครงสร้างต้องกำหนดให้ชัดเจน ในด้านงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป จะต้องมีการออกแบบดีไซน์ให้ชัดเจน (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยในด้านโครงสร้าง ก็ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน ที่เริ่มจากคุณครู จนบุคลากรต่างๆ รวมทั้งผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมด้วย (พนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.1.1.2 ด้านบุคลากร ผลการสัมภาษณ์พบว่า ให้วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่ได้รับผิดชอบและมีครูเพียงพอและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ครูร้อยละ 90 ขึ้นไปมีลักษณะที่เหมาะสม ให้ครูร้อยละ 90 ขึ้นไป มีความรู้ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่ตรงกับวิชาเอก และวิชาโท และได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่ครูสภากำหนด ให้สถานศึกษามีครูตามเกณฑ์ คือที่ครูครบชั้น และครบห้อง ให้มีสัดส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ครูมีจำนวนคาบการสอนเฉลี่ยตามเกณฑ์ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด ให้ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและ ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ขวัญ กำลังใจ และสวัสดิการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมกำลังใจเป็นแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อพวกเรา แต่พวกเราก็ยังขาดขวัญกำลังใจ ในแนวปฏิบัติให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้ง อยากให้มีแนวปฏิบัตินี้ใช้ได้ (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ ทุกข้อมีความชัดเจน แต่ในแนวปฏิบัติข้อสองคือให้สถานศึกษามีอำนาจในการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ ก็จะดีมาก อยากให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น แต่ในแนวทางปฏิบัติมีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาก็จริง แต่การปฏิบัติยังรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ส่วนกลางจัดสรรให้ช้าไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษา และไม่สอดคล้องกับภาระงาน มีขอบเขตจำกัดมากมาย (สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ครบถ้วน เพราะว่าการบริหารงานในโรงเรียนที่สำคัญที่สุดคือบุคลากรในสถานศึกษา ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้เข้าทำงานและมีความชัดเจน ให้สามารถจัดหา บรรจุแต่งตั้งให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการจำเป็น และตรงกับสาขา และเห็นด้วยกับด้านให้มีการส่งเสริมขวัญและสวัสดิการให้ครู (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านวาวใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ เมื่อจัดโครงสร้างแล้ว ก็ต้องจัดบุคลากร ถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ บุคลากรต้องตรงกับงานที่กำหนด คือ มี สี่ งาน จริงๆ แล้วสถานศึกษาโดยทั่วไปไม่เหมือนองค์กรอื่น มีหน้าที่ทำการสอน มุ่งเป็นครูเป็นหลัก ครูทุกคนต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ต้องให้จบปริญญาตรี มีความเชื่อมั่น จบมาตรงตามสาขาวิชา ความ

นุ้มลึกในเนื้อหาวิชาที่จะดีกว่า ครูที่สอนไม่ตรงตามวุฒิ ถึงไปอบรมมา ไปสอนระยะเวลาสั้น ๆ เนื้อหาที่ผู้ที่จบตรงสาขาวิชาไม่ได้ เมื่อพัฒนาเขาแล้วก็ต้องมี เก พี ไอ หรือตัวชี้วัด กำหนด เขาว่ามีอะไรบ้าง เพื่อการประเมินผลต่อไป (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ เพราะว่าการวิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้ ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุ แต่งตั้ง ให้มีปริมาณเพียงพอ และตามความต้องการ ให้ส่งเสริมการพัฒนาของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ให้ครูมีความก้าวหน้า แนวปฏิบัติไม่ขัดข้องเห็นด้วย (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านนาตาลคำฆ่า, 22 มีนาคม 2553)

...ในด้านบุคลากร แนวปฏิบัติเห็นด้วยทั้งหมด เริ่มตั้งแต่มีการวิเคราะห์ ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความคิดของคณะกรรมการอาจเป็น เรื่องของผู้บริหาร ในการดำเนินการในสถานศึกษา ตลอดจนให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อ บรรจุแต่งตั้งครู บุคลากรให้เข้ารับราชการให้บุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุน เพียงพอต่อความต้องการ และให้มีการจัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย แนวปฏิบัติข้อที่หนึ่งนั้น การวิเคราะห์อัตรากำลังสถานศึกษา ก็ ดำเนินการวิเคราะห์ทุกแห่งอยู่แล้ว แต่ข้อที่สอง ทางโรงเรียนหรือสถานศึกษายอมรับว่ามีส่วน ร่วมไม่มาก โดยเฉพาะการกำหนดครูเข้ามาในโรงเรียน แต่ว่าทางหน่วยงานราชการที่บังคับบัญชาส่งมาก็ไม่ตรงร้อยเปอร์เซ็นต์ แล้วก็เรื่องครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนดเกณฑ์ แต่ครูจะดูแล นักเรียนมากกว่าตามเกณฑ์ที่เขากำหนด ในข้อสอง เป็นส่วนที่อยู่นอกสถานศึกษา เราไม่สามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวปฏิบัติอื่นๆ การบรรจุแต่งตั้งก็ดี ก็ถือว่ายังไม่กระจายอำนาจสู่ สถานศึกษาอย่างแท้จริงได้ โดยการสรรหาครูนั้นถ้าเป็นบุคลากรที่ยังไม่มีวิทยฐานะ ก็สรรหา โดยสำนักงานเขต แต่แต่งตั้งโดยสถานศึกษา ส่วนการพัฒนาครูเป็นหน้าที่สถานศึกษาอยู่แล้ว ก็ เห็นด้วย เพราะ ด้านบุคลากรก็มีส่วนที่สถานศึกษาไม่ได้ปฏิบัติร้อยเปอร์เซ็นต์ ต้องอาศัย

หน่วยงานบังคับบัญชาสั่งการลงมา ถ้ามีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจริงๆ ด้านบุคลากรควรยกให้สถานศึกษาได้มีอำนาจ หรือการจัดการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม หมายความว่าบุคลากรที่จะบรรจุแต่งตั้งอะไรต่างๆ สถานศึกษาจะต้องกำหนดและสรรหาได้ (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาดุนาราม, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านบุคคล ผมเห็นด้วย คุณแล้วครอบคลุม คือให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้ง มีการส่งเสริมพัฒนา มีการสร้างขวัญกำลังใจ สนับสนุนความก้าวหน้าและมีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผมเห็นด้วย (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยทั้งห้าประเด็น สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ วางแผนได้ แต่สถานศึกษาไม่สามารถกำหนดอัตรากำลังได้ ซึ่งเป็นข้อจำกัดของทางราชการ ครูผู้สอนที่ตรงตามวุฒิมีอัตราที่น้อยในระดับประถมศึกษา แต่ในระดับมัธยมครูผู้สอนที่สอนตามวิชาเอกจะมีมากกว่า แต่ทั้งสองประเด็นนี้ ยังขาดแคลน การบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาสามารถแต่งตั้งได้ในระดับอัตราจ้างเท่านั้น นอกนั้นเป็นอำนาจของเขตพื้นที่ (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เป็นแนวทางที่ดีที่จะดึงเอาแนวปฏิบัติไปใช้ในการบริหาร เราคิดอยากได้ตามความต้องการในเรื่องความต้องการบุคลากร แต่เราไม่เคยได้รับตามความต้องการ นอกนี้ที่เราเห็นก็ยังไม่มีแนวปฏิบัติ ถ้าได้แนวปฏิบัติตามนี้ก็จะดีมาก (พนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.1.1.3 ด้านเทคโนโลยี ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดทำ จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สนับสนุนส่งเสริม ให้ครู ทุกคน นำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ให้มีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้วัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสำหรับการศึกษาค้นคว้า สืบค้นข้อมูลไว้อย่างเพียงพอกับนักเรียน

เสริมความรู้ให้ผู้สอนรวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานธุรการ งานเอกสาร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และในการจัดเก็บข้อมูล ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อ และเทคโนโลยีเป็นระยะ และสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วยกับเทคโนโลยี เพราะทุกโรงเรียนต้องมี จำเป็นต่อนักเรียน เพราะต้องปฏิบัติ และให้มีการอบรมพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอน เห็นด้วยอย่างยิ่ง (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...ในเรื่อง ไอ ที เห็นด้วยในสิ่งที่เพิ่มเติมก็คือ การจัดหาเน้นเกิดความล่าช้า ในทางปฏิบัติพอสมควร คือให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการจำเป็นโดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และให้บุคลากรได้มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี แต่ในส่วนการจัดหาจากส่วนราชการนั้นเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติพอสมควร(สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น แนวการจัดการเรียนการสอนทุกวันนี้ เราใช้เทคโนโลยีมาช่วยในสถานศึกษามากขึ้น เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพด้วย (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ แต่ด้านสื่อเทคโนโลยีส่วนใหญ่ มองการใช้ ในทางปฏิบัติ อยากจะให้สถานศึกษา หาสื่อให้กับครู ครูใช้ทุนทรัพย์ของตัวเองไปหาสื่อ ไอ ซี ที มาใช้เอง เมื่อมีสื่อแล้ว ครูทุกคนจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ จำเป็นต้องสืบค้นข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถ้าไม่มีการพัฒนาครูก็จะไม่สามารถไปสู่สถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศได้ ต้องให้ครูพัฒนา โดยให้สถานศึกษาจัดหาสื่อให้พอเพียงกับครู ให้เป็น E- classroom ได้ก็จะดียิ่งขึ้น (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ เพราะด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญมาก โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วางแผน ในการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และ เทคโนโลยีและให้พัฒนาบุคลากร นำนวัตกรรม และสื่อเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการ

จัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ให้จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน ให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี ให้มีวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ให้แก่นักเรียนได้ศึกษา และสืบค้นข้อมูล ใ่ว่างเพียงพอ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านนาตาลคำป่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านเทคโนโลยีแนวปฏิบัติทั้งหมดเห็นด้วย เรื่องเทคโนโลยีสำคัญอย่างยิ่งจะช่วยสร้างคุณภาพในการศึกษา (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยด้านปัจจัยด้านนี้ ผู้วิจัยได้เขียนแนวปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน กำกับติดตามและการประเมินผล ด้านนี้ถือว่า สมบูรณ์ เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นผลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ก็สมบูรณ์ครบถ้วน (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านเทคโนโลยีดูแล้วก็ใช้ได้ เริ่มตั้งแต่มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน พัฒนาคู่มือ สนับสนุนส่งเสริม มีแหล่งเรียนรู้ จัดทำและจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ มีการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในการการบริหารงาน ตลอดจนมีการกำกับ ติดตามและประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยทุกประเด็น แต่ที่น่าสนใจ เน้นด้านประสิทธิภาพของครูที่จะใช้ สื่อคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี ครูเองไม่มีความชำนาญในการใช้ ต้องมีการพัฒนา (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ตอนนี้เราขาดแคลนกำลังคน แต่ก็เห็นด้วยที่มี องค์ประกอบต่างๆ และแนวปฏิบัติเหล่านี้เข้ามาก็จะทำให้สถานศึกษาได้พัฒนา เพราะด้าน เทคโนโลยีจะทำให้สถานศึกษาสู่ระบบสากลได้ (พนาวี นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.1.1.4 ด้านหลักสูตร ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง

กรรมการสถานศึกษาเพื่อร่วมตัดสินใจสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน เน้นการสร้างอย่างต่อเนื่องทุกกลุ่มสาระให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรกำหนดและแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ให้มีระบบการประชุมครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน ให้เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงขึ้นและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะและสอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของท้องถิ่น ให้สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายใน และแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับหลักสูตรและให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่สนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียนและบูรณาการในในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...ด้านหลักสูตร เห็นด้วยด้านหลักสูตร แต่หลักสูตรจะเป็นปัญหา เช่น โรงเรียนเรามีหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมา มีการจัดการเรียนการสอน เรียนไปแล้วก็ไม่ได้มีการเอามาสอบ เวลานำไปสอบเรียนในระดับสูงขึ้น เป็นการสร้างปัญหาให้สถานศึกษา (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ ปัญหาอยู่ในเรื่องการนำหลักสูตรไปใช้ บางแห่งบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถเรื่องหลักสูตรเพียงพอ ต้องใช้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการก็ไม่เข้าใจ ยังยึดหลักสูตรเดิม มีปัญหามากกับการนำไปใช้ ในด้านหลักสูตรมีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระ อย่างเช่น มัธยมศึกษาตอนปลายก็ได้มีเนื้อหาสาระเพิ่มเติม การจัดแหล่งเรียนรู้ สถานศึกษาก็ทำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่า เพิ่มเติมในเรื่องของบุคลากรที่จะมาทำงานด้านหลักสูตร ก็ไม่มีความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่างหลักสูตรแกนกลาง ตัวบ่งชี้มากเกินไป ต้องมีแนวปฏิบัติที่ขั้นตอนการดำเนินงานลง (สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...ด้านหลักสูตร เห็นด้วย โดยเฉพาะในเรื่องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร เพราะจะทำให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติ หลักสูตรถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา กิจงานด้านวิชาการ ครูและผู้บริหารจะต้องบริหารหลักสูตร ตามที่ข้อกำหนดใน

คุณลักษณะกำหนดไว้ การบริหารเริ่มตั้งแต่ สถานศึกษาต้องมีหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรแกนกลาง เมื่อมีหลักสูตรสถานศึกษาจะต้องนำไปสู่ความเข้าใจของเพื่อนครู และสามารถวิเคราะห์หลักสูตรได้ การจัดการเรียนการสอนในแต่ละชั้น ทำอย่างไรต้องจัดการเรียนรู้ให้ตรงตามหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับ การวัดและประเมินผล หลักสูตรต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อหลักสูตรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จัดให้มีการบูรณาการในหลักสูตรด้วย โดยเฉพาะการบูรณาการการเรียนรู้ก็จะดีขึ้น (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติ เพราะว่าหลักสูตรมีความสำคัญอย่างยิ่งของสถานศึกษา โดยเฉพาะให้มีการเพิ่มเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงขึ้นและลึกซึ้งมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการความเป็นเลิศ ต้องจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเป็นเลิศของโรงเรียนในด้านไหน จัดให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและนักเรียน (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำฆ่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านหลักสูตร เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ในแนวปฏิบัติทั้งหมดเห็นด้วย ก็มีความชัดเจน ครอบคลุมดี (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับเรื่องหลักสูตรนี้ โดยเฉพาะหลักสูตรแกนกลางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 เราต้องเอามาใช้ ขอฝากเพิ่มเติมในแนวปฏิบัติอีกตัวหนึ่งคือการบูรณาการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร ให้นำเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาในหลักสูตร หลักสูตรจึงจะสมบูรณ์ขึ้นไปอีก (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุนารณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านหลักสูตรคุณแล้วก็ครอบคลุมเริ่มตั้งแต่มีการวิเคราะห์ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร การร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน กรรมการสถานศึกษา มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร มีการประชุมชี้แจง ให้เพิ่มเนื้อหาสาระ แต่ในแนวปฏิบัติที่หก ผมว่าจะไปซ้ำกันกับด้านกระบวนการคือด้านบรรยากาศ รวมถึงให้มีการประเมินการใช้หลักสูตร (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อ ในเรื่องของหลักสูตร เห็นด้วยทุกขั้นตอน ในส่วนที่สำคัญที่สุดคือ การแปลงหลักสูตรสู่การปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจริงๆ ก็ครูผู้สอน ดังนั้นครูผู้สอนจะต้องเข้าใจหลักสูตรให้ชัดเจน(นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่เยี่ยม แต่การนำมาปฏิบัติ ไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นเรื่องยากสำหรับครู และสถานศึกษา การส่งนักเรียนให้ได้ตามมาตรฐานตามหลักสูตร สถานศึกษาก็มีปัญหาแตกต่างกันไป ครูก็มีงานมาก และมีทางที่จะทำให้สำเร็จได้ ก็จะต้องลดภาระหน้าที่งานของครูให้น้อยลง เพราะจะทำให้ครูทำหน้าที่ครู การวางแผนการจัดการเรียนรู้ได้ดี ปัญหาตอนนี้อยู่ที่ครูไม่เขียนแผน ทำอย่างไรจะให้ครูได้เขียนแผนทุกคน ผมเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ ซึ่งดีมาก (พเนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.1.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

ผลการสัมภาษณ์พบว่า ให้อำนาจให้สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ให้จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและทรัพย์สิน ของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษาเพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต เป้าหมายกิจกรรมหลักและสนับสนุน ให้มีบทบาทประสิทธิภาพการใช้จ่าย ตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีข้อตั้งงบประมาณ และล่วงหน้า 3 ปีของงบบุคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่นและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้เพียงพอกับความจำเป็น ให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและเมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ให้จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกระทรวง ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล มีระบบการบริหาร

บัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบการควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย และให้มีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวกคล่องตัวและเหมาะสมให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างประหยัดคุ้มค่า มุ่งเน้นผลงานก่อให้เกิดเป็นประโยชน์มากที่สุด แก่นักเรียนและสถานศึกษา ให้วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ บุคคล ชุมชน หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ กระตุ้นให้บุคคล ในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายใน เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคคลและ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของ สถานศึกษา และให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...ด้านงบประมาณ ก็มีการประเมินจากรัฐ โดยเฉพาะ

กระทรวงศึกษาธิการ ให้งบประมาณมาบริหารสถานศึกษา แต่ว่าวิธีการปฏิบัติงานในโรงเรียน ก็ยาก ในการปฏิบัติงานบางโครงการเป็นนโยบายยอดเยี่ยม แต่ผู้บริหารมักจะปฏิบัติงานที่ไม่ ถูกต้องตามระเบียบในเรื่องงบประมาณ (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนอง ผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติทุกข้อ เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการ

บริหารสถานศึกษาพอสมควร ส่วนใหญ่แล้วงบประมาณของสถานศึกษาจะไม่ได้ใช้ตามกล ยุทธ์ ส่วนใหญ่จะใช้เฉพาะกิจ ปัญหานี้ต้องให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วน ร่วมในการกำหนดนโยบาย วางระบบการปฏิบัติให้ชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ (สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย เพราะการบริหารงบประมาณเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้

งานวิชาการบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องจัดหาทั้งวัสดุ อุปกรณ์ ให้มี ความพร้อมและเพียงพอกับความต้องการจำเป็น โดยระดมทุนช่วยสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

ทั้งรัฐ และเอกชน ร่วมสนับสนุนส่งเสริมทรัพยากร (ฐิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ, โรงเรียนบ้านนาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติ ถือว่ามีข้อละเอียด การวางแผนการใช้ทรัพยากร และงบประมาณของสถานศึกษา การวางแผนที่ดี เริ่มต้นดีควรมีการวิเคราะห์ก่อนว่า แผนการใช้งบประมาณปีที่ผ่านมาแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์และ เกิดความสำเร็จต่อสถานศึกษาอย่างไร เมื่อพบแล้ว นำมาวิเคราะห์หา SWOT จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมากำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงการที่ต้องการ การใช้งบประมาณจึงจะตรงจุดเป้าหมาย และ ความสำเร็จ ตัวดัชนีชี้วัด เน้นสองอย่างคือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ RBM มีการประเมินตามมาตรฐานของ ก.พ.ร. ตามมาตรฐานของ สพฐ. และตามมาตรฐานของ สมศ. ล้วนแต่มีการดำเนินงานแบบ RBM และสอง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล good governance มีหลักหกประการคือ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ถ้าใช้ควบคู่กันทั้งสองอย่างก็จะนำไปไปสู่สถานศึกษาแห่ง ความเป็นเลิศ สถานศึกษาจะต้องระดมทรัพยากร สรรพกำลังจากทุกภาคส่วน มาช่วยสนับสนุน เพราะลำพังเพียงงบประมาณของสถานศึกษาจะนำไปสู่ความเป็นเลิศคงทำได้ยาก (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...ไม่ขัดข้องในแนวปฏิบัติทุกข้อ โดยเฉพาะในแนวปฏิบัติที่ ห้าที่จัดสรร งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็น ในการจัดการศึกษา และให้มีระบบที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้และยึดหลัก ธรรมาภิบาล และจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด ในแนวปฏิบัติที่ให้อำนาจระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติ การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล ชุมชน หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำ เอ็มไอ ยู เพื่อร่วมกันพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านนาตาลคำข้า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและในเรื่องให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็น อิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ในแนวปฏิบัติทั้งหมดเห็นด้วย แล้วมีความชัดเจน ครอบคลุม ก็มีความเห็นด้วย (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในด้านทรัพยากรและงบประมาณ แต่ในแนวปฏิบัติข้อหนึ่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก (SWOT) เราต้องการที่จะรู้สภาพสถานะของ สถานศึกษาของเรา ถ้าวิเคราะห์เสร็จแล้ว เรารู้แล้วเราต้องนำไปสู่การวางแผนพัฒนา สถานศึกษาต้องเขียนให้เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาสถานศึกษา ก็หมายถึงมีแผนเดิมอยู่แล้ว วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ก็นำมากำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา และต้องได้แผนขึ้นมา (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนชาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านทรัพยากรหรือรีซอร์ส เป็นคำใหญ่หมายความรวมถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ด้วย ดังนั้นตรงนี้ขอฝากพิจารณาคำว่างงบประมาณเป็น ชับเซตของทรัพยากร หรือจะนิยาม ยามว่าต่างกันอย่างไร พอเป็นแนวปฏิบัติ ตั้งแต่แนวปฏิบัติแรกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) แนวปฏิบัติสอง ลงรายละเอียด เรื่องการเงินและทรัพยากร แนวปฏิบัติ สาม สี่ ห้า หก เจ็ด เป็นเรื่องงบประมาณ จนถึงแนวปฏิบัติสุดท้ายเป็นเรื่องของงบประมาณ ฝากประเด็นหนึ่ง ว่า พวกอย่างไหนคนอ่าน จะไม่สับสนว่าเป็นเรื่องซ้ำซ้อนกันหรือเปล่า ในแนวปฏิบัติภาพรวม ใช้ได้ ตั้งแต่แนวปฏิบัติหนึ่งถึงเก้า (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยครับ เห็นด้วยทุกข้อ ซึ่งในด้านทรัพยากรนี้ โดยเฉพาะในเรื่อง กลยุทธ์ เรื่องแผนงานโครงการ ปัญหาอยู่ที่เมื่อปฏิบัติไปแล้ว ต้องมีการวิเคราะห์ให้ดี ควรยึด หลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือเมื่อปฏิบัติไปแล้วไม่ได้ผลเท่าที่ควรก็จะมีปัญหา (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...ในแนวปฏิบัติจริงๆ ก่อนข้างจะเป็นวิชาการ ซึ่งขัดกับแนวปฏิบัติ ในบางเรื่อง สำหรับทิศทางการทำงานที่ดี กลยุทธ์ที่ดี ในเชิงนโยบาย ที่กระทรวงศึกษาธิการ หรือแนวปฏิบัติของรัฐบาล ก็มีการไว้ว่างใจให้ปฏิบัติในส่วนหนึ่ง ที่เราปฏิบัติกันอยู่ ถ้าเราปรับ ได้ในด้านการบริหารบางอย่างที่มีการมอบอำนาจให้ โดยให้อำนาจปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบก็จะ ดี แต่ถ้าปฏิบัติได้ตามที่แนวทางนี้จะดีมาก เห็นด้วยในแนวปฏิบัตินี้ (พนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.1.1.6 ด้านภาวะผู้นำ ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิค วิธีการ ผู้บริหารควรมีสุภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่วว่องไวกระฉับกระเฉง อยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ ผู้บริหารควรมีความ ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความ

รับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ให้ผู้บริหารควรมี ทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการ บริการได้อย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนกลยุทธ์ มาจากส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ ส่งเสริมพัฒนา ด้าน มาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ และนำมาประยุกต์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้มีการส่งเสริม ครูและ พัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำ ของตนในหลายรูปแบบ เช่น เข้าศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษา ดู งาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาให้กับทุกคน ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการ ทำงานร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้ อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะ สื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการ พูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้ผู้บริหาร ควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติอยู่เสมอ จัดระบบการติดต่อสื่อสาร กับเพื่อนร่วมงานได้ดี จูงใจ ให้ผู้อื่นเต็มใจ เสียสละให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะ ในการขจัดความขัดแย้งและส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนอยู่เสมอ ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคมปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่น ได้รับการยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไปและเต็มใจที่จะ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มี วิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและมีการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถ มองการณ์ไกล และคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและ เหตุผลที่เหมาะสมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะ

นำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนเองต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน คึงข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ โดยเฉพาะในแนวปฏิบัติ ให้มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้ครูตื่นตัวที่จะทำงาน ด้านนี้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติ เพราะผู้บริหารเมื่อเผชิญกับปัญหาแล้ว ไม่กล้าตัดสินใจ สถานศึกษาก็ดำเนินต่อไปไม่ได้ งานไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแน่นอน (สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อ เพราะผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาต้องกล้าตัดสินใจ สำคัญที่สุดนอกจากนี้ ต้องให้มีกระบวนการ การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำด้วย โดยวิธีการต่างๆ เช่น อบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น ไม่เฉพาะผู้บริหารคนเดียว จึงจะทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ นำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในส่วนหนึ่ง ในส่วนนี้ตามมุมมอง เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารเท่านั้น การจะนำให้องค์การสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องมีสมรรถนะ ภาวะผู้นำ ถ้าจะให้สำเร็จ นอกจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำแล้ว ครูและผู้มีส่วนร่วม ต้องมีภาวะผู้นำด้วย เช่น หัวหน้าฝ่ายวิชา หัวหน้าสายชั้น หัวหน้างาน ครูทุกคน สามารถสร้างภาวะผู้นำให้ได้ทุกคน เรื่องนี้คนนี้อาจถนัด เรื่องนั้นคนนั้นถนัดความ สร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรในองค์กรได้ ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรในองค์กร มีภาวะผู้นำได้ เพื่อให้สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อในแนวปฏิบัติ การจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน โดยเห็นด้วยสถานศึกษาจะเป็นเลิศผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนิน

ตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรจะมี
ภาวะผู้นำด้านใดบ้าง (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำข้า,
22 มีนาคม 2553)

...ด้านภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ
ซึ่งแนวปฏิบัติทั้งหมดมีความชัดเจน ครอบคลุม และความเป็นผู้บริหารยุคใหม่และภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ก็เห็นด้วย (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม,
22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย เพราะด้านภาวะผู้นำ เป็นด้านที่สำคัญในปัจจุบันเข้า
โดยเฉพาะ ในแนวปฏิบัติทั้ง สิบสองนี้ ก็ถือว่าผู้นำจะเกิดขึ้นตามแนวปฏิบัติที่กำหนดนี้ ก็ถือว่าเป็น
ผู้นำที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และนำมาปฏิบัติในการบริหารจัดการสถานศึกษาไปสู่ความเป็น
เลิศได้อย่างดีด้วยทั้ง สิบสองแนวปฏิบัติ (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียน
ธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านภาวะผู้นำ ก็ใช้ได้นะ มีเรื่องตั้งแต่ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มี
วิสัยทัศน์ สร้างทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่น มี
ทักษะในการเข้าสังคม มีทักษะในการวางแผน นอกจากตัวเองจำทำแล้ว ยังส่งเสริมให้ผู้อื่นด้วย
ในแนวปฏิบัติที่สิบ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน ว่าต่างกันกับที่อยู่ในด้าน
กระบวนการตรงไหน บอกให้ชัด ถ้าเหมือนกันก็เอาไปไว้ที่เดียวกัน ดูเนื้อในก็ใช้ได้
(รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อ แต่อยากเสริมสองประเด็นคือ หนึ่ง ตัวผู้นำเองต้องมี
หัวใจในการทำงาน หัว คือสติปัญญา ใจ คือคุณธรรม จริยธรรม ควรคู่กันไป อีกประเด็นในเรื่อง
การสร้างทีมงาน เป็นบันไดขั้นแรกที่จะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเองต้อง
วิเคราะห์ ด้านบุคคล ด้านทีมงาน บุคคลอย่างน้อยในสามคน ต้องเป็นนักคิด เชิงเทคนิคนัก
ปฏิบัติ เป็นนักประชาสัมพันธ์ เมื่อมีบุคคลครบทั้งสามอย่างก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย
(นที เทียนทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย อยากให้สร้างเครือข่ายให้มีการปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทาง
เดียวกัน มีการพัฒนาที่เป็นคู่ขนาน ไม่อยากให้เกิดความแตกต่างหรือแปลกแยก อยากให้ทุก

โรงเรียนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กัน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นปัจจัยสำคัญ ผู้บริหารถ้ามีภาวะผู้นำ ทุ่มเท เลี้ยงทะเพื่องาน ถ้าทำได้ ส่วนหนึ่ง ประมาณ ร้อยละสามสิบ ก็จะเป็นสิ่งที่ดีมากที่จะทำให้ สถานศึกษามีความเป็นเลิศได้ และเห็นด้วยตรงที่ผู้นำต้องมีจรรยาบรรณ มีคุณธรรม ไม่ใช่ขึ้น ไปเอาตำแหน่งแล้วก็เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ซึ่งไม่ถูกต้อง (พเนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการ เชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาล โนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.2.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้คือ

3.2.2.1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ผลการ สัมภาษณ์พบว่า ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ เป้าหมายและ ทิศทางของ สพท. และ สพฐ. ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กร การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้งสี่งานตามรูปแบบ สถานศึกษานิเทศก์ อย่างเต็มรูปแบบและจริงจัง ให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานมาก ขึ้น โดยกำหนดแนวทาง การบริหารตนเองได้ ใช้วิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบท การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง จัดเตรียมความพร้อมบุคลากร ในสถานศึกษา ดังนี้ สร้างความตระหนัก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากร ทุกระดับ การส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารจัดโครงสร้างและ ระบบ การทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ควรมี ความสามารถในการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกิจของสถานศึกษา มีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ ควรมีความ สนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและ กระตือรือร้นในการจัดการศึกษา ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หรือทีมงาน การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศข้อมูลด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป เพื่อการบริหารและการเรียนการสอน การ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...การกระจายอำนาจด้านบุคลากร แต่ละโรงเรียนขาดครูปีละสิบคน เริ่มมีมากตอนนี้ ถ้าให้พวกเราเตรียมบุคลากร ก็ต้องมีการวางแผนร่วมกันกับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคลากรก็น่าจะเพียงพอ (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติที่ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ให้มีการกระจายอำนาจทั้งสิ่งงานอย่างจริงจังเต็มรูปแบบสถานศึกษานิติบุคคล โดยให้เตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยสร้างความตระหนัก ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการทำงานให้ชัดเจน การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พัฒนาระบบฐานข้อมูล ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการบริหารงานทั่วไปแต่ในด้านรูปธรรมยังเกิดขึ้นไม่ชัดเจน เพราะยังมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางยังมีอยู่ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา แต่แนวการปฏิบัติยังไม่เกิดความคล่องตัว ควรมีแผนพัฒนาและมีการกระจายอำนาจที่ชัดเจน(สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย แนวปฏิบัติครอบคลุม คงจะครบทุกประเด็นที่เป็นหลักในการบริหาร แนวคิดแนวปฏิบัติครบถ้วน โดยให้ทุกภาคส่วนร่วมรับผิดชอบ เห็นด้วย (จิตติรัตน์ สารเนตร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ การดำเนินในรูปแบบปัจจุบัน เป็นการใช้รูปแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลายโรงเรียนยังไม่มี ความเข้าใจ เรื่อง เอส บี เอ็ม ซึ่งสอดคล้องกับการให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ยังไม่เข้าใจโรงเรียน ต้องบริหารแบบการกระจายอำนาจ แต่ที่ผ่านมาโรงเรียนยังดำเนินงานแบบเดิมๆ อยู่ รอสั่งการจากหน่วยเหนือ จริงๆ แล้วโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ตาม พ.ร.บ. การกระจายอำนาจ ส่วนหนึ่งยังมีหลายเรื่อง ที่การกระจายอำนาจ โรงเรียนยังทำไม่ได้โดยตรง การบริหารงานบุคคล อำนาจยังให้คณะกรรมการเขตพื้นที่ และยังมีอีกหลายเรื่อง ที่กระจายยังไม่ถึง การกระจายอำนาจให้ นั้น เป็นการมอบอำนาจ ไม่ได้ให้อำนาจ แต่ถ้าเราทำงานที่เขามอบหมาย ไม่ต้องรอสั่งการ โรงเรียนทำด้วยตนเองก็จะทำให้สำเร็จ (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ ในด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษา ที่ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้งสิ่งงานตามรูปแบบสถานศึกษานิติบุคคล อย่างเต็มรูปแบบและจริงจัง และให้มีความพร้อมของบุคลากร ของบุคลากรในสถานศึกษา มีการพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำป่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านกระบวนการทั้งสี่ด้านเห็นด้วย โดยเฉพาะการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา เห็นด้วยที่จะให้มีการจัดแผนพัฒนาการศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย และให้มีการกระจายอำนาจให้ครบทั้งสี่งาน เพื่อให้มีความคล่องตัวเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ เพราะมีความชัดเจน และรายละเอียดเหมาะสม ก็เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติทุกข้อ (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยมากกับด้านกระบวนการ เราเอาเรื่องกระจายอำนาจของการบริหารจัดการของสถานศึกษามาเกี่ยวข้อง ก็ถือว่าพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นเลิศได้ดี เพราะทุกคนได้มีส่วนร่วม (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านการรองรับการกระจายอำนาจดูเนื้อในก็ใช้ได้ เพราะมีการจัดทำแผน จัดให้มีระบบการบริหาร ให้มีการกระจายอำนาจให้ครบทั้งสี่งาน ให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน การเตรียมความพร้อมของบุคลากร คือตรงนี้จะอยู่ในส่วนของโครงสร้างด้วย อยู่ในโครงสร้างตรงมาก มีการพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่าย และให้มีระบบฐานข้อมูล ก็ใช้ได้ (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย สำคัญทุกข้อ ที่สำคัญเรื่องการวางแผน ต้องทำให้ดี ใช้ฐานข้อมูลที่มีความแม่นยำสูง การรองรับการกระจายอำนาจต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อม และทำอย่างจริงจังโดยทุกคนมีส่วนร่วม (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติทุกข้อ เพราะครอบคลุมดี ถ้าหากสถานศึกษาได้แนวปฏิบัตินี้ไปใช้ก็จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษา มีคุณภาพ สถานศึกษาต้องเตรียมคนให้พร้อม และอยากให้มีการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง ตามที่มีการกำหนดไว้ในกฎกระทรวง (พนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.2.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ผลการสัมภาษณ์พบว่า ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ครูบูรณาการเรียนรู้ออกไปนอกห้องเรียน และหรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และ ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลายและการกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วย โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้ในด้านคุณธรรม มีงานวิจัยระดับชาติที่มีการจัดทำด้านสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะสภาพแวดล้อมมีผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะสภาพแวดล้อมดี ก็จะทำให้ นักเรียนอยากมาเรียน ครูก็จะตั้งใจมาสอน ในการจัดสภาพแวดล้อมก็จะเกี่ยวกับครูด้วย นักเรียนด้วย ว่าครูมีความสนใจมากน้อยแค่ไหนในการทำกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน ตามนโยบายของรัฐบาล เห็นด้วยที่ครูต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ได้ตลอดเวลาทุกสถานที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ ในด้านกิจกรรมการเรียนการสอน เห็นด้วยที่มีการจัดครูที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และในเรื่องที่มีการจัดครูผู้สอนที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถ มีวุฒิ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ซึ่งเรายังไม่มีการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน การจัดสรรครู การคัดเลือกครู ยังอยู่ในระดับเขตพื้นที่ หรือสูงขึ้นไป เป็นหน่วยงานจัด ถ้าสถานศึกษาสามารถจัดเองได้ ในกรอบที่สามารถทำได้ ก็จะสามารถจัดครูที่มีวุฒิ มีความรู้สามารถ และในเรื่องครูจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ให้ครูจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และให้มีการจัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่วนใหญ่ครูในปัจจุบันก็ตระหนักในเรื่องนี้ดี (สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อ แต่ข้อจำกัดในเรื่องครูผู้สอนอาจจะไม่ตรงตามวุฒิ
ในด้านบุคลากรอยากให้มีการพัฒนาครูผู้สอนไปด้วย เพื่อแก้ปัญหาในด้านครูที่ไม่ตรงวุฒิ
(จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย งานหลักของสถานศึกษาคือ การจัดการเรียนการสอนให้มี
คุณภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ถ้าวัดแล้ว นักเรียนต้องมีคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน
ปัจจุบันมีข้อกำหนดว่า เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตั้งแต่วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ว่าเขามี
ความรู้ ความสามารถด้านใด อ่อนด้านใด ถ้าเน้นเฉพาะสีกกลุ่มสาระนั้นไม่พอ ต้องได้สืบแปล
มาตรฐาน ของ สพฐ. และสืบมาตรฐานของ สมศ. จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพทุกเรื่อง
(เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยไม่ขัดข้อง ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ที่ให้ครู
มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่
สำคัญคือให้วิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล และครูมีการประเมินผล
การเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน ให้ครูมีวุฒิ มีความรู้ ความสามารถตรงกับ
งานที่รับผิดชอบ แต่ละวิชา หรือสาระการเรียนรู้ และให้จัดให้สอดคล้องกับความสนใจและ
ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้มีแหล่งเรียนรู้ ให้จัดการ
เรียนรู้ให้เกิดได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เห็นด้วยที่ให้สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ
ห้องสมุดพื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพออยู่ในสภาพดีใช้การได้ดี และจัด
บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยจะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฯ ได้ (สุกิจ ศรีพรหม
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านนาตาลคำป่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนมีแนวปฏิบัติที่เห็นด้วยจะเห็นว่าการจัด
ครูผู้สอนที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ ความรู้ ความสามารถตลอดจนการจัดเนื้อหาสาระและ
กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ตลอดจนการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมทั้ง
ภายในและภายนอก ตลอดจนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจัดแหล่งเรียนรู้ที่
หลากหลาย ก็เห็นว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ ก็เห็นด้วย (พูนสิน ประคำมินทร์
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ครูเป็นบุคคลสำคัญ เพราะครูเป็นบุคคลที่มีความรู้
หลากหลาย รู้เรื่องหลักสูตร รู้วิธีการจัดการเรียนการสอน ที่สำคัญต้องรู้ศักยภาพของผู้เรียน
ต้องเข้าใจผู้เรียนรายบุคคล ถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าครูรู้ศักยภาพของผู้เรียน เข้าใจผู้เรียนเป็น

รายบุคคล ทำให้ครูแยกแยะที่จะทำการเรียนการสอนได้ดี ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้ดี ครูจึงสำคัญยิ่ง (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนผมเห็นด้วยนะ ครอบคลุม ตั้งแต่ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครู มีความรู้ มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน ครูมีความสามารถใช้เทคโนโลยี มีการประเมิน ครู มีคุณธรรมจริยธรรม และการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน แต่ในแนวปฏิบัติที่สี่ จะคล้ายกับที่อยู่ในด้านกระบวนการด้านบรรยากาศใน สถานศึกษา คือถ้าจัดให้ไปอยู่ด้วยกันได้ ฝากผู้วิจัยด้วย (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนัก นโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย ของเพิ่มในส่วนของผู้บริหารเองในเรื่องแผนงานนิเทศ ครูมี แผนพัฒนาตนเอง ในสองส่วนนี้ผสมผสานกัน ก็จะทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย กับแนวปฏิบัตินี้ทุกข้อ เพราะการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้หลักสูตรสถานศึกษาหรือคุณภาพการศึกษาสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย ดังนั้นสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ครูผู้สอนต้องเข้าใจหลักสูตรต้อง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องยึดนักเรียนเป็นสำคัญ (พเนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน อนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.2.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ผลการสัมภาษณ์พบว่าแนวปฏิบัติ 1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ให้มีอาคารสถานที่ อาคารประกอบเหมาะสม มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ของผู้เรียน มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ให้มีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ระหว่างบ้าน องค์กร ทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน คือเป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ให้ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอเชื่อถือได้ ในด้านการแต่งกาย กริยามารยาท การ พุดจาสุภาพ ครูไม่ทำเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียนให้มีความสัมพันธ์ระหว่างครูใน โรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกันครูไม่ทำเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวใน

ห้องเรียน ให้เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิสระ น่าอยู่ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง ให้ครูสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียนการจัดการบรรยากาศในห้องเรียน คือตัวครูต้องให้เป็นกันเองกับนักเรียนทำให้เหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียนให้นักเรียนเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น พร้อมที่จะรับรู้ในสิ่งที่ครูสอน ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียน อาคารสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน และให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่าย ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วยเป็นแนวปฏิบัติและเป็นแนวคิดที่ดี เพราะมีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนเป็นแนวปฏิบัติทุกข้อที่ดี (อุทาน บุญเลิศ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ การจัดบรรยากาศนี้สำคัญ เพราะว่าเด็กจะได้จัดการเรียนรู้จากบรรยากาศต่างๆ ถ้าอยู่ในบรรยากาศที่ร่มรื่น ครูประพฤติตัวเป็นแบบอย่างทั้งจรรยาบรรณ เป็นเรื่องสำคัญมากในยุคปัจจุบัน เพราะครูถือว่าเป็นต้นแบบแก่เด็ก (สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย โดยเฉพาะในเรื่องแหล่งเรียนรู้ บรรยากาศที่ส่งเสริมวิชาการในสถานศึกษาต้องจัดให้ดี นอกจากนี้ยังจะเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน และชุมชนด้วย (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ตอนหลังเริ่มพูดกันว่า สถานศึกษาที่มามีความเป็นเลิศ ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผลมาจากบรรยากาศในสถานศึกษา การจัดบรรยากาศให้เป็นแหล่งเรียนรู้ หรือจัดสถานศึกษาให้น่าเรียน น่าอยู่ จะนำไปสู่สถานศึกษาเป็นเลิศ แต่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการเรียน คลื่น และเซฟตี้ ไม่ใช่เขียวอย่างเดียว ต้องร่มรื่น สวยงาม มองแล้วอบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน เมื่อเขียวแล้วต้องคลื่น สะอาดสะอาด ต้องคำนึงถึงความปลอดภัย อุปกรณ์เหมาะสมกับเด็กในวัยที่เหมาะสม จะทำให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ดีขึ้น บรรยากาศถือว่าสำคัญ ทำให้สถานศึกษาสู่ความสำเร็จ (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...ด้านบรรยากาศในห้องเรียน เขามีศัพท์ใหม่ เรียกว่า “ห้องเรียนคุณภาพ” คือจัดบรรยากาศให้เป็นห้องเรียนที่มีคุณภาพ เห็นด้วย สถานศึกษาจะเป็นเลิศได้นั้นส่วนหนึ่งก็คือการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมการให้ผู้เรียนพัฒนา

ตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ โดยความร่วมมือกันระหว่าง บ้าน องค์การทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ องค์การภาครัฐและเอกชน ตัวครูต้องเป็นแบบอย่าง ให้ความเป็นกันเอง บรรยากาศในห้องเรียนสะอาด ร่มรื่น บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ มีไม้ดอกไม้ประดับ ก็จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้ (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำป่า, 22 มีนาคม 2553)

...ในด้านบรรยากาศในสถานศึกษา สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้มีการส่งเสริมผู้เรียนให้มีพัฒนาการ ตลอดจนความสัมพันธ์การร่วมมือกับชุมชนและครูประพุดิตนเป็นแบบอย่างเช่น การแต่งกายตลอดจนการจัดบรรยากาศทั้งภายใน ครูให้ความเป็นกันเองกับนักเรียน และภายนอกให้มีความสะอาด บริเวณสวยงาม ร่มรื่น ก็เห็นด้วย (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย บรรยากาศในสถานศึกษา เป็นสิ่งแวดล้อมหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งบรรยากาศภายในต้องดี และต้องมีบรรยากาศภายนอกด้วย เพื่อจะได้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกัน (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านบรรยากาศในสถานศึกษาก็ถือว่าใช้ได้ เห็นด้วย ครอบคลุม คือให้จัดสภาพแวดล้อมและการส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ การมีส่วนร่วม แต่ในแนวปฏิบัติที่ดี ที่บอกว่าประพุดิตนเป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ บอกให้ชัดว่าเป็นครู หรือเป็นใคร และมีในด้านบรรยากาศ นอกห้องเรียน บริเวณเป็นระเบียบสวยงาม มีห้องปฏิบัติการ และกัจัดระบบรักษาความปลอดภัยด้วย ก็เห็นด้วย (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย ที่จะขอเพิ่มเติมคือแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพราะมีข้อจำกัด หากแหล่งเรียนรู้ขยายออกไป เพิ่มมากขึ้น จะทำให้บรรยากาศที่จะส่งเสริมในด้านวิชาการก็จะมีคุณภาพมากขึ้น (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย ก็เพราะถ้าหากสถานศึกษามีการจัดสิ่งแวดล้อม สถานศึกษาให้สะอาด สวยงาม ร่มรื่น น่าเรียน ก็เป็นภาพลักษณ์ของสถานศึกษาด้วย ทำให้เกิดความ

เชื่อมั่นของชุมชนด้วย (พเนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.2.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ผลการสัมภาษณ์ พบว่าให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เป็นไปตามกฎกระทรวงให้สถานศึกษามีระบบกลไก และมีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สถานศึกษามีระบบ กลไก และมีการตรวจติดตามคุณภาพสถานศึกษา ให้สถานศึกษาได้รับการประเมินทั้งภายในและภายนอกตามกฎกระทรวง และเผยแพร่ผลการประเมินอย่างกว้างขวาง ให้สถานศึกษานำผลตรวจติดตามและการประเมินภายในและภายนอก ไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องให้ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ให้จัดทำแผนสถานศึกษาแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายใน และการประเมินภายนอก เน้นการมีส่วนร่วมให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วม ในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อความเป็นเลิศ ให้จัดระบบบริหารสารสนเทศ ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ ถ้ามีการประเมินคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพ ก็ต้องกระตุ้นให้ครูสนับสนุนทุกรายการ การปฏิบัติงานก็ต้องให้มีหลักฐาน เพื่อให้ประเมินการปฏิบัติงาน พวกเราต้องเก็บไว้ เพื่อสามารถใช้เป็นร่องรอยการทำงาน และตรวจสอบได้ (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ในแนวปฏิบัติ ที่ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง โดยให้มีระบบกลไก มีการตรวจสอบติดตาม และมีการประเมินทั้งภายใน และภายนอก เผยแพร่ผลการประเมินอย่างกว้างขวาง ให้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจัง เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ โดยให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม และให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานเพิ่มเติมได้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติทุกข้อ มีความชัดเจน ด้านประกันคุณภาพยังมี
กฎหมายรองรับด้วย ดังนั้นการประกันคุณภาพผู้บริหารและทุกคนต้องให้ความสำคัญและ
เห็นความสำคัญอย่างจริงจัง มีคณะกรรมการรับผิดชอบ โดยทุกคนมีส่วนร่วม
(จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย พุดตอนต้นมาทั้งหมด สิ่งเหล่านี้ ถือว่าเป็นกระบวนการ ตัว
ที่จะเป็นข้อกำหนดให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ การประกันคุณภาพการศึกษา ต้องการให้
สถานศึกษาจัดการศึกษาได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร เพื่อนครู จะต้องทำ
ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ถ้าจะให้สู่ความสำเร็จ ต้องมีการประกันคุณภาพภายในก่อน โดยการ
ดำเนินการตามข้อกำหนดของ สมศ. จึงจะทำให้สถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ (เทวรัฐ โตไทยะ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะในเรื่องให้สถานศึกษาสามารถ
กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมได้ เพราะถ้าสถานศึกษาจะเป็นเลิศต้องมีมาตรฐานสูงกว่า
โรงเรียนอื่น (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำฆ่า, 22
มีนาคม 2553)

...การประกันคุณภาพการศึกษา เห็นด้วยในแนวปฏิบัติ เพราะ เป็นเรื่อง
ของการติดตาม ในการที่จะให้การศึกษาที่มีคุณภาพ การประกันคุณภาพผู้บริหารจะต้องมีความ
ตระหนักและเห็นความสำคัญอย่างจริงจัง โดยให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามา
มีส่วนร่วม และควรมีการแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบ มีการจัดข้อมูลสารสนเทศจัดโครงสร้างที่
เอื้อต่อการพัฒนา มีการประเมินคุณภาพภายในและคุณภาพภายนอก และรายงานต่อสาธารณชน
ให้ทราบ แนวปฏิบัติมีรายละเอียดครอบคลุม เห็นด้วยทุกข้อ (พูนสิน ประคำมินทร์
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในด้านประกันคุณภาพทางการศึกษา เพราะเป็นตัวชี้วัดที่
สำคัญในคุณภาพของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการประกันคุณภาพภายใน ภายนอก ก็เป็น
กระบวนการหนึ่งที่จะทำให้สถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้ (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการ
เชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ก็ครอบคลุม เห็นด้วย
ตั้งแต่แนวปฏิบัติที่หนึ่ง มีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็น

ความสำคัญ มีการจัดทำแผน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและมีการจัด
โครงสร้างที่เอื้อต่อการประกันคุณภาพ ในส่วนนี้จะอยู่ในด้านโครงสร้างด้วย (รังสรรค์ มณีเล็ก
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน
2553)

...เห็นด้วย แต่ในด้านการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาจำเป็นต้อง
จะต้องให้ทุกส่วนเข้าใจอย่างแท้จริงในด้านมาตรฐานการศึกษา ให้นักเรียนทุกคนมีความรู้
ความเข้าใจ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญ ต้องเข้าใจและอธิบายให้ทุกคนเข้าใจได้
(นที เทียรทอง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติทุกข้อ เพราะครอบคลุมดี ถ้าหากสถานศึกษา
ได้แนวปฏิบัตินี้ไปใช้ก็จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษา ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรอง
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามากขึ้น ทำให้ผู้บริหารและครูมองเห็นแนวทางในการ
ปฏิบัติ ที่จะรองรับการประเมินจากภายนอก และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย
(พนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.3.3 ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

3.3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการสัมภาษณ์พบว่า ให้มีการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การบริหารสถานศึกษา เพื่อประมวลเป็นสารสนเทศการ
บริหารการศึกษาของสถานศึกษาสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น สาระการ
เรียนรู้/มวลประสบการณ์ ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ให้กำหนด
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจ แผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง
กับแผนของเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการจำเป็นทางการศึกษาในเขตบริการ เช่นเดียวกับการ
วางแผน กลยุทธ์ของเขตพื้นที่การศึกษา ให้จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
สถานศึกษาทั้งแผนระยะกลางและแผนประจำปี รวมทั้งส่งเสริมการนำนโยบายและแผนไปสู่
การปฏิบัติจริงและการขอตั้งงบประมาณ ให้ใช้หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหาร
จัดการความรู้ การจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน และการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ ให้พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการ
ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อน ทำให้
นักเรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผล ในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้

แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้ง สนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา ให้สร้างเครือข่ายวิชาการ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้า มาร่วมในการเรียนการสอน ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการจัดกิจกรรม/ โครงการที่สนับสนุนส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ให้สถานมีความเป็นเลิศ ให้ ทุกส่วนแสดงความคิดเห็นศึกษาตั้งความหวังสูงสุดสำหรับสถานศึกษาทั้งระบบว่าสถานศึกษา จะเป็นเลิศทางด้านใด โดยตั้งความหวังที่จะเป็นเลิศที่ละด้านขึ้นอยู่กับความพร้อมศักยภาพและ บริบทของสถานศึกษา เชื่อว่าผู้เรียนทุกคนเรียนรู้ได้และทุกคนมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จ ของผู้เรียน ให้กำหนดนโยบายและกระบวนการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่าง สม่าเสมอทุกระดับอย่างชัดเจน จัดทำคู่มือกำหนดขอบข่ายอย่างกว้างๆ และติดตาม ความก้าวหน้าของผู้เรียน สรุปความสำเร็จของผู้เรียน เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยและจัดรายงาน ชุมชนด้านคุณภาพ ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะให้สถานศึกษาสร้างเครือข่าย วิชาการ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพราะการสร้างเครือข่ายเพื่อพวกเราได้เผยแพร่ ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และได้ร่วมการปฏิบัติงานร่วมกัน ถ้าเรามีเครือข่าย เพื่อเป็นการศึกษาร่วมกัน สถานศึกษาก็จะสามารถพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศได้ด้วยดี (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...แนวปฏิบัติเห็นด้วยทุกข้อ อย่างในเรื่องของกระบวนการพัฒนาครู นักเรียน เกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน มีการใช้กระบวนการวิจัย ในการพัฒนาให้นักเรียน ครูยังนำสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจน สถานศึกษาจะสู่ความเป็นเลิศไม่ได้ ถ้ายังขาดแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ ครูยังเข้าใจว่า การวิจัยแยกออกจากการเรียนการสอน นักเรียนยัง ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนา ทั้งสื่อ และนวัตกรรม อะไรทำให้การปฏิบัติไม่บังเกิดผลสูงสุด ถ้า แนวปฏิบัติ นำไปสู่รูปธรรมได้ ตรงนี้การศึกษาจึงจะไปสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน (สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย เพราะการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีส่วนร่วมจาก หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อคุณภาพ ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการ มีส่วนร่วม ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการให้ นโยบายและเป้าหมาย

สูงสุดสำหรับสถานศึกษาจะเป็นเลิศทางด้านใด ให้เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอทุกระดับอย่างชัดเจน และติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน หน่วยงานต้นสังกัดให้รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้เรียนที่มีผลงานเน้นผลงานด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะสร้างโอกาสให้สถานศึกษาใกล้เคียงด้วย (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ในส่วนสุดท้ายก็คือจากที่มีปัจจัยนำเข้า นำไปสู่ผลลัพธ์อะไรบ้าง ผลลัพธ์คุณภาพการศึกษาคือ การเอาคุณภาพผู้บริหาร คุณภาพครู มารวมกัน แล้วทำให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติให้สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการบริหารสถานศึกษา ให้กำหนดมาตรฐานการศึกษา และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและกำหนดโครงสร้างและคณะกรรมการบริหารเพื่อพัฒนาวิชาการ และผู้บริหารต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ครู ในการจัดทำแผนนั้น ดดยพัฒนาจุดเน้นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จัดประสบการณ์และกิจกรรมเน้นการพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา พัฒนาครูให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และรวบรวมผลงานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมจัดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการ ให้สถานศึกษาตั้งความหวังสูงสุดสำหรับสถานศึกษาจะเป็นเลิศทางด้านใด กำหนดนโยบายและกระบวนการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอทุกระดับอย่างชัดเจน ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และหน่วยงานต้นสังกัดให้รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้เรียนที่มีผลงานเน้นผลงานด้านการพัฒนาผู้เรียน (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาตาลคำฆ่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านคุณภาพการศึกษา เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ มีรายละเอียดชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดแผนพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การกำหนดโครงสร้างเพื่อพัฒนาวิชาการ การจัดกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาเด็ก พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เรื่องเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาผู้เรียนเรียนและการสร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้

กระบวนการมีส่วนร่วม เห็นด้วยอย่างยิ่ง (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือคุณภาพการศึกษา หมายถึง
สถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาด้วย เห็นด้วยทุกแนวปฏิบัติ
(ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านผลลัพธ์ ทางสำนักงานนโยบายและแผน ในแผนปฏิบัติของผมจะ
ใช้ outcome ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจะใช้คำว่า output แต่ถ้าปฏิบัติแล้วเกิดผลใช้ outcome
แต่ถ้าเป็น Hoy & Miskel (2001) จะใช้สองอย่างรวมกัน ฝากผู้วิจัยด้วย ด้านคุณภาพการศึกษา
กว้างมาก เราจะเอาคุณภาพด้านการบริหาร หรือคุณภาพนักเรียน คุณภาพวิชาการ แต่ในแนว
ปฏิบัติที่ สองจะไปซ้ำกับด้านกระบวนการ ที่มีอยู่แล้วในด้านการเรียนการสอน ให้ตัดออกไป
รวมกันกับด้านกระบวนการ และแนวปฏิบัติที่สามก็ใช้ได้ (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนัก
นโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย งานวิชาการ ผู้บริหารเอง ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการอย่าง
แท้จริง จึงจะทำให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีคุณภาพ (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการ
เชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...มีความเหมาะสมเพราะสถานศึกษาจะเป็นเลิศ ทุกคนต้องมีส่วนร่วม
เห็นด้วยกับการสร้างเครือข่าย เพราะจะได้ปฏิบัติเป็นเส้นขนานร่วมกัน ไม่มีความแปลกแยก
ถ้าหากเราทำคนเดียวก็จะเป็นเรื่องแปลก ดังนั้นบริเวณรอบๆ ควรปฏิบัติในแนวเดียวกัน
สถานศึกษาต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายให้ชัดเจน มีกระบวนการที่เน้นคุณภาพ
ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่บทบาทที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพตามที่สถานศึกษาได้ตั้งเป้าหมายไว้
(พนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

3.3.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน ผลการสัมภาษณ์พบว่า ให้จัดการศึกษาให้ได้
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และ
ค่านิยมที่พึงประสงค์ ให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ให้ผู้เรียนมี
ทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ
สุจริต ให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิด
สร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะ

ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ให้ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและ กีฬา และให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

...ด้านคุณภาพนักเรียนให้มีความเป็นเลิศ เห็นด้วย โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุล ทั้งร่างกาย และจิตใจ ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ผู้สอนก็ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียน เป็นต้น ให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยเฉพาะการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนมีการปรับตัวเข้ากับโรงเรียน เข้ากับการศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีความสมดุลทุกด้าน (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทั้งหมด ในแนวปฏิบัติที่หนึ่ง ให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้สถานศึกษาจัดมาตรฐานการกำหนดการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษาของตัวเองด้วย อย่างถ้าเรากำหนดจากแกนกลางมากเกินไปทำให้เกิดการเปรียบเทียบกัน ซึ่งไม่ใช่การประเมินอย่างแท้จริงและในการจัดแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย ครูผู้สอน ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ก็เป็นการสอดคล้องกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน (สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ โดยเฉพาะด้านมาตรฐานการศึกษาเราจะต้องเอามาเป็นตัวชี้วัดในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่หลักสูตรกำหนด (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย คุณภาพของการศึกษา มุ่งคุณภาพนักเรียนอย่างไร สิ่งแรกคือ มุ่งสู่คุณภาพนักเรียน นักเรียนมีคุณลักษณะ มีความรู้ตามข้อกำหนด มีคุณธรรมจริยธรรม ก็เห็นด้วย การจัดบรรยากาศทำให้เด็กมีคุณภาพ ก็สอดคล้องกับคุณภาพของนักเรียน (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...ก็มีแนวปฏิบัติที่ครบถ้วนดี เห็นด้วย เพราะการจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานแล้ว สถานศึกษาต้องจัดเพิ่มเติม เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ แต่อยากให้เพิ่มมาตรฐานหรือหลักสูตร หรือวิธีการการศึกษาเฉพาะกับเด็กกลุ่มที่พิเศษขึ้นมา เพื่อให้มีความแตกต่างหรือเหนือจากสถานศึกษาปกติทั่วไป ดังนั้น สถานศึกษาต้องกำหนดให้ชัดเจนที่จะเป็นเลิศ ถ้าไม่เช่นนั้นก็จะเหมือนกับสถานศึกษาปกติทั่วไป (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านตาลคำฆ่า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านคุณภาพนักเรียนเห็นด้วยในแนวปฏิบัติทุกข้อ เพราะมีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ ที่มีแนวปฏิบัติสถานศึกษาจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมดุล มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรายละเอียดที่ชัดเจน ครอบคลุมดี เห็นด้วยอย่างยิ่ง (พูนสิน ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...ไม่มั่นใจในคุณภาพผู้เรียน ในแนวปฏิบัติ คุณภาพผู้เรียนน่าจะบอกถึงคุณลักษณะของผู้เรียนที่จะเกิดขึ้น แนวปฏิบัติที่หนึ่ง คือนักเรียนได้การศึกษาที่ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิได้หมายความว่า ได้จัดการศึกษาได้มาตรฐาน เพราะในคุณภาพผู้เรียนในแนวปฏิบัติที่หนึ่ง ในแนวปฏิบัตินี้ที่เขียนมานั้นน่าจะบ่งบอกถึงคุณภาพผู้เรียน อย่างกรณีที่คุณครูศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลนั้นเป็นอย่างไร แล้วนำข้อมูลมาจัดการเรียนรู้ น่าจะบอกคุณภาพนักเรียนว่า ครูผู้สอนได้ศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล เกิดคุณลักษณะ ของผู้เรียนเป็นอย่างไร เน้นผู้เรียน นี่คือคุณภาพ (ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านคุณภาพนักเรียนเห็นด้วย ในแนวปฏิบัติที่หนึ่งที่ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีสมรรถนะที่สำคัญ ส่วนแนวปฏิบัติสามถึงเก้าจะเป็นส่วนย่อยของแนวปฏิบัติที่หนึ่ง ให้เอาแนวปฏิบัติที่สองออก (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียน
มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (นที เทียรทอง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง,
5 เมษายน 2553)

...เห็นด้วยเพราะการจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษา ว่าจะ
ทำให้นักเรียนมีคุณภาพและมาคุณลักษณะตามที่ขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ หรือตามที่สถานศึกษา
กำหนดเพิ่มเติม สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับ
ของชุมชนและผู้ปกครองในด้านวิชาการและเป็นไปตามความคาดหวังของประชาชนด้าน
การศึกษา (พนาวี นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง, 6 เมษายน
2553)

3.3.3.3 ด้านความพึงพอใจ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ให้สถานศึกษา สร้าง
จิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างคุณลักษณะและระบบ
และกลไกของการให้บริการทางการศึกษา ให้ดำเนิน โครงการ/ กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม
ในการบริหารจัดการศึกษา ให้สถานศึกษาให้ความสำคัญด้านวิชาการเป็นอันดับแรกเพื่อให้
เป็นไปตามความคาดหวังของประชาชน ให้มีโครงการ/ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ ให้มีระบบการ
รายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน ดังข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

...เห็นด้วย โดยเฉพาะระบบการช่วยเหลือนักเรียน ดูแลนักเรียนร่วมกัน
ทำให้พวกเราครูปัญหานักเรียน คุณครูมีการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน
เพื่อทราบปัญหานักเรียน ซึ่งพวกเราก็ไม่ค่อยสนใจ เมื่อเราเข้าไปเยี่ยม รับทราบข้อมูล รู้ปัญหา
ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อเราเข้าไปก็สามารถช่วยแก้ปัญหาได้ การบริหารการศึกษาของ
ประเทศ สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญคือ คน เป็นผู้พัฒนาต้องสร้างบรรยากาศ ต้องมีการร่วมมือกัน
เพื่อให้นโยบายของรัฐบาลด้านการพัฒนาคนบรรลุเป้าหมาย (อุทาน บุญเลิศ ผู้อำนวยการ
เชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยถ้าผู้บริหารเห็นงานวิชาการเป็นอันดับแรกก็จะนำสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศได้ ผู้บริหารบางท่านก็ไม่เห็นงานวิชาการเป็นอันดับแรก เน้นงานประสาน
ชุมชน เป็นอันดับที่หนึ่งมากเกินไป แต่ถ้าแนวปฏิบัติที่ดีถูกนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม
สถานศึกษามีแนวทางที่จะสร้างตัวเองให้เป็นเลิศได้ ก็มีการตรวจสอบ ตัวขับเคลื่อน ผู้บริหาร
ต้องเป็นตัวขับเคลื่อน มีวิสัยทัศน์ มีความตั้งใจและที่สำคัญคือ มีความเสียสละ ก็จะเป็น

แนวทางปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศกระบวนการที่สำคัญที่สุดก็คือ เจตคติ บริหารความรู้สึกละในองค์กรต่างๆ ที่ไม่เป็นเลิศ หรือมีแนวทางนโยบายที่ชัดเจน มีทรัพยากรชัดเจนก็ตาม ถ้าบริหารความรู้สึกของบุคลากร ชุมชน องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ไม่น่าจะเป็นปัญหาที่ย่างยากมากในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ อันดับแรกที่ผมมอง ในส่วนที่ผมบริหาร ผมจะบริหารความรู้สึกก่อน ความรู้สึกขององค์กร ชุมชน ของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกัน และที่สำคัญคือผู้บริหารเสียสละ มุ่งมั่นในเรื่องของวัตถุประสงค์หลัก เช่น ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งแต่ละองค์กร สถานศึกษาก็มีสิ่งแวดล้อม บริบทที่แตกต่างกัน ต้องบริหารรู้สึกก่อน อันดับแรกบุคลากรจะต้องศรัทธาในองค์กรก่อน นี่เป็นปัญหาหลักการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัฒนธรรม มีอะไรที่แตกต่างกันมากมาย ผู้บริหารไปอยู่ที่ไหนก็ขอให้บริหารในเรื่องของความตั้งใจก่อน เป็นจุดที่จะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วยทุกข้อ เรื่องความพึงพอใจ ถ้าสถานศึกษาจัดกิจกรรมครบทุกประเด็น เอื้อซึ่งกันและกัน เมื่อนักเรียนมีความพึงพอใจ ผู้ปกครองก็มีความพึงพอใจด้วย การจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะเป็นต้นแบบในการปฏิบัติ เป็นผู้ตัดสินใจ โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อร่วมงานก็มีส่วนร่วมสำคัญ (จิตินันท์ สารเนตร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553)

...เห็นด้วย ด้านความพึงพอใจถือว่าสำคัญ เพราะสถานศึกษาถือว่าเป็นการให้บริการด้านการศึกษา เพราะผู้รับบริการหลักคือ นักเรียน ผู้ปกครอง ถ้าสถานศึกษาสร้างความพึงพอใจได้ สถานศึกษาก็สู่ความเป็นเลิศ ข้อกำหนดในความพึงพอใจ ต้องมีการสำรวจความพึงพอใจ สถานศึกษาจะต้องมีข้อกำหนดอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจ เห็นด้วยการกำหนดควิสิกส์ เป็นตัวขับเคลื่อน โดยชุมชนมีส่วนร่วม การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถ้าชุมชนเข้าใจ สถานศึกษาก็จะสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ในมุมมองเชิงระบบ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลลัพธ์ ดังที่เรียนแล้วว่า การดำเนินงานในปัจจุบันนี้ มุ่งการดำเนินงานแบบ SBM ไม่ได้มุ่งแต่ output เท่านั้น มอง outcome ด้วย คือ คุณภาพที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การดำเนินงานที่มีตัวชี้วัดก็จะมีผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สถานศึกษาก็จะสู่ความเป็นเลิศยิ่งขึ้น เด็กจบออกไปแล้วมีคุณภาพ ก็จะทำให้สถานศึกษาเป็นเลิศได้ (เทวรัฐ โตไทยะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2, 21 มีนาคม 2553)

...การวัดความพึงพอใจ เราวัดจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย อยากให้กำหนดกรอบของผู้รับบริการ เพื่อจะเอาอะไรมาวัด โดยคำนึงถึงผู้ปกครอง ชุมชน ในแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เป็นหลักและต้องกระจายความคิดไปยังครู ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนด้วย ส่วนตัวอื่นเป็นปัจจัยย่อย (สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านนาตาลคำข้า, 22 มีนาคม 2553)

...ด้านความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการจัดการบริหารสถานศึกษาและมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ครอบคลุม เห็นด้วยเพราะ เพราะการบริหารสถานศึกษาให้เป็นเลิศ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหัวเรือใหญ่ ที่จะกำกับนาทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารก็ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีแนวคิดที่ฉลาด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และกระบวนการยุทธวิธีในการบริหารเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง และผลสุดท้ายที่ยอดเยี่ยมคือ ผลงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวัง และผู้มีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้เสียความร่วมมือทุกภาคส่วน นั่นก็จะช่วยให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ (พูนศิล ประคำมินทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม, 22 มีนาคม 2553)

...พอใจด้านการให้บริการ ให้สถานศึกษาได้จัดการเรียนการสอนที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีกลยุทธ์ในการให้บริการ มีการตรวจสอบประเมินการให้บริการ และมีการรายงานคุณภาพให้ผู้ปกครองและนักเรียนได้ทราบ โดยผู้บริหารมองเห็นความสำคัญด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เด็กนักเรียน มีคุณภาพตามที่คาดไว้ ทุกคนก็จะเกิดความพึงพอใจตามมา การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญด้านบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลก็จะเน้นคนที่เข้ามาสู่กระบวนการ ด้านการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นคือ เป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ อยู่ที่นักเรียน ให้เกิดอย่างจริงจังและยั่งยืน เพราะผมให้ความสำคัญด้านบุคลากร ครูผู้สอน และนักเรียน ทั้งสาม ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลลัพธ์ทั้งสามตัวนี้(ประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุนารายณ์, 23 มีนาคม 2553)

...ด้านพึงพอใจ นั้นส่วนใหญ่เป็นเรื่องของแนวปฏิบัติที่ให้เกิดความพึงพอใจ อยากให้พูดถึงเขาพึงพอใจด้านอะไร เช่นการเรียนการสอน ด้านการบริหาร แยกเป็นด้านๆให้ชัด และในด้านการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผมมีความคิดว่า หลายๆประเทศเขาจะพูดถึงด้านภาษา และด้านเทคโนโลยี ก็ถ้ามองด้านให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่พอ อยากให้ไปดูทางอินเทอร์เน็ต โรงเรียนที่เป็นเลิศมีมาก ของแนะนำเข้าไปใน

school excellence (รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553)

...เห็นด้วย เป็นเรื่องที่ต่างคนต่างจิตใจ สิ่งที่สำคัญที่สุดจะต้องพัฒนา
จิตใจของบุคลากรให้มีจิตสาธารณะก่อน จึงจะสามารถเร่งเร้าการทำงาน ให้เห็นคุณค่าของ
องค์การ ของสถานบัน ต้องพัฒนาคนก่อน ที่เสนอมาก็ครอบคลุมทุกด้าน ถ้าจะมุ่งสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศต้องพัฒนาที่ระบบ ความเป็นเลิศนี้ต้องใช้เวลา ต้องเป็นรูปธรรม (นที เทียรทอง
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553)

...ทุกคนต้องตั้งใจทำให้การศึกษาสำเร็จ ซึ่งในแนวปฏิบัติกับทฤษฎี
ยังไม่ตอบรับกัน ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เป็นเรื่องยาก หากทุกคนตั้งใจทำงานให้สำเร็จ
ต้องทำอย่างจริงจัง มีความเสียสละ เพื่อการบริการ มีจิตสาธารณะ เพราะเราไม่หวังให้ทุก
โรงเรียนทำให้เป็นเลิศทั้งหมด แต่ถ้าหากผู้บริหารส่วนหนึ่งได้พัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง
ในบางส่วน ถึงแม้ว่าจะไม่ ร้อยเปอร์เซ็นต์ ก็จะทำให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศได้ โดยทุกส่วน
มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ในที่สุด และผู้ปกครอง ชุมชน ก็จะเกิดความพึงพอใจ รูปธรรม
(พเนาว์ นาคพงศ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาล โนนดินแดง, 6 เมษายน 2553)

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้										
1. ด้านโครงสร้าง										
1.1 ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
1.2 ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
1.5 ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
1.6 ให้จัดทำแผนเพื่อ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
2. ด้านบุคลากร										
2.1 ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดย ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
2.2 ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครู เพียงพอและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
2.3 ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับ ราชการเป็นราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.4 ให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนด	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
2.5 ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗

หมายเหตุ ✓ หมายถึง เห็นด้วย ✗ หมายถึง ไม่เห็นด้วย - หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
3. ด้านเทคโนโลยี มีแนวปฏิบัติคือ										
3.1 ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดทำ จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
3.2 ให้พัฒนานุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
3.3 ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยีวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ และสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
4 ด้านหลักสูตร มีแนวปฏิบัติ คือ										
4.1 ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยชี้ชัด หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดทำหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง กรรมการ สถานศึกษาเพื่อ สร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
4.3 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่าง ๆ ครอบคลุมตาม หลักสูตรกำหนดและแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.4 ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนอง ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.5 ให้ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง เห็นด้วย ✗ หมายถึง ไม่เห็นด้วย - หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
5. ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติ คือ										
5.1 ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT)	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุนให้สถานศึกษา ของรัฐตามนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ชี้ดหลักธรรมาภิบาล มีระบบบริหารบัญชี	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
5.4 ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
5.5 ให้นำคลล ครอบครั้ว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง เห็นด้วย ✗ หมายถึง ไม่เห็นด้วย - หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
6 ด้านภาวะผู้นำ มีแนวปฏิบัติ คือ										
6.1 ให้มี ทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ										
6.1.1 ให้ผู้บริหารควรมีสภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่วว่องไวกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.1.2 ให้ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
6.1.3 ให้ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผล การปฏิบัติงาน	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
6.1.4 ให้ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของ วิชาชีพ พัฒนาด้านวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการและวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.1.5 ให้มีการส่งเสริมครูและพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำของคนใน หลายรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
6.2 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์										
6.2.1 ให้มีความสามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงาน ร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2.2 ให้มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2.3 ให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานให้ครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติอยู่เสมอ	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
6.2.4 ให้ผู้บริหารมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
6.3 ให้มี ทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด										
6.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.3.2 ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
6.3.3 ให้ผู้บริหารศึกษา มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้										
1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ										
1.1 ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
1.3 ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความ ตระหนัก การส่งเสริมความรู้ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศข้อมูลด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง เห็นด้วย ✗ หมายถึง ไม่เห็นด้วย - หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวปฏิบัติ คือ										
2.1 ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 ให้ครูบูรณาการเรียนรู้ออกไปนอกห้องเรียน และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น										
2.3 ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนและการ จัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
2.4 ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลาย และกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
3. ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ										
3.1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตาม ธรรมชาติเต็มศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
3.2 ให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคี เคารพซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
3.3 ให้ครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียน อาคารสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่านั่ง น่านอน น่านอน	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5 ให้มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
4. ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ										
4.1 ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม กฎกระทรวง	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 ให้ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกัน คุณภาพ	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมิน ภายในและการประเมินภายนอก เน้นการมีส่วนร่วม	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.4 ให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการ บริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
4.5 ให้จัดระบบบริหารสารสนเทศ และจัดโครงสร้างบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนา และสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓

หมายเหตุ ✓

หมายถึง เห็นด้วย

✗

หมายถึง ไม่เห็นด้วย

-

หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้										
1. ด้านคุณภาพการศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ										
1.1 ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและ แผนเฉพาะกิจ แผนเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับเขตพื้นที่การศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
1.2 ให้ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
1.3 ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 ด้านคุณภาพนักเรียน มีแนวปฏิบัติคือ										
2.1 ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียน มีคุณภาพ	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10
ด้านความพึงพอใจ มีแนวปฏิบัติคือ										
3.1 ให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
3.2 ให้สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
3.3 ให้ดำเนินโครงการ/ กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 ให้มีโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา ให้มีความสำคัญด้านวิชาการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5 ให้มีระบบการรายงานผลการเรียน ต่อนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ



หมายถึง เห็นด้วย



หมายถึง ไม่เห็นด้วย



หมายถึง ไม่แสดงความเห็น

3.2 ผลการสัมมนาและประชาพิจารณ์เชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

ผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย

ครั้งที่ 1 ครูวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ศึกษานิเทศก์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 45 คน จัดขึ้นที่โรงแรมสกลแกรนด์พาเลซ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2553

ครั้งที่ 2 ครูวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ศึกษานิเทศก์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 24 คน จัดขึ้นที่ หอประชุมโรงเรียนอนุบาลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2553 และ

ประชาพิจารณ์ ครูวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ศึกษานิเทศก์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 33 คน จัดขึ้นที่โรงแรมสกลแกรนด์พาเลซ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2553 โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งสองครั้ง ผู้วิจัยได้นำเสนอ (present) ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และที่ 2 ผลการพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หลังการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว รวมทั้งเอกสารสรุปผลการวิจัยและการพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศดังกล่าว ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยนำผลสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาและประชาพิจารณ์และพัฒนาขึ้นเป็น ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละด้าน 3 ด้าน เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน แต่ละด้าน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และด้านผลลัพธ์ (output)

ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ รวม 13 ด้าน จะนำเสนอตามลำดับได้ดังนี้

3.2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยดังนี้

3.2.1.1 ด้านโครงสร้าง

1) ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2) ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็น ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3) ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มี โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

4) ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

5) ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครอบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

6) ให้จัดทำแผนเพื่อ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่า ให้มีการดำเนินตามแนวปฏิบัติอย่างจริงจังก็จะเกิดประโยชน์ต่อ องค์กร สถานศึกษาและชุมชน

3.2.1.2 ด้านบุคลากร

1) ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2) ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ เพียงพอ มีความสามารถกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่า ควรมีการกระจายอำนาจการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งมาที่สถานศึกษา

3) ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่า ควรมีการกระจายอำนาจมาที่สถานศึกษาไม่ควรอยู่ที่ส่วนกลาง

4) ให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

5) ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.1.3 ด้านเทคโนโลยี

1) ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2) ให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3) ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

4) ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้การสอนเป็นระยะสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.1.4 ด้านหลักสูตร

1) ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2) ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3) ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรกำหนด ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

4) ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

5) ให้ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่ เห็นด้วย

3.2.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

1) ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

- 2) ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ให้สถานศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 3) ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 4) ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่า การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ควรใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ใช่ผิดประเภท
- 5) ให้นุคคลด ครอบครัว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2.2.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

- 1) ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ
 - 1.1) ผู้บริหารควรมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
 - 1.2) ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
 - 1.3) ให้ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนกลยุทธ์มาจากส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
 - 1.4) ให้ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ และนำมาประยุกต์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

1.5) ให้มีการส่งเสริม ครูและพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำ ของตน ในหลายรูปแบบ เช่น เข้าศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาให้กับทุกคน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่ เห็นด้วย

2) ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านด้านมนุษยสัมพันธ์

2.1) ให้สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงาน ร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่าง ละเอียดละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่ เห็นด้วย

2.2) ให้มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการ พูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือ โน้มน้าวผู้อื่นได้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2.3) ให้ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูต้นตัวที่จะ ปฏิบัติอยู่เสมอ จัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ดี จูงใจ ให้ผู้อื่นเต็มใจ เสียสละ ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการขจัดความขัดแย้งและส่งเสริมให้คณะครูเข้า ร่วมในกิจกรรมของชุมชนอยู่เสมอ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2.4) ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ต่างๆ ได้ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่น ได้รับการยอมรับและเชื่อถือ ของคนทั่วไปและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่าควรเชื่อมประสาน ให้ชุมชนเข้ามาร่วมบริหารจัดการให้มากขึ้น ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3) ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด

3.1) ให้ผู้บริหารสถานศึกษามี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มี ความสามารถในการบริหารงานวิชาการและมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์ แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม ผู้เข้าร่วม สัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2) ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำ

ความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อ
หน่วยงาน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.3) ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลัก
ธรรมาภิบาล ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

3.2.2.1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

1) ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

2) ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่
ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3) ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้เข้าร่วม
สัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

4) ให้พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้านวิชาการ ด้าน
งบประมาณ ด้านบุคลากรและด้านบริหารทั่วไป ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

1) ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่า ครูผู้สอนควรมีความ ตระหนัก สอนอย่าง
เต็มความสามารถ และพัฒนาตนให้มีความรู้มากขึ้น

2) ให้ครูบูรณาการเรียนรู้ออกกลุ่มสาระวิชาอื่นๆ และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น
ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3) ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน
และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

4) ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และ
หลากหลาย ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย และเพิ่มเติมว่าควรวัดผลประเมินผลตาม
สภาพจริง

3.2.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

- 1) ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเพิ่มเติมว่า ควรได้รับความร่วมมือจากครู นักเรียน และชุมชน
- 2) ให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกัน ๖ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 3) ให้ครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียนผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 4) ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียนและในห้องเรียนสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 5) ให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

- 1) ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 2) ให้ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 3) ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 4) ให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 5) ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 6) ให้จัดระบบบริหารสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.3 ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

3.2.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

- 1) ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจ แผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 2) ให้ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 3) ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

- 1) ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 2) ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญ ตามหลักสูตร ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

3.2.3.3 ด้านความพึงพอใจ

- 1) ให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 2) ให้สร้างคุณลักษณะและระบบกลไกของการให้บริการทางการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 3) ให้ดำเนิน โครงการ/กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการการศึกษา ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 4) ให้มีโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา และเห็นความสำคัญด้านวิชาการ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 5) ให้มีระบบรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่เห็นด้วย

4. ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เหมาะสมและเป็นไปได้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเป็น “ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำ “ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” ไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายจำนวน 9 ราย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างวันที่ 19 มีนาคม 2553 ถึงวันที่ 6 เมษายน 2553 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ราย (ดังเสนอชื่อไว้ในภาคผนวก ข) และสัมมนาประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ จำนวน 45 ราย จัดขึ้นที่ โรงแรมสกลแกรนด์พาเลซ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2553 และ จัดขึ้นที่โรงเรียนอนุบาลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 3 จำนวน 24 คนเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2553 โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้ง 2 ครั้ง ผู้วิจัยได้นำเสนอ (present) ผลการวิจัยในตอนต้นที่ 1 และผลการพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว รวมทั้งเอกสารสรุปการวิจัย และการพัฒนา “ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ และได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

4.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

4.1.1 ด้านโครงสร้าง

จุดมุ่งหมาย(purpose) เพื่อให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้องครอบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ ในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 6 ให้จัดทำแผนเพื่อ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.2 ด้านบุคลากร

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผนเสนออัตรากำลัง ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้มีเพียงพอตามความต้องการจำเป็นของสาระที่จะใช้ในการสอน ให้ส่งเสริมการพัฒนา สร้างขวัญและกำลังใจมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และ ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ เพียงพอ มีความสามารถกับงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.1.3 ด้านเทคโนโลยี

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และพัฒนาสนับสนุนส่งเสริม ให้ครู นำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยีวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้การสอนเป็นระยะ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4.1.4 ด้านหลักสูตร

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการ การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรจนได้หลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพ และมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ จุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ ให้หลักสูตรสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดีและบรรลุตามที่คาดหวัง

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ 2 ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ
ครบถ้วนตามหลักสูตรกำหนด

แนวปฏิบัติ 4 ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการ
เรียนรู้ ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 5 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตาม ประเมินผล
และปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา ทุกสิ้นปีการศึกษา

4.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการด้าน
ทรัพยากรและงบประมาณ ยึดหลักแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและทรัพย์สิน จัดสร
รงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ตามนโยบายเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ
เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ
บุคคล ชุมชน ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน
ศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมี
ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT)

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบ
ลงทุน ให้สถานศึกษาให้เพียงพอกับความจำเป็น

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็น
อิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ
เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดม
ทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม

4.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีทักษะภาวะ
ผู้นำด้านเทคนิควิธีการ ทักษะภาวะผู้นำด้านด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะภาวะผู้นำด้าน
ความคิดรวบยอดเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติที่ 1 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ

แนวปฏิบัติย่อย 1.1 ให้ผู้บริหารควรมีสภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ

แนวปฏิบัติย่อย 1.2 ให้ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

แนวปฏิบัติย่อย 1.3 ให้ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนกลยุทธ์มาจากส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

แนวปฏิบัติย่อย 1.4 ให้ ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ และนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

แนวปฏิบัติย่อย 1.5 ให้มีการส่งเสริม ครูและพัฒนานุเคราะห์ด้านภาวะผู้นำ ของคนในหลายรูปแบบ เช่น เข้าศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาให้กับทุกคน

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านด้านมนุษยสัมพันธ์

แนวปฏิบัติย่อย 2.1 ให้สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

แนวปฏิบัติย่อย 2.2 ให้มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้

แนวปฏิบัติย่อย 2.3 ให้ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูต้นตัวที่จะปฏิบัติอยู่เสมอ จัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ดี จูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจ เสียสละให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการขจัดความขัดแย้งและส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนอยู่เสมอ

แนวปฏิบัติย่อย 2.4 ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่น ได้รับการยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไปและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด

แนวปฏิบัติย่อย 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติย่อย 3.2 ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนเองต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

แนวปฏิบัติย่อย 3.3 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

4.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีความเข้มแข็งและมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจมากขึ้น มีอิสระในเชิงบริหารและการจัดการเพื่อให้สามารถตัดสินใจในระดับของหน่วยปฏิบัติได้แก่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

4.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนควรมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบแต่ละวิชาหรือสาระการเรียนรู้

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

แนวปฏิบัติ 4 ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลาย

4.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกันครู

แนวปฏิบัติ 3 ให้ครูสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียนในห้องเรียน สะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าเรียน

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา

4.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง โดยให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

แนวปฏิบัติ 2 ให้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก

แนวปฏิบัติ 4 ให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

แนวปฏิบัติ 5 ให้จัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

4.3 ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

4.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อการที่สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดโดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติงานประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายในการจัดการศึกษา ตลอดจนสภาพของท้องถิ่น และสถานศึกษา มีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาแผนเฉพาะกิจ แผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวปฏิบัติ 2 ให้ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

4.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีสมรรถนะที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1. ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

4.3.3 ด้านความพึงพอใจ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สร้างคุณลักษณะและระบบและกลไกของการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้ดำเนินโครงการ/ กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

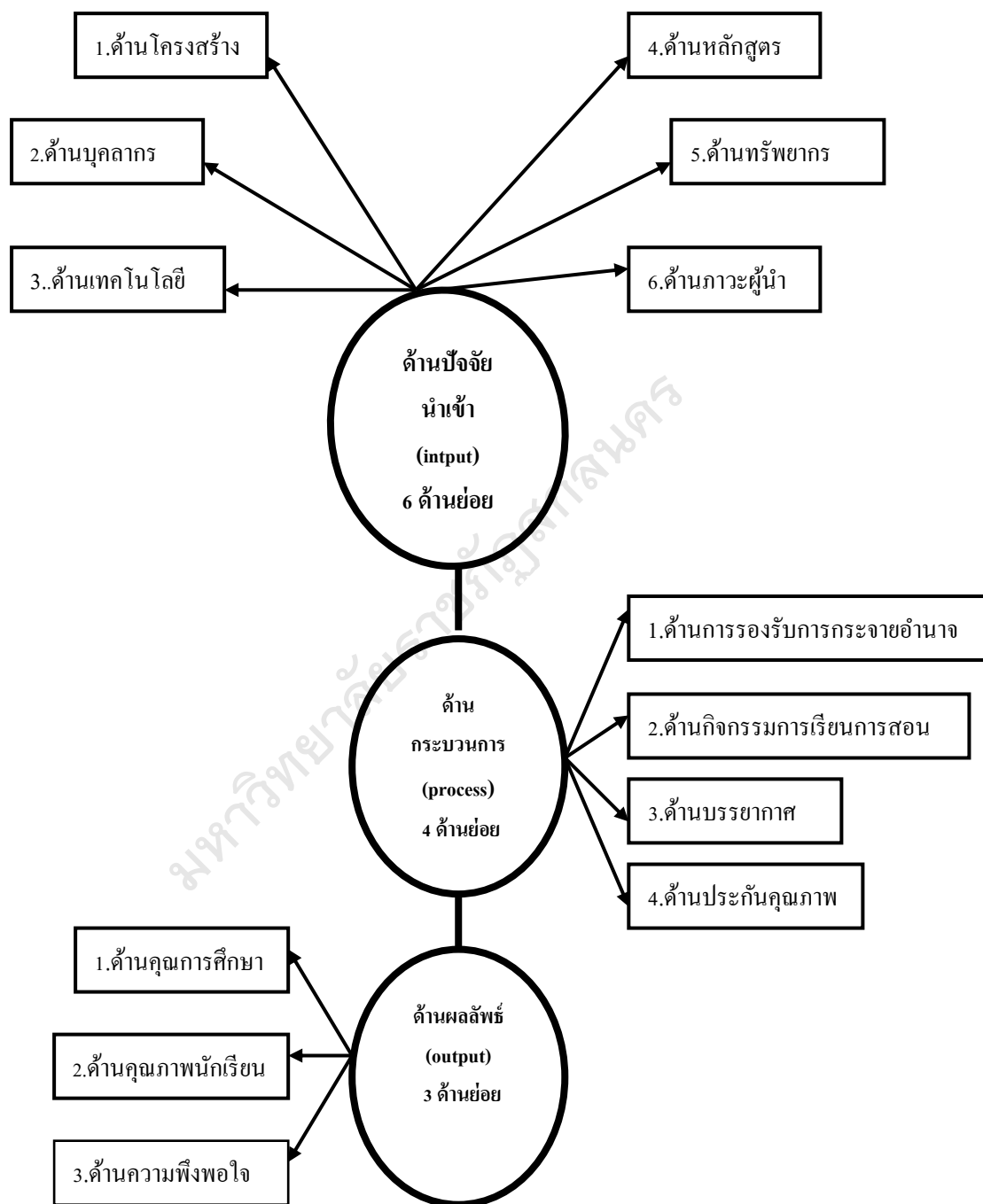
แนวปฏิบัติ 4 ให้มีโครงการ/ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา เห็นความสำคัญด้านวิชาการ

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีระบบการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน

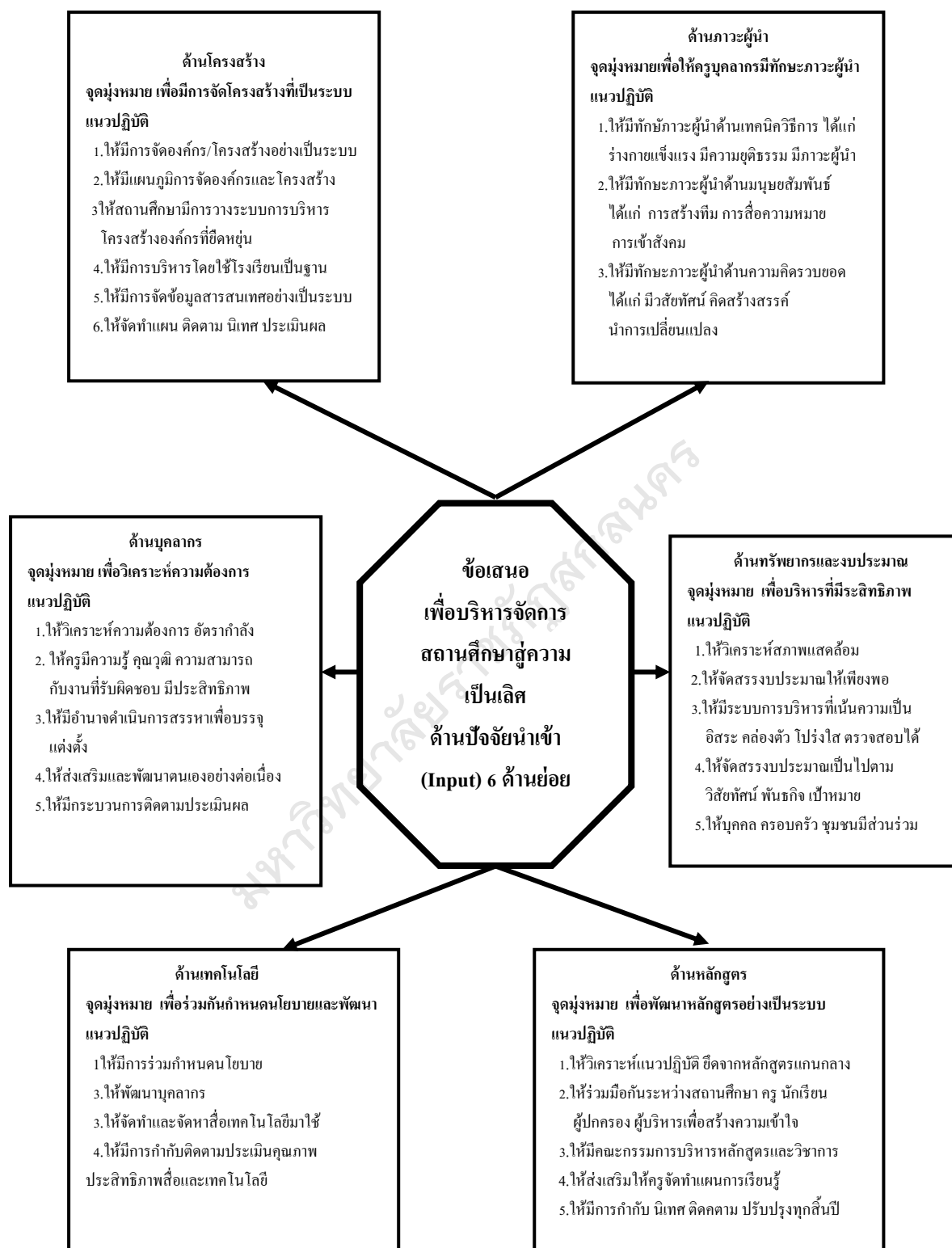
จากข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบาย
 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ด้านปัจจัยนำเข้า 6 ด้านย่อย
 คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ
 และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ
 การบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และ
 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพ-
 การศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ สรุปได้ดังภาพ 66

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

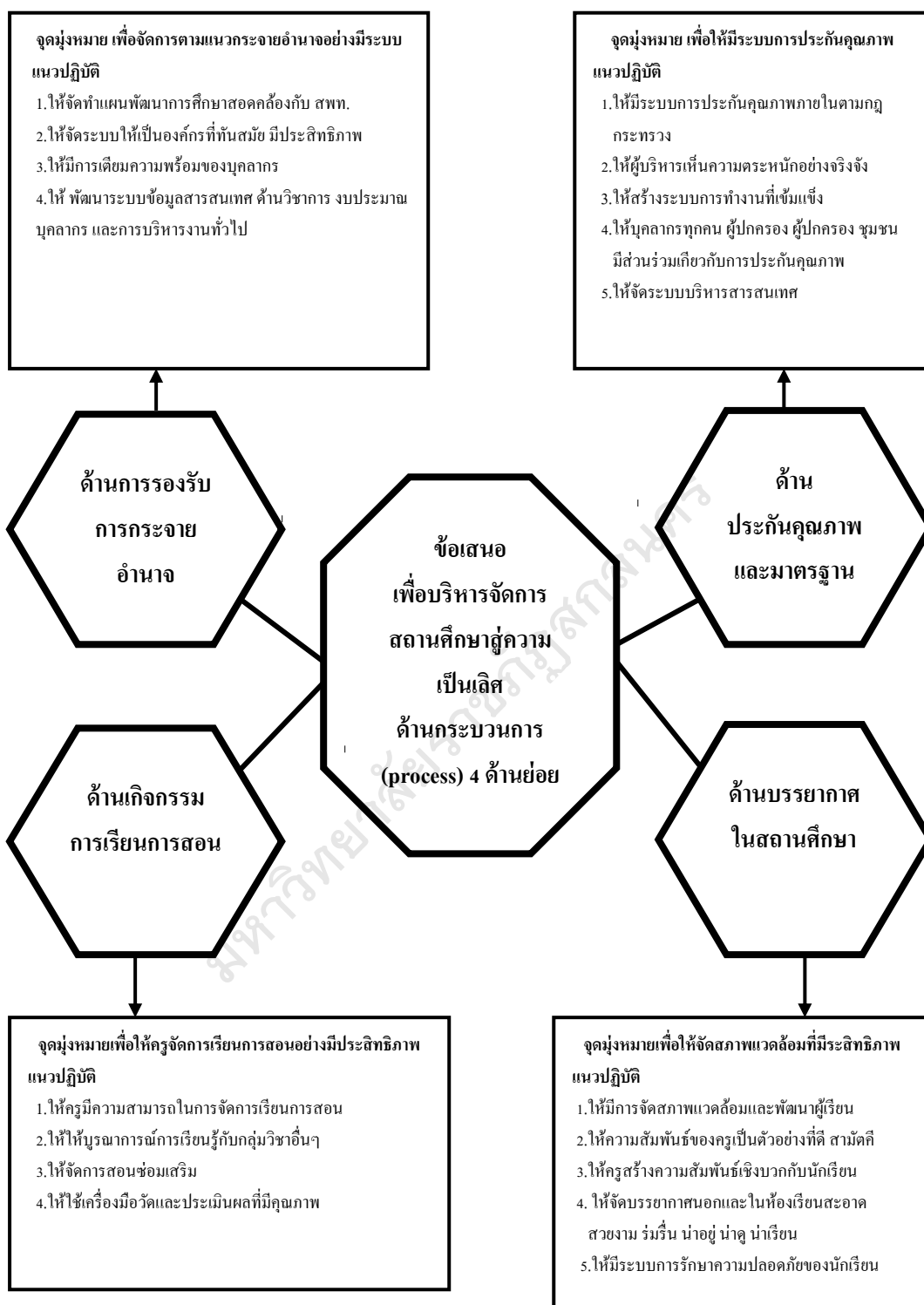
ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน 3 ด้าน 13 ด้านย่อย



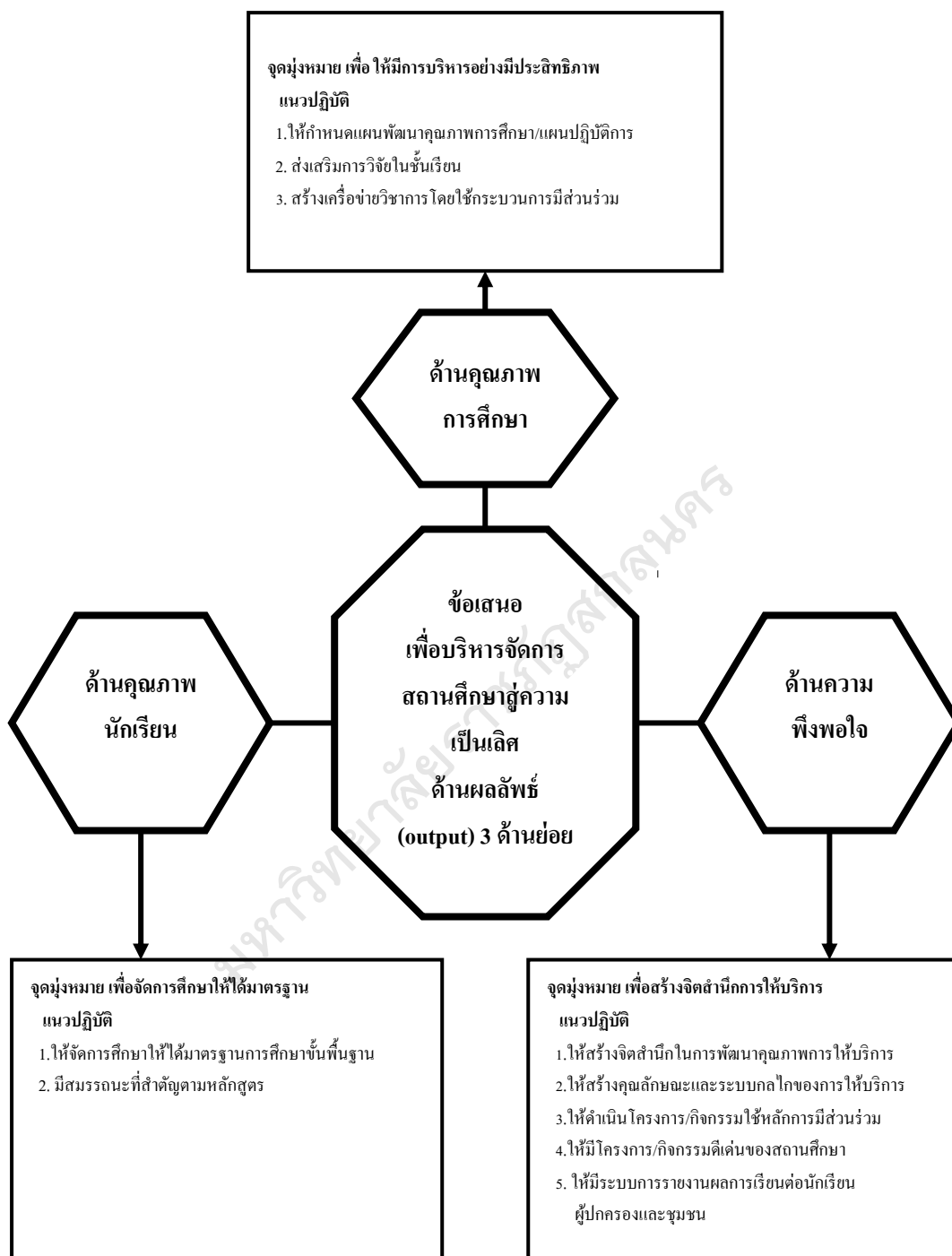
ภาพประกอบ 66 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ใน 3 ด้าน 13 ด้านย่อย



ภาพประกอบ 67 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า (input)



ภาพประกอบ 68 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ (process)



ภาพประกอบ 69 ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ (output)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง “ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ประกอบด้วย ความมุ่งหมาย การวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อร่าง ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ
- 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจที่เหมาะสมและเป็นไปได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) เพื่อนำเสนอข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบท

มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 วิธี ดังนี้

1.1 การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) เพื่อเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากประชากรที่เป็นผู้บริหารที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 61 เขต จำนวนทั้งสิ้น 13,924 คน ซึ่งจากการ กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Krejcie R.V. and Morgan D.W. (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 378 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ เช่น 1) เป็น สถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นๆ ได้ 2) เป็นสถานศึกษาที่ ผ่านการประเมินรอบที่ 2 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ ได้รับการตรวจสอบเชิงเนื้อหา (content validity) โดยความเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง และมีค่าความเที่ยง (reliability) เท่ากับ 0.8946 รวบรวมข้อมูล โดยวิธีส่งแบบสอบถามไปกลับทางไปรษณีย์ ได้ข้อมูลกลับคืน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.62 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรม SPSS หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.2 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) เป็นการวิเคราะห์เอกสาร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 รายงานประจำปี คู่มือปฏิบัติงาน รายงานการประกันคุณภาพ เอกสารตีพิมพ์และเผยแพร่อื่นๆ ของหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เผยแพร่ และสามารถสืบค้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (internet) โดยผลการศึกษาจะนำเสนอ เป็น “บริบท” ของการจัดการศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนก- เป็น 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านเทคโนโลยี 4) ด้านหลักสูตร 5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ 6) ด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 1) ด้านการรองรับกระจายอำนาจ 2) ด้านกิจกรรม การเรียนการสอน 3) ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 4) ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา และ ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพการศึกษา 2) ด้านคุณภาพ นักเรียน และ 3) ด้านความพึงพอใจ

1.3 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) เพื่อวิเคราะห์ สภาพปัญหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา ความคาดหวัง การบริหารสถานศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2552 ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน จำนวนทั้งสิ้น 27 คน

1.4 การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview) กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง สามารถให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 ราย โดยเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจากการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จนได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ในช่วงปี 2549-2552 และมีผลงานที่เป็นเลิศในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเก็บข้อมูลโดยการนัดหมายทางโทรศัพท์ และจัดเอกสารส่งทางไปรษณีย์ เพื่อศึกษาคำถามล่วงหน้า จากนั้น นัดหมายวันเวลาเดินทางไปสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) เป็นหัวข้อสนทนากว้างๆ แบบปลายเปิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พร้อมบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเทปบันทึกเสียง ถ่ายภาพ หลังจากนั้นได้ถอดเทปแล้วสรุปประเด็นตามแนวคำถาม เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

1.5 การศึกษาพหุกรณี (multi-case study) เป็นการศึกษาสถานศึกษาด้านแบบการจัดการศึกษา 3 แห่ง เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ประสบผลสำเร็จจากการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จนได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ในช่วงปี 2549-2552 และมีผลงานที่เป็นเลิศในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รายชื่อสถานศึกษาด้านแบบ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาและตรวจสอบคุณภาพ โดยการสังเกต การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ และการศึกษาเอกสารของสถานศึกษา ได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับเกณฑ์พิจารณาสถานศึกษาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 3 แห่งคือ โรงเรียนบ้านนาแก (ประถมศึกษาขนาดเล็ก)

โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชัน (ขยายโอกาสและขนาดกลาง) และโรงเรียนสารคามพิทยาคม (มัธยมศึกษาขนาดใหญ่) หลังจากนั้นได้เก็บข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธีคือ การสังเกตและการจดบันทึก (observation and field note) การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) เป็นหัวข้อสนทนากว้างๆ แบบปลายเปิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา พร้อมบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเทปบันทึกเสียง หลังจากนั้นได้ถอดเทปแล้วสรุปประเด็นตามแนวคำถาม เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการศึกษาบริบททางการศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview) การศึกษาพหุกรณี (multi-case study) สถานศึกษาดั้งเดิม ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาข้อค้นพบที่สำคัญ (ในขั้นตอนที่ 1) ใช้กระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2553 ที่ โรงแรมสกลแลนด์พาเลซ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 10 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 คน ศึกษานิเทศก์ 5 คน ครู 21 คน คณะกรรมการสถานศึกษา 5 คน รวมทั้งสิ้น 45 คน เพื่อร่วมกันพิจารณาผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 แล้วกร่างเป็นข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยดำเนินการวิจัย 3 วิธี ดังนี้

- 3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (expert in – depth interview)
- 3.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)
- 3.3 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัยดังกล่าวข้างต้นดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบท

1.1 การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) เพื่อเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวทางแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 370 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาลและช่วงชั้นที่ 1-3 มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ระยะเวลาที่เข้าสู่ตำแหน่งในสายงานผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ 16-20 ปี และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน 1-5 ปี

1.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำมาสรุปที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนี้

1.1.2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือได้ข้อสรุปปัญหาที่จะต้องพัฒนาอย่างรีบด่วน ดังนี้

- 1) ด้านโครงสร้าง พบว่า สถานศึกษาควรมีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานให้ครูรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรมชาติ สถานศึกษามีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและสถานศึกษา ควรมีผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน
- 2) ด้านบุคลากร พบว่า ให้สถานศึกษา สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ครู และบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และ สถานศึกษาสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการสัมมนาหรือฝึกอบรม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เป็นต้น
- 3) ด้านเทคโนโลยี พบว่า สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาเครือข่าย ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาควรมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครู ทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน
- 4) ด้านหลักสูตร พบว่า สถานศึกษาควรมีการประชุมผู้ปกครอง-นักเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน โรงเรียนควรประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตรอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกลุ่มสาระหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ สถานศึกษาควรจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมของโรงเรียน และประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตร อย่างเป็นระบบ
- 5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ พบว่า สถานศึกษาควรมีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ สถานศึกษาควรมีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบการควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย และสถานศึกษาควรมีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวก คล่องตัวและเหมาะสม

6) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารควรมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุกคนในการปฏิบัติงาน และ ผู้บริหารควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างดี

1.1.2.2 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ

1) ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พบว่า การกระจายอำนาจด้านบุคลากร สถานศึกษาสามารถวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง และ ดำเนินการแสวงหาและบรรจุแต่งตั้งได้ตรงความต้องการ กระจายอำนาจด้านวิชาการ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันในการจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ

2) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า สถานศึกษาควรจัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ สถานศึกษาควร สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการจัดสรรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม และ สถานศึกษามีตัวแทนและทุกฝ่ายร่วมดำเนินการ ตามแผนแม่บท ด้านการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

3) ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาควรมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ สถานศึกษาควรจัดบริเวณโรงเรียนสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน ตัวอาคาร บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ไม่ติดขัดกับรูปแบบเดิมๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสถานศึกษาควรมีการควบคุมคุณภาพอาหาร น้ำดื่ม และภาชนะที่ใส่อาหาร อย่างถูกต้อง สุภาพลักษณะ

4) ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา พบว่า สถานศึกษา ควรจัดการประกันคุณภาพภายใน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ สถานศึกษาควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน

1.1.2.3 ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ

- 1) ด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า สถานศึกษาควร มุ่งให้ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชนในชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาโดยตรง เช่น สอน ร่วมบริหาร เพราะการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน สถานศึกษาควรจัดหลักสูตร สถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของ ชุมชน และสถานศึกษาควรให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง จัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่น
- 2) ด้านคุณภาพนักเรียน พบว่า นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียน เรียน จบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร นักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษา อื่นได้เพิ่มขึ้น และสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง
- 3) ด้านความพึงพอใจ พบว่า สถานศึกษาควรให้บุคลากรมีโอกาสได้ พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง เปิดโอกาสให้แสดง ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ และปรึกษาได้เป็นอย่างดี

1.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด ปัญหาและ ข้อเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา

1.1.3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือได้ข้อสรุปปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง

- ปัญหา พบว่า ระเบียบ กฎหมายปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง การกำหนดนโยบายและรายละเอียดของงาน โครงสร้างทางการศึกษาไทยเปลี่ยนไป ตามกระแสอาอะไรแน่นอนไม่ได้ ควรแบ่งโครงสร้างโรงเรียนให้ละเอียดกว่าเดิมโดยยึดแบบ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) การติดตามเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงาน บุคลากรมีไม่เพียงพอในการกำหนดหน้าที่ตามโครงสร้าง มีโครงสร้างการบริหาร ที่ชัดเจน แต่เวลาปฏิบัติงาน มักกระจุกอยู่ที่บุคคลบางกลุ่ม ขาดความร่วมมือจากชุมชน บุคลากรไม่มีทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า โรงเรียนต้องมีระบบการบริหาร จัดการที่เอื้อต่อการทำงานสู่ความสำเร็จของโรงเรียน เช่น การจัดทำแผน การกำหนดเวลา

ในการทำงาน การจัดกำลังคนให้เหมาะสมในการทำงาน แบ่งโครงสร้างใหม่ให้เกิดความคล่องตัว จัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ การกำหนดตำแหน่ง ควรจะเป็นธรรมเนียมแก่สถานศึกษาขนาดเล็ก หรือขนาดกลาง พัฒนابุคลากรใน โครงสร้างงานแต่ละสายงานให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาและพัฒนาศักยภาพก่อนเข้าสู่โครงสร้าง ปรับระบบการบริหารจัดการ และดำเนินการด้านวิชาการ เน้นในเรื่องการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านบุคลากร

- ปัญหา พบว่า ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการแต่งตั้ง สรรหาและบรรจุบุคลากรได้ตามความต้องการ อัตรากำลังไม่ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ตรงกับการเรียนรู้ สถานศึกษาไม่มีอำนาจในการคัดเลือกบุคลากรเต็มที่ การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ขาดแคลนบุคลากรด้านการสอนและบุคลากรสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ตรงกับสภาพจริง ขาดแคลนครูภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ ขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดภาวะผู้นำ ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ไม่พัฒนาทางความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

-แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า จัดครูสอนให้ตรงกับวิชาเอก ควรให้อำนาจการบรรจุแต่งตั้งครูแก่โรงเรียน โดยมีคณะบุคคลเป็นสพฐ./สพท ควรให้งบประมาณบุคลากรตรงตามสาขาและมีครูครบชั้นเรียนและครูสนับสนุนการสอน จัดทำงานธุรการของโรงเรียนอย่างเป็นเอกเทศ ควรนิเทศครูอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สถานศึกษาสามารถคัดเลือกบุคลากร เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา โดยตรงตามความต้องการของโรงเรียนจัดบุคลากรด้านการสอนในวิชาที่ขาดแคลนและบุคลากรสนับสนุนการสอน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และพัสดุ ควรเป็นแบบเชิงประจักษ์ เน้นคุณธรรมและเป็นธรรมเนียมแก่บุคลากร ไม่ใช่เพียงเพื่อเขตพื้นที่การศึกษามีผลงาน ควรมีการย้ายและของบประมาณ จาก สพท.สนับสนุนครูอัตราจ้าง สร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาพัฒนาศักยภาพ สร้างจิตสำนึกพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ชัดเจนในทุกๆ ด้านพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ตรงกับงานที่ทำ และให้มีการติดตามผลจากการพัฒนา จ้างครูอัตราจ้างให้ครบชั้นเรียน

3) ด้านเทคโนโลยี

- ปัญหา พบว่า มาตรการการดูแลรักษาไม่มีประสิทธิภาพ

ถ้าสมมุติ ขาดการพัฒนาปรับปรุง ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน เทคโนโลยีให้ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ขาดแคลนคอมพิวเตอร์ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี มีข้อจำกัดในการใช้งาน ขาดห้องเรียนที่เป็นเอกเทศ ขาดแผนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี และเป็นระบบ

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า ระบบการดูแลรักษาควรมีมาตรการชัดเจน ให้ความรู้ ศึกษา อบรม คุนงานแก่ผู้ปฏิบัติให้ทันสมัย ระดมทุนในการจัดซื้อ ให้เพิ่มงบประมาณในด้านเทคโนโลยี จัดให้มีการอบรมบุคลากรทุกคน/ ภาคเรียน โรงเรียนจัดผ้าป่าการศึกษา จัดหาบุคลากรหรือจัดหางบประมาณ เพื่อทำหน้าที่ให้บริการเพื่อดูแลรักษา สื่อเทคโนโลยี ให้ใช้ได้เป็นปัจจุบัน และมีประสิทธิภาพในการใช้งาน ควรจัดสรรงบประมาณที่หาง่าย ใกล้เคียงความจริงให้เพียงพอ หน่วยงานต้นสังกัดต้องดูแลเป็นพิเศษ ควรมีระบบการส่งเสริม ปรับปรุงอย่างเป็นเอกภาพและต่อเนื่อง

4) ด้านหลักสูตร

- ปัญหา พบว่า บุคลากรขาดความรู้เรื่องหลักสูตรและการใช้หลักสูตร หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน ใช้หลักสูตรแกนกลางมีเนื้อหาสาระมากเกินไป ไม่มีความชัดเจนในระดับหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรจะเหมือนกันไม่ได้เพราะสภาพแวดล้อมต่างกัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจความชำนาญในการจัดทำหลักสูตร ครูต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาทำให้ไม่มีเวลาทำการสอน ครูมีภาระงานมาก ครูไม่สนใจ สอนอย่างเดียว ขาดการพัฒนา ครูไม่เข้าใจเนื้อหาของหลักสูตร

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตรให้ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องแม่นยำ จัดหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน ให้ครูสอนและจัดทำตารางเรียนในรูปแบบบูรณาการ ควรมีกรอบชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ เนื้อหาและวิสัยทัศน์ ควรจัดหลักสูตรตามบริบทของโรงเรียนและภูมิภาค ส่งเสริมบุคลากรให้เข้าร่วมจัดทำหลักสูตรร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดทำหลักสูตรให้สถานศึกษานำไปใช้ได้เลย เพราะในเขตพื้นที่มีบริบทไม่แตกต่างกันมากนัก ควรจัดทำปรับปรุงหลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา ควรจัดกลุ่มและพัฒนาในการจัดทำหลักสูตร เช่น เป็นอำเภอหรือตำบล เน้นเนื้อหาหลักสูตรเฉพาะ ภาษาไทย

คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ให้ครูศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรและสอนตามหลักสูตร ไม่สอนตามหนังสือแบบเรียน

5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

- ปัญหา พบว่า ขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ ทรัพยากรมีจำกัด ได้รับการจัดสรรน้อย เพราะจัดตามรายหัวจำนวนนักเรียน หลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงานเป็นหลัก ดัดขัดเรื่องอำนาจการเบิกจ่าย และวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินอุดหนุนในบางประเด็น การตั้งงบประมาณดำเนินการต่างๆ มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ในการจัดหา สื่อใหม่ๆ มีราคาแพง การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นธรรมจากคณะกรรมการ ขาดการนิเทศ ติดตาม การบริหารทรัพยากรและงบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการงบประมาณบางอย่างไม่สนองต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดสรรงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ตามรายหัวนักเรียน มีไม่เพียงพอต่อการพัฒนา

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า อาคารเรียน อาคารประกอบ ให้เพียงพอกับความจำเป็น พัฒนาหาคอมพิวเตอร์ จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอตามภาระงานและประสิทธิภาพของงาน การบริหารงานงบประมาณ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงานและให้อำนาจสถานศึกษาเบิกจ่ายได้ตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริง โรงเรียนใช้อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ควรจัดสรรให้ตามความจำเป็นและตามสภาพจริง บริหารงานด้านทรัพยากรและงบประมาณโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบจากทุกๆ ภาคส่วน เพิ่มด้านงบประมาณและบุคลากร เพิ่มเติมด้านครุภัณฑ์

6) ด้านภาวะผู้นำ

- ปัญหา พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับความสำคัญของปัญหา ครูไม่เป็นผู้หน้าที่ดีให้กับนักเรียน การบริหารแนวใหม่ การสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ครูยังขาดการมีภาวะผู้นำ ตัวผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจ ต้องทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว บุคลากรในโรงเรียนขาดภาวะผู้นำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้นำขาดวิสัยทัศน์

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า ระเบียบกฎหมายที่เป็นคุณและโทษให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารงานตามความสำคัญของปัญหา สร้างครูให้เป็นผู้นำของนักเรียนให้ได้ ผู้บริหารควรได้รับการอบรมและพัฒนา

อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในเรื่องใหม่ๆ จัดโครงการอบรมสัมมนา กระตุ้น เร่งเร้าให้บุคลากร มีทัศนคติที่ดี และอยากทำงาน ผู้นำควรได้รับการพัฒนา จัดสัมมนาบ่อยๆ อย่างน้อยภาคเรียน ละครั้ง ควรพัฒนาครูให้ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและมีคุณภาพ ควรมีการสับเปลี่ยน ในเวลา 4-5 ปี เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้บริหาร ครูสายผู้สอน ควรสับเปลี่ยนสถานที่ทำงานบ้าง ไม่ควร อยู่แบบจำใจ ควรมีความสามารถด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการ พัฒนาครูและบุคลากรให้มี ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ต้องพัฒนาผู้นำอย่างเร่งด่วนและ ต่อเนื่อง

1.1.3.2 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย

1) ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

- ปัญหา พบว่า ขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทาง เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน, ธุรการ, พัสดุ การกระจายอำนาจน้อยมากมีเพียงด้านงานวิชาการเท่านั้น จึงทำให้โรงเรียนบริหารสู่ความเป็นเลิศไม่สำเร็จ การกระจายภาระงานมากเกินไป การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ไม่มีการกระจายอำนาจที่แท้จริง เช่น การพิจารณาความดีความชอบ งบประมาณ บุคลากร การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษานั้น กระจายอำนาจ แต่ตัวหนังสือ กระจายอำนาจยังไม่จริง อำนาจยังไม่ถึงสถานศึกษาเท่าที่ควร ขาดอำนาจเต็มในการคัดสรร หรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษา ยังชอบรวบรวมอำนาจไป ไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การย้าย การพิจารณา ความดีความชอบ การใช้ งบประมาณ เป็นต้น

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า จัดหาบุคลากรเฉพาะทาง เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน, ธุรการ, พัสดุ ให้ดำเนินการกระจายอำนาจให้ครบ ทั้งสิ่งานพร้อมกัน แก้ไขระเบียบกฎหมายให้เอื้อ บุคลากรของโรงเรียนควรเลือกเองได้ตามสาขา งบประมาณที่ จัดสรรให้ควรให้โรงเรียนมีอำนาจเต็ม ต้องกระจายอำนาจสู่โรงเรียนอย่างแท้จริง การบริหาร จัดการจะกระทำได้อย่างสะดวก ควรกระจายอำนาจอย่างจริงจัง มอบอำนาจคัดเลือกบุคลากรให้ ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ในสถานศึกษาสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน ถ้าเป็นนิติบุคคลก็มี อิสระในการบริหารจัดการ

2) ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

- ปัญหา พบว่า ครูไม่ศึกษาหลักสูตรและวิธีสอน ครูสอนโดย ไม่ให้เด็กนักเรียนได้คิดวิเคราะห์ การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูยัง ไม่มีความรู้ความเข้าใจ เนื้อหาสาระมากเกินไป ขาดเทคนิคและทักษะที่หลากหลายในการ เรียนการสอน จึงมีผลต่อนักเรียน ครูที่สอนประจำกลุ่มสาระส่วนใหญ่สอนไม่ตรงวิชาเอก

ครูสอนแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมที่กำหนดในหลักสูตร มากเกินไปจนแทบไม่มีเวลาสอน ครูยังห่วงผลงาน ยังไม่ทุ่มเทเท่าที่ควร บุคลากรใน สถานศึกษามีคุณวุฒิไม่ตรงตามวิชาที่จัดการเรียนการสอน ครูทำงานมุ่งแต่วิทยฐานะ งานวิชาการไม่เข้มงวดเท่าที่ควร มีกิจกรรมอื่นสอดแทรกมากเกินไป ขาดอิสระในการจัดการ เพราะต้องเร่งสอน ให้ครบตามหลักสูตร เนื้อหาสาระที่ให้สอนมีมากเกินไป ครูไม่สอนตาม แผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนด ครูขาดความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า ครูต้องศึกษาหลักสูตรและวิธี สอนให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องชัดเจน เน้นการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ พัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาบุคลากร ให้เป็นรูปธรรม บรรจุครูให้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ส่งครูประจำการเข้าอบรม ตามกลุ่มสาระที่ขาดแคลน การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย ควรส่งเสริมให้ครูนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ให้ครูสอนอย่างเต็มที่ ต้องให้ครูตั้งใจสอน เน้นวิชาหลักเป็นอันดับแรก เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ส่งเสริมให้บุคลากรที่ไม่มีวุฒิตามวิชาเอกที่สอน ได้เข้าอบรม หรือพัฒนาในสาขาวิชาที่สอน พัฒนาครูให้มีการนำเอาเทคนิควิธีการสอน ที่หลากหลายมาใช้ ในห้องเรียนและใช้สื่อที่ทันสมัย ยกเลิกการประเมินวิทยฐานะครู แบบ ปัจจุบัน ควรเป็นแบบตามสภาพจริงในโรงเรียน ควรเน้นงานวิชาการ โดยเน้นการพัฒนาครู ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการสอน พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ครูควรจัดทำแผนการ พัฒนา เพื่อการเรียนรู้ ให้สอนตามแผนการจัดการเรียนรู้

3) ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

- ปัญหา พบว่า อาคารอยู่ในสภาพที่ชำรุด ขาดงบประมาณในการ ซ่อมแซม โรงเรียนควรจัดที่นั่งให้นักเรียนทำการบ้านและพักผ่อนหย่อนใจ ขาดงบประมาณ ในการจัดสภาพแวดล้อม และอาคารสถานที่ ความเหมาะสมของสถานศึกษาและสภาพภูมิทัศน์ โรงเรียนมีบริเวณกว้างขวางทำให้มีปัญหาในการตกแต่งภูมิทัศน์ให้สวยงามบรรยากาศไม่ สวยงามถนนในโรงเรียนยังเป็นหินลูกรัง ขาดบรรยากาศในเรื่องแหล่ง เรียนรู้ที่หลากหลาย

- แนวทางแก้ปัญหา มีผู้เสนอว่า อาคารสถานที่ภูมิทัศน์ เน้นความ สะอาดปลอดภัยและสวยงาม บรรยากาศการอยู่ร่วมกันของครูและบุคลากร เน้นเป็น กัลยาณมิตร จัดสรรงบประมาณปรับปรุงภูมิทัศน์ ควรหาที่นั่งที่อ่านหนังสือให้กับ

นักเรียน จัดสภาพแวดล้อมในบริเวณ อาคาร สวนหย่อม ควรจัดบรรยากาศในสถานศึกษา โดยเฉพาะในห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้ดีและเหมาะสมกับการเรียนการสอน จัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาอย่างเพียงพอ เพื่อให้สถานศึกษา นำดู นำอยู่ นำเรียน จัดทำถนนในสถานศึกษาให้สวยงาม เช่น ลาดยางหรือเทคอนกรีต ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา เช่น มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน

4) ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

- ปัญหา พบว่า แผนปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ในมาตรฐาน การคิดวิเคราะห์ ยังต่ำอยู่มาก บุคลากรไม่ปฏิบัติอย่างเอาใจจริง เอาใจและเคร่งครัด ขาดการวางแผนอย่างมีคุณภาพในเชิงระบบ ต้องประสานงานกับบุคลากรหลายฝ่ายทั้งใน และนอกสถานศึกษา การประกันคุณภาพยังไม่เป็นระบบ สมศ.ใช้เกณฑ์รอบที่ 2 เกณฑ์สูงเกินไป ไม่มีความตระหนัก ขาดความเข้าใจทั้ง 18 มาตรฐาน โรงเรียนขาดความรู้และ เป้าหมายในการวางแผน ชุมชนขาดความรู้ในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

- แนวทางแก้ไขปัญหา มีผู้เสนอว่า การบริหารจัดการแต่ละ สมรรถนะ ควรขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันในจุดมุ่งหมายเดียวกัน การประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนมีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมดำเนินการ ควรจัดอบรมครูและตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ เพื่อให้มีความรู้เรื่องการประเมินคุณภาพการศึกษา กระตุ้นให้ครูสอนเน้นการคิดวิเคราะห์ ควรจัดอย่างเต็มที่และจริงจังกว่านี้ บริหารโดยยึดหลัก PDCA คัดเลือกบุคลากรทั้งในและนอก สถานศึกษาที่มีความสนใจ มีเวลาว่างพร้อมที่จะเสียสละเวลาให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา อย่างเต็มที่ จัดระบบการประกันคุณภาพ ควรลดเกณฑ์ให้ต่ำลง ถ้าเห็นว่า มีข้อบกพร่อง ควรจะ หาทางช่วยเหลือให้ทุกคนมีความตระหนักในระบบการประเมินทั้ง 18 มาตรฐาน ให้บุคลากร ทำแบบประเมินตนเองและให้โรงเรียนจัดทำแผนประกันคุณภาพภายใน ปฏิบัติตามแผน ที่กำหนดไว้ ให้มีแผนประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอง สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง

1.1.3.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

1) ด้านคุณภาพการศึกษา

- ปัญหา พบว่า ครูมีภาระงานมาก งานตามคำสั่งที่มอบหมาย มากกว่างานสอน ซึ่งเป็นงานหลักของครู ทำให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนต่ำลง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ขาดการตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนสำคัญที่สุด ยังไม่ บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร คุณภาพการศึกษาไทยล่อเลียนแบบการศึกษาต่างประเทศ ครู ขาดความเชี่ยวชาญในทักษะการสอน นักเรียนเรียนขาดเป้าหมายในการเรียน สภาพครอบครัว

ยากจน ขาดการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ตัวแทนชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกการประเมินผลหลังจากได้จัดกิจกรรมไปแล้ว และไม่นำผลมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาครู พัฒนาหลักสูตร พัฒนากฎหมาย ผู้เรียนมีปัญหาในเรื่องการอ่าน การเขียนผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

-แนวทางแก้ไข มีผู้เสนอว่า คัดภาระงานอื่นๆ ของครู ที่ไม่ใช่งานหลักออกให้หมด จัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ให้ครูได้ทำการสอนเต็มเวลา แก้ปัญหาวิชาภาษาไทย ตรวจสอบอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่องให้ครูจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ควรยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน ควรกำหนดคุณภาพการศึกษาของไทยให้แน่นอน สร้างบรรยากาศในการแข่งขัน วิชาการ ยกย่องคน ยกระดับวิชาชีพครูโดยการพัฒนา อบรมสัมมนาเทคนิควิธีการใหม่ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครู ผู้บริหารและ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดกิจกรรม/โครงการที่ สนับสนุนส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนพัฒนาการเรียน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ให้มีการนิเทศติดตามบ่อยๆ ต้องพัฒนาทั้งระบบ เช่น ระบบการประเมินครู จัดทำแผน ยกระดับการอื่น การเขียนภาษาไทย ให้สูงขึ้น ครูอย่าทิ้งห้องเรียน ไม่เบียดตัวเองในการพัฒนาวิทยฐานะ

2) ด้านคุณภาพนักเรียน

- ปัญหา พบว่า ตัวนักเรียนขาดคุณภาพ นักเรียนขาดคุณธรรม นักเรียนขาดการส่งเสริมจากผู้ปกครอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ คุณภาพของนักเรียน มีปัญหา เพราะสิทธิเด็กมากเกินไป คุณภาพนักเรียนด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ยังไม่ได้คุณภาพ มีคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนใช้เวลาทำงานธุรการ ในการบริหารงานเอกสารมากไป ได้รับความรู้ไม่เพียงพอ ครูไม่ได้สอนเต็มเวลา นักเรียนขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูไม่มีการวางแผน ขาดการบูรณาการ ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ (KM) งานครูมีมากโดยเฉพาะงานนอก ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยไม่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ครูไม่จัดกิจกรรมตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่เขียนไว้ ผลการสอบ ระดับชาติ (NT, O-NET) ต่ำกว่ามาตรฐาน

- แนวทางแก้ไข มีผู้เสนอว่า การฝึกวินัยนักเรียนต้องเด่น เป็นอันดับแรก แล้วอื่นๆ จะตามมา ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมนักเรียน ให้ผู้ปกครองนักเรียน

มีส่วนรับผิดชอบ โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียน เฉพาะด้าน เช่น เข้าค่ายวิชาการ โรงเรียนจัดกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาและยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมทดสอบความรู้ทั้งในและนอก สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พัฒนาครูให้มีเทคนิคการสอน นักเรียนด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์หรือการคิดสร้างสรรค์ ให้ครูปฏิบัติหน้าที่สอนอย่างเดียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรลดงานธุรการ ควรเสริมสร้างให้นักเรียนมีความมุ่งมั่น และการจัดการความรู้มาใช้ พัฒนาบุคลากรให้มีการวิจัย รู้จักเด็ก และมีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการศึกษา ให้มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนและนิเทศเป็นระบบ

3) ด้านความพึงพอใจ

- ปัญหา พบว่า การปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม การบริหารจัดการที่ไม่ดี ค่าตอบแทนในวิชาชีพน้อยผู้ปกครองนักเรียนอยากให้ โรงเรียนเหมือนโรงเรียนเอกชน การร่วมมือทุกภาคส่วนร่วมคิด ร่วมทำ มีบุคลากรมาก ความดี ความชอบไม่ทั่วถึงโครงการการพัฒนาไม่เป็นระบบ ครูให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพมากเกินไปจนทิ้งนักเรียน

- แนวทางแก้ไข มีผู้เสนอว่า ให้บริการที่ประทับใจกับทุกคน ความสัมพันธ์ชุมชน การประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีโอกาสนำความรู้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ เน้นการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนให้มากที่สุด ควรร่วมมือร่วมใจทั้งองค์กรใน การบริหารจัดการจึงจะสำเร็จด้วยดี พัฒนาความรู้แก่ครูเพื่อยกระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้นเพื่อมี ค่าตอบแทนวิชาชีพที่สูงขึ้น ควรให้โรงเรียนบริหารแบบให้มีความเป็นอิสระมากขึ้นยืดหยุ่นได้ ควรให้ขวัญและกำลังใจสร้างส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ และสร้างความสามัคคี รู้จักแบ่งปันการมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบ ทุกภาคส่วนก็จะเกิดความพึงพอใจ

1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร สภาพการบริหารของการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากรด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและ
มาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ
ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำมาสรุป

1.2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย

1.2.1.1 บริบทด้านโครงสร้าง พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร คือ มีการจัด องค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสม ตามสถานการณ์ 2) มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและทันต่อการ ใช้งาน มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง พึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน 3) สถานศึกษามีการบริหารและจัด การศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ มีการกระจายอำนาจการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา มีรูปแบบการ บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการตรวจสอบถ่วงดุล 4) การกิจ ด้านวิชาการ มีหน้าที่ วางแผนด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษาและมาตรฐาน พิจารณาให้ความเห็นชอบการเพิ่มเติมรายวิชาพิเศษ 5) การกิจ ด้านงบประมาณ มีหน้าที่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ 6) ให้สถานศึกษา มีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 7) ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ มีการกระจายอำนาจการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการ สถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีการ ตรวจสอบถ่วงดุล 8) ให้สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีแผนปฏิบัติการ ประจำปี มีการปฏิบัติตามแผนที่สอดคล้องกับอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาของชาติ 9) ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครอบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการ ใช้งาน ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน 10) ให้ สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และให้นำข้อมูล และผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน ตามแผนอย่างต่อเนื่อง 11) ให้ สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบถ่วงดุล 12) ให้มีการประชุม เพื่อแบ่งภาระงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครูรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรม มีการพัฒนานุเคราะห์ก่อนเข้าสู่โครงสร้างในโครงสร้างงาน

แต่ละสายงานให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย 13) ให้ผู้บริหาร ครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกัน กำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ หรือ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษา ตามธรรมนูญ โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น มาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างต่อเนื่อง 14) ให้มีคณะกรรมการ สถานศึกษาและการได้มาซึ่งคณะกรรมการเป็นไปตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวง 15) ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่าง สม่าเสมออย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง และนำผลการประชุมไปปฏิบัติ 16) ให้กำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาเด็กนักเรียนที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อนและอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทิศทาง และมาตรฐานของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและมาตรฐานของสมศ. 17) ให้จัดทำแผนติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมใน การการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาและสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษา

1.2.1.2 บริบทด้านบุคลากร พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2551 : 46-50) ได้เสนอแนวทางการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา การเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ บทบาทหน้าที่สถานศึกษามีแนวดำเนินการดังนี้ 1) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด 2) ดำเนินการให้ ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐาน วิทยฐานะ และมาตรฐานคุณภาพงาน 3) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของ ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา 4) กำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางเกณฑ์ และมาตรฐานในการปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรมโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ 5) กำหนดและดำเนินกิจกรรมยกย่อง เชิดชูเกียรติให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้าง พนักงานราชการที่มีความดี ความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จัดสวัสดิการ ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา 6) ศึกษากระบวนการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสร้างความเข้าใจแล้วนำไปปฏิบัติใน สถานศึกษา 7) สถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการกำกับ ติดตามการ

บริหารงานบุคคลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) รายงานการดำเนินงานพร้อมข้อเสนอแนะต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) รวบรวม จัดทำฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรายบุคคล เป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน และแนวทางในการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 33-35) ดังนี้ 1) วางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจและความต้องการของสถานศึกษา 2) เสนอแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา 3) พิจารณาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการเกลี่ยอัตรากำลังในสถานศึกษากรณีที่มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด 4) เสนอแนวทางในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ปฏิบัติร่วมกัน และดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

1.2.1.3 บริบทด้านเทคโนโลยี พบว่า หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดและพัฒนาขึ้นเองหรือปรับปรุงเลือกใช้อย่างมีคุณภาพจากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้ สามารถส่งเสริมและสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้ 1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน สังคมโลก 2) จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน เสริมความรู้ให้ผู้สอน รวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้ 3) เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 4) ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็นระบบ 5) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 6) จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นระยะ และสม่ำเสมอ

1.2.1.4 บริบทด้านหลักสูตร พบว่า สถานศึกษาได้จัดการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักสูตร 2 หลักสูตรดังนี้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 โดยให้เริ่มใช้ปีการศึกษา 2546 ในชั้น ป.1,ป.4,ม.1,ม.4 และปีการศึกษา 2548 ให้ใช้ทุกชั้นเรียน ประกาศใช้เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2544 และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีมติเห็นชอบให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยเริ่มใช้หลักสูตรนี้ในปีการศึกษา 2552 ในระดับชั้น ป.1,-ป.6, ม.1,ม.4 และตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 เป็นต้นไปให้ใช้ทุกชั้นเรียน ประกาศเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 82-83) ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย 1) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันสมัยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น 2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข 3) จัดให้มีสาระวิชาการต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก 5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก 6) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน ตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ 7) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา 8) ศึกษาสภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่นว่ามีความต้องการให้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาอย่างไร โดยคำนึงถึงความพร้อมของสถานศึกษาและครูด้วย อันเป็นองค์ประกอบสำคัญ 9) พิจารณาให้สถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรทุกปีเพื่อนำไปปรับและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียน 10) นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบ

1.2.1.5 บริบทด้านทรัพยากร พบว่า1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน (2551 : 87-96) ได้เสนอแนวทางด้านทรัพยากรและงบประมาณไว้ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของ

สถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ศึกษาธิการ 2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน
 ของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของ
 สถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต เป้าหมายกิจกรรมหลักและสนับสนุน 3) ทบทวน
 ประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ ในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีที่
 ขอดังงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปี ของงบบุคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน งบลงทุน และ
 งบรายจ่ายอื่น 4) ขอความเห็นชอบแผนงบประมาณและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงาน
 ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) วางแผน วรรจค์ ส่งเสริมระดมทุนการศึกษาและ
 ทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา 6) จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา
 และทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
 คุ่มค่า และมีความโปร่งใส 7) สรุป รายงาน เผยแพร่และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนการศึกษาและ
 ทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา 8) จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ 9) วางระบบหรือ
 กำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงาน รัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิด
 ประโยชน์สูงสุด 10) กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก
 รวมทั้งให้บริการ การใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษา
 ในชุมชน 11) ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่
 มนุษย์สร้างขึ้น และทรัพยากรบุคคล และเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
 ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา 12) ให้รัฐและองค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษา ได้ตาม
 ความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 13) ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน
 องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดม
 ทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 14) จัดสรรเงินอุดหนุน
 ทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้น
 พื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน 15) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืม
 ให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อยตามความเหมาะสมและความจำเป็น 16) จัดสรร
 งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษ ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความ
 จำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึง
 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และ
 วิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง 17) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน

ให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา¹⁸⁾ จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาและระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็น นิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน ¹⁹⁾ ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ²⁰⁾ ให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักการศึกษโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

1.2.1.6 บริบทด้านภาวะผู้นำ พบว่า 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เสนอแนวทาง เกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษามีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จการจัดการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา จึงมีบทบาทในฐานะนักบริหารและบทบาทในฐานะผู้นำ ผู้บริหารควรจะมีลักษณะดังนี้ 1) ควรมีความวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม 2) สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน 3) มีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือไว้วางใจผู้อื่นได้ 4) ใจกว้าง อารมณ์มั่นคง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดผู้อื่น มีความหนักแน่น มีเหตุผล และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์ สามารถควบคุมและรักษาอารมณ์ให้มั่นคง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์บังคับ หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง 5) ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน 6) มีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการ

ได้อย่างเหมาะสม 7) มีทักษะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งในส่วนตัวและการทำงาน มองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจนและเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม 8) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ คือ มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ 9) เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และ 11) ยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารบ้านเมืองที่ดี (good governance) มีหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

1.2.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1.2.2.1 บริบทด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พบว่า ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ในวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ออกกฎกระทรวงไว้ว่า ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา

1.2.2.2 บริบทด้านกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย 2) มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง 3) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน และตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียน ได้เต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม ด้านศิลปะ ดนตรี /นาฏศิลป์และกีฬา นันทนาการ สืบสาน และสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทย มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย 4) สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม 5) พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ โดยมุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้ผู้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่ม

6) เข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เลือกตามความถนัดและความสนใจของตนเอง 7) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 8) จัดให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียนและวัฒนธรรมที่ดีงาม 9) บูรณาการวิชาการกับชีวิตจริง ให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และรู้สึกสนุกกับการ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน 10) ใช้กระบวนการกลุ่มในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ฝึกให้คิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตในแต่ละช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง 11) จำนวนสมาชิกมีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม 12) มีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา 13) ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ มีครูเป็นที่ปรึกษา ถือเป็นหน้าที่และงานประจำโดยคำนึงถึงความปลอดภัย 14) ยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม 15) มีการประเมินผล การปฏิบัติกิจกรรม โดยวิธีที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 16) เป็นกิจกรรมที่เกื้อกูล ส่งเสริมการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้กว้างขวางมากขึ้น ในรูปแบบของการปฏิบัติตามโครงการ/โครงการงาน ในลักษณะเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นพื้นฐาน 17) เป็นกิจกรรมที่สนองความสนใจ ความถนัด ความต้องการของผู้เรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลในลักษณะชมรม ชุมชน กลุ่มสนใจ เน้นการให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของวิชาความรู้ อาชีพ และการดำเนินชีวิตที่ดีงาม ตลอดจนเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ 18) เป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในลักษณะต่างๆ ให้สามารถจัดการกับชีวิตและสังคมได้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รัก และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีค่านิยมในความดีงาม มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 19) เป็นกิจกรรมที่ฝึกการทำงานและการให้บริการด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองส่วนรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ เอื้ออาทร ความเป็นพลเมืองดี และรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม 20) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างหลักสูตรของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 21) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศ เช่น สภาพความพร้อมของโรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น สภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน 22) วางแผนและจัดแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการ วิธีดำเนินการ สื่อ อุปกรณ์ การประเมินผลการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้

เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง 23) กำหนดบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้า
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูที่ปรึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัด
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 24) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและ
ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 25) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด
การจัดการการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
26) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น
รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 27) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้
ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณธรรม
อันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 28) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ
สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและ อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความ
รอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียน
อาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อ การเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ 29) จัดการ
เรียนรู้ให้เกิดได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลใน
ชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 30) ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการ
ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น และสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีมาตรฐานด้านการเรียนการสอน 31) ครูมีคุณธรรม
จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชน
ได้ดีและมีครูพอเพียง 32) ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
และเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ 33) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการ
วางแผน การจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน 34) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้
เกิดขึ้น กับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะกระบวนการที่เป็นความเป็นความคิดรวบยอด
หลักการและความสัมพันธ์รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 35) ออกแบบการเรียนรู้และ
จัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียน
ไปสู่เป้าหมาย 36) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้
37) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่
เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 38) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วย
วิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน 39) วิเคราะห์
ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของ
ตนเอง 40) กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง 41) เสาะแสวงหา

ความรู้ เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทาง แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ 42) ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ 43) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู 44) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างเป็นระบบ

1.2.2.3 บริบทด้านบรรยากาศในสถานศึกษา พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ 2) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน 3) มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 4) มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา 5) สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน เป็นแหล่งวิทยาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 6) การจัดบรรยากาศในห้องเรียน คือ ตัวครูต้องให้ความเป็นกันเองกับนักเรียน ทำตัวให้เหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียน ให้นักเรียนเกิดความรู้สึกศรัทธา เชื่อมั่น พร้อมทั้งจะรับรู้ในสิ่งที่ครูสอน 7) ประพฤติตนเป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ สุภาพและเชื่อถือได้ ไม่ทำตัวเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน เป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกัน 8) จัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดบรรยากาศเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิสระ จัดที่นั่งเปลี่ยนแปลงตามกิจกรรม มีมุมต่างๆ จัดห้องเรียนโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง 9) บรรยากาศนอกห้องเรียน อาคารสะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ มีที่นั่งพักผ่อน มีสนามหญ้า สนามเด็กเล่นควรมีเครื่องเล่นให้เพียงพอ 10) ให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2.4 บริบทด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา พบว่า

1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน 2) จัดระบบการบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดระบบสารสนเทศให้

เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ ใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/ แผนยุทธศาสตร์) 4) ดำเนินตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนิน โครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (deming cycle) หรือที่รู้จักกันว่า PDCA 5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก 7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน 8) ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาว่าระบบนั้นสามารถบอกถึงคุณภาพของนักเรียนในสถานศึกษาได้ตามสภาพจริง 9) มีบุคลากรรับผิดชอบระบบการประกันคุณภาพภายใน 10) ครูและบุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพภายใน 11) มีการติดตามและประเมินอย่างจริงจัง 12) มีการรายงานต่อสาธารณชนถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา 13) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำของสถานศึกษา 14) มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

1.2.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

1.2.3.1 บริบทด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า 1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) 2) การบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) 3) การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : school based management) 5) การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ PDCA (plan-do – check-action) 2) กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา 6) พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ 7) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

1.2.3.2 บริบทด้านคุณภาพนักเรียน พบว่า 1) ทำให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ 2) ให้นหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนและประเภทการศึกษา 3) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้ 3.1) รักษา ศาสน์ กษัตริย์ 3.2) ซื่อสัตย์สุจริต 3.3) มีวินัย 3.4) ใฝ่เรียนรู้ 3.5) อยู่อย่างพอเพียง 3.6) มุ่งมั่นในการทำงาน 3.7) รักความเป็นไทย 3.8) มีจิตสาธารณะ 3.9) ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม 3.10) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต 3.11) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ วิจารณ์อย่างมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ 3.12) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร 3.13) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3.14) ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี 3.15) ผู้เรียนมีสุนทรีย์ภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้ ที่กำหนดนั้น จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการดังนี้ คือ 4.1) ความสามารถในการสื่อสาร 4.2) ความสามารถในการคิด 4.3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4.4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และ 4.5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 5) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ 6) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดประเมินผลของสถานศึกษา 7) วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียนรู้และอนุมัติผลการเรียน 8) จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การเรียน 9) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล 10) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ 11) จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมห้องสมุดในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ

ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ สวนสุขภาพ
 สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมมะ เป็นต้น 12) จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น
 ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ของสถานศึกษา ของตนเอง เช่น ระบบเชื่อมโยง
 เครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น 13) ส่งเสริมให้ครู
 และผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับ
 ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้
 ในต่างประเทศ 14) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน
 การจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน 15) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 กับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการที่เป็นความเป็นความคิดรวบยอด หลักการ
 และความสัมพันธภาพที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 16) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้
 ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย
 17) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ 18) จัดเตรียม
 และเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม
 มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 19) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่
 หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน 20) วิเคราะห์ผล
 การประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของตนเอง
 21) กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง 22) สะแสแสวงหาความรู้
 เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทาง
 แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ 23) ลงมือปฏิบัติจริง สร้างสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ
 นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ 24) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่ม
 และครู 25) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2.3.3 บริบทด้านความพึงพอใจ พบว่า 1) การตรวจสอบความคาดหวัง
 และความพึงพอใจของผู้บริการและผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ 2) การกำหนดเป้าหมายและ
 ทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ซึ่งผู้ประกอบการบริการจะต้องกำหนดทิศทางและจุดยืน
 ของตนเองให้ชัดเจน 3) การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการ
 กำหนดฐานะของตนเองในการแข่งขันด้านบริการ 4) การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์
 ในกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการ เพื่อให้ผู้ให้บริการทุกคนมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน
 5) การนำกลยุทธ์การสร้างพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผล 6) ให้สร้าง
 จิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ผู้บริหารเรียนรู้การกำหนดนโยบาย

และการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ระบบการให้บริการทางการศึกษา ด้วยความรวดเร็วตามมาตรฐานด้านความพึงพอใจ ทำหนังสือคู่มือการบริการทางการศึกษา จัดอบรม สัมมนา บรรยายพิเศษ จัดนิทรรศการ การให้รางวัลในการให้บริการ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะดวกเพื่อบริการผู้มาติดต่อ มีแบบข้อมูลการบริการยุคใหม่ สำรวจความคิดเห็นของประชาชนในการให้บริการทางการศึกษา 7) ให้สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี องค์กรมีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยม มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร มีการฝึกอบรมให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน มีระบบการจูงใจและให้กำลังใจแก่ข้าราชการที่ให้บริการดีเด่น มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ 8) ให้สร้างระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ กลยุทธ์การบริการทางการศึกษา ระบบงาน โครงสร้างของงาน การให้บริการ บุคลากรจะต้องมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี

1.3 สรุปผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขและพัฒนา ความคาดหวังต่อการบริหารสถานศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก สภาพการบริหารของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากรด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยนำมาสรุปตามลำดับ ดังนี้

1.3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

1.3.1.1 ด้านโครงสร้าง พบว่า 1) ให้มีการบริหารงานสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป 2) ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ตัดสินใจทั้ง 4 งาน มีระบบบริหารงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น 4) ให้มีคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา โดยสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษา

1.3.1.2 ด้านบุคลากร พบว่า 1)ให้มีการสรรหา การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยตรงกับวิชาเอกตามที่ต้องการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ 2) ให้แบ่งงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ปฏิบัติตามกฎหมายของงานบุคคลอย่างเคร่งครัด 3) ให้มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ และพัฒนาจรรยาบรรณมาตรฐานวิชาชีพ 4) ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน ที่มุ่งทำงานอย่างสุดความสามารถ มีการเสียสละ 5) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีเหตุการณ์ปัจจุบัน 6) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และบุคลากรให้ครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น มีสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น 7) ให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีการประสานงานทุกฝ่าย ทุกงาน เพราะทุกคนมีความเข้าใจในงาน จึงทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 8) ให้มีโครงสร้างการบริหารที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เพราะรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและเป็นจริง 9) ผู้บริหารมีความยุติธรรม การให้เกียรติ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นกัลยาณมิตร

1.3.1.3 ด้านเทคโนโลยี พบว่า 1) ให้มีการระดมด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยี มาจากชุมชน องค์กรต่างๆ มาใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เพียงพอต่อความต้องการและจำเป็น 2) ให้พัฒนาครูและบุคลากร และนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญมาช่วยสอน 3) ให้บุคลากรและนักเรียนได้มีส่วนในการใช้งาน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด 4) การจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต โครงการเรียนการสอน โดยใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) ครูสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียน ได้เรียนรู้ อย่างมากมาย ทันท่วงที ทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ 6) คอมพิวเตอร์ที่สามารถพัฒนาให้นักเรียน ตั้งแต่อนุบาล 1 ถึงชั้น ป.6 ได้เรียนทุกคน และสามารถเข้าแข่งขันในระดับศูนย์ได้และให้เป็นศูนย์สารสนเทศของชุมชน 7) ให้มีการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าและสืบค้นข้อมูลได้อย่างเต็มที่ 9) จัดให้มีห้องคอมพิวเตอร์ที่เป็นเอกเทศ ที่เพียงพอต่อความต้องการและเพียงพอต่อจำนวนปริมาณของ

นักเรียนในแต่ละระดับ 10) ให้มีการจัดงบประมาณในการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ขยายใหญ่ขึ้น มีคอมพิวเตอร์มากขึ้น ทำให้มีเรียนอย่างเพียงพอ

1.3.1.4 ด้านหลักสูตร พบว่า 1) ให้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามหลักสูตร เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักการของหลักสูตร 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารหลักสูตร 3) ให้มีการศึกษาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร และได้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 4) จัดกิจกรรมตามหลักสูตรโดยการสอนคละชั้น บูรณาการการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ให้ยึดหลักสูตรแกนกลาง ทำให้ทราบผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย สพฐ. และเป็นเครื่องมือที่ดีในการจัดการศึกษา 6) จัดการเรียนตามหลักสูตรกำหนดไว้ จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนรู้ 7) ให้มีการนำหลักสูตรมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสร้างหลักสูตรท้องถิ่นและการประกอบอาชีพในชุมชน 8) ให้มีการศึกษาอบรมด้านหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งปี 2544 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 ที่มีความแตกต่างและสอดคล้องกัน 9) จัดกิจกรรมตามหลักสูตรกำหนดและบูรณาการทั้งการสอนคละชั้นและทางไกลผ่านดาวเทียม 10) ให้สถานศึกษา ยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลักและใช้หลักสูตรท้องถิ่นผสมผสาน 11) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารด้านหลักสูตรสถานศึกษา 12) ให้สถานศึกษามีการประเมินการใช้เมื่อสิ้นปีการศึกษา และนำผลมาปรับปรุง 13) ให้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น เพราะนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเผยแพร่ความรู้ให้แก่นักเรียนและสามารถนำมาเป็นเนื้อหาใช้สอนในสถานศึกษา 14) ให้ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามด้านหลักสูตร ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น เพราะนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยให้แก่นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้ 15) หลักสูตรในสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนทุกระดับชั้น 16) ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนดและหลากหลาย เช่น ทักษะศึกษาจากแหล่งเรียนรู้

1.3.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ พบว่า 1) ให้ดำเนินการตามระเบียบทางราชการอย่างเคร่งครัด มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2) ให้กระจายงานงบประมาณ ทั้งในด้านสื่ออุปกรณ์การเรียนและการจ้างบุคลากร เพิ่มเติมให้ครบทุกชั้นเรียน 3) ให้ใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนงบประมาณประจำปีและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนและโปร่งใส 4) ให้ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์มากที่สุด 5) ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้ทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสม โดย

กระบวนการมีส่วนร่วม 6) มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด 7) มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด 8) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 9) มีหลักการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณที่ดี มีการระดมทุนและได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากผู้บริหาร 10) การจัดสรรงบประมาณด้านการเรียนการสอน และการได้รับการเอาใจใส่การสนับสนุนจากผู้บริหารให้เพียงพอ โดยของงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อบต. เทศบาล เข้ามาสนับสนุน 11) ให้มีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพเพื่อลดค่าวัสดุ-อุปกรณ์การเรียนฟรี ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายผู้ปกครอง 12) ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมสัปดาห์เพื่อการศึกษาจากศิษย์เก่าและของงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น มูลนิธิเพื่อการพัฒนาการศึกษา (Education Development Functions : EDF) หรือจากมูลนิธิไทยชนนทร์ สนับสนุนสนามเด็กเล่น 13) ให้มีการจัดงบประมาณเป็นสัดส่วน แบ่งเป็นหมวดหมู่วิชา และมีการชี้แจงงบประมาณในแต่ละปีให้คณะกรรมการหรือผู้มีส่วนร่วมได้ทราบ 14) ให้มีโครงการอาหารกลางวัน โครงการอาหารเสริม (นม) ที่เพียงพอครบร้อยเปอร์เซ็นต์ มีปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพ

1.3.1.6 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า 1) ผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบเสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีการมอบหมาย กำกับติดตามและพัฒนาต่อยอด 2) มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา มีการกระจายอำนาจ มีคุณธรรม 3) มีการใช้ทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งในโรงเรียนและต่อชุมชน องค์กรภายนอก 4) เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนร่วมและมีการยอมรับนับถือในหมู่คณะ 5) ให้มีการประชุมนิเทศฝ่ายบริหารทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามตรวจสอบงานและมอบหมายงาน ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง 6) ใช้กระบวนการโดยยึดหลักความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใสกับผู้ร่วมงานและทุกๆ คน 7) โรงเรียนให้การยอมรับและไว้วางใจ 8) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนและประสบผลสำเร็จ ให้ได้รับเกียรติบัตรจากกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่ชนะเลิศ 9) ให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่าย มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำมีเมตตาธรรม มีภาวะผู้นำสูง 10) การให้ความร่วมมือของคณะครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ 11) ให้สร้างความเป็นกันเองทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

12) ทำให้โรงเรียนเป็นที่น่าสนใจของผู้ที่มาศึกษาดูงานและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและชุมชนของผู้มาศึกษา 13) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาครูได้รับการอบรมและพัฒนาให้มีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นก้าวหน้ามากขึ้น

1.3.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1.3.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ 1) ให้มีการศึกษารายละเอียดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้เข้าใจ โดยการเข้าอบรมพัฒนางานและบุคลากร 2) ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณและการบริหารงานบุคคลเต็มรูปแบบ ดำเนินการจัดการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามความสมัครใจ 3) มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ทั้ง 4 งานอย่างเต็มรูปแบบและจริงจัง 4) ส่งเสริมให้สถานศึกษา มีความพร้อม ความเข้มแข็ง ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ 5) มีการกระจายอำนาจให้ทีมงานและบุคลากรได้มีส่วนร่วม ตามความสามารถและความถนัด 6) ควรจัดให้มีรูปแบบในการบริหารที่เป็นระบบ 7) มีการเตรียมรับการกระจายอำนาจ โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีการเข้าอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านต่างๆ 8) การให้ความร่วมมือจากคณะครูในการบริหารจัดการศึกษา ด้านความสามารถ การให้ความไว้วางใจแก่ครู ในการบริหารจัดการ 9) มีการมอบงานให้ทำโดยเอกภาพ คิดตามตรวจสอบ 10) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกแผนงานมีการติดตามและตรวจสอบมีการมอบอำนาจให้ทำ คิดตามและตรวจสอบ 11) ต้องค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดการยอมรับทุกฝ่าย 12) ดี เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาโดยเป็นคณะกรรมการต่างๆ ของโรงเรียน 13) ให้มีการจัดกิจกรรม สู่นักเรียน ด้านประชาธิปไตย ระบบเครือข่ายการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการดูแลซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกัน และการมีแกนนำ ทำให้มีการประสานงานกันกับครูได้

1.3.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน 1) ส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น ครู 1 คนต่อ 2 ชั้นเรียนโดยใช้แผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ 2) ให้มีการวางแผนร่วมกันจะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น 3) ครูทุกคนทุ่มเทเสียสละ สอนนักเรียนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ 4) ให้ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 5) การเรียนการสอนให้ เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เพราะครูส่วนใหญ่เข้าใจกระบวนการและสามารถทำได้ 6) ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้มากขึ้น ตลอดจนเด็กมีคุณธรรมจริยธรรม 7) ให้สถานศึกษาศึกษาเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.

8) ให้มีสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอนหลากหลาย ทันสมัย สะดวกในการจัดกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว 9) มอบหมายงานให้คณะครูรับผิดชอบงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด 10) มีการนิเทศ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร 11) นักเรียนมีการพัฒนาความรู้-ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพราะสามารถเข้าถึงสืบค้นข้อมูลอินเทอร์เน็ตได้ 12) มีการหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครูสามารถสอนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียนมีความกระตือรือร้น 13) มีการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง ครอบคลุมสาระ นักเรียนตั้งใจเรียน มีการสอนที่ดี 14) ต้องเน้นการอ่านออกเขียนได้ ได้มีการให้นักเรียนปฏิบัติจริง จัดกิจกรรมพัฒนาศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ให้จัดสอดคล้องหลักสูตรท้องถิ่น 15) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เช่น ค่ายพุทธบุตร และสุขภาพนักเรียน หรือจากการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน และส่งเสริม 16) ส่งเสริมด้านดนตรี กีฬาและสุขภาพของนักเรียนให้นักเรียนได้มีการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการและดนตรีและกีฬา 17) มีการจัดการเรียนการสอนโดยเป็นการเรียนในแต่ละแผนอย่างเข้มข้น อาจจะเพิ่มเวลาให้มากขึ้น 18) ครูและนักเรียนสร้างความเป็นกันเองกับผู้เรียน โดยการสร้างความพึงพอใจในตัวคุณครูผู้สอน ซึ่งสอนด้วยความเต็มใจและตั้งใจที่อยากจะให้ลูกศิษย์ได้รับความรู้ให้มากที่สุด 19) จัดให้มีครูผู้สอนที่ถนัดด้านต่างๆ โดยตรงเช่นได้เรียนกับครูต่างชาติในวิชาภาษาอังกฤษ บางวิชาจะมีกิจกรรมให้นักเรียนแสดง เพราะจะทำให้ให้นักเรียนมีความกล้าในการแสดงออก

1.3.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา พบว่า 1) ควรเป็นการบริหารแบบเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับทุกคน ทำงานให้ดีที่สุด เต็มความรู้ ความสามารถให้ เป็นไปด้วยดี ไม่มีการขัดแย้ง 2) ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานจะทำบรรยากาศในการทำงานดี 3) สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงภูมิทัศน์ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน 4) อาคารสถานที่เหมาะสม อากาศดี สะอาดร่มรื่นสวยงามเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 5) ให้ให้ความสำคัญกับทุกคนและทำงานให้ดีที่สุด ส่งเสริมให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรักและสามัคคีกัน 6) ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน 7) อาคารเรียน อาคารประกอบ มีความแข็งแรงปลอดภัย ภูมิทัศน์ดูดี อากาศสดชื่น 8) มีบรรยากาศน่าอยู่ ร่มรื่น ทำให้นักเรียนไม่เบื่อหน่าย เมื่ออยู่ในโรงเรียน มีความสุข สนุกสนาน 9) ความสะอาดเป็นระเบียบ เพราะมีการให้ความรู้ปลูกฝัง นิษักรักความสะอาด และมีระเบียบวินัย รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 10) มีการพัฒนาโรงเรียนให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น มีต้นไม้ใหญ่เพื่อให้ร่มเงา และมีไม้ดอกไม้ประดับมากมายทำให้สร้างบรรยากาศในการเรียนได้ มีการตกแต่งห้องเรียน

ด้วย 11) คุณครูจะให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกับคุณครูสม่ำเสมอ 12) การให้นักเรียนในแต่ละชั้นเรียนจัดห้องเรียนตกแต่งห้องตามความต้องการ และเหมาะสม เพราะเป็นการสร้างสรรค์จิตสำนึกแก่นักเรียนเพื่อความพึงพอใจในการเรียน

1.3.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา พบว่า 1) ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ กำกับ ติดตามงาน โดยมีคณะทำงานที่เข้มแข็ง กำกับติดตามการดำเนินงานได้อย่างดียิ่ง 2) การประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ให้นุเคราะห์ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถเต็มที่ในด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ให้นุเคราะห์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพ อย่างชัดเจน 4) ต้องขอความร่วมมือกับทุกฝ่ายในการประกันคุณภาพ 5) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเพราะเพราะมีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 6) นักเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. 7) การประกันคุณภาพการศึกษา เพราะยึดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง 8) ผู้เรียนมีความสุข เป็นเด็กดี เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม 9) นักเรียนมีโอกาสเท่าเทียมกัน การเรียนการสอน การเข้าร่วมกิจกรรม 10) นักเรียนอ่านออกเขียนได้ นำชื่อเสียงเข้าสู่โรงเรียนและชุมชน 11) การให้ความรู้แก่เด็กนักเรียน ในด้านการประเมินภายนอก และขอความร่วมมือ 12) โรงเรียนได้มีการศึกษาและทำตามมาตรฐานอย่างดี ทุ่มเท และขอความร่วมมือกับชุมชน และทุกภาคส่วน รวมถึงเขตพื้นที่การศึกษา 13) ทุกคน ทุกฝ่ายร่วมมือกันดีในการเตรียมตัวด้านการประเมินภายนอก

1.3.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

1.3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า 1) การจัดการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล เน้นนักเรียนเป็นสำคัญมากขึ้น 2) ยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้สูงขึ้นโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) ศึกษาพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดแก่นักเรียนได้เต็มที่ 4) มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ครูสอนเต็มความสามารถ สอนเต็มหลักสูตร โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข 6) การศึกษาที่มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพราะบุคลากรมีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่แก่นักเรียน 7) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก 8) ต้องได้รับการยอมรับจากชุมชนในพื้นที่และภายนอกพื้นที่ 9) ด้านคุณภาพการศึกษาคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น 10) นักเรียนสามารถไปเป็นตัวแทนแข่งขันทักษะทางวิชาการมากขึ้น นำชื่อเสียงเข้าสู่โรงเรียน 11) นักเรียนสามารถจบการศึกษาตามหลักสูตร ร้อยเปอร์เซ็นต์และศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปี 12) เด็กที่จบการศึกษา

มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชน 13) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมมากขึ้น และการให้ความรู้ แก่เด็กนักเรียน 14) เรื่องการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน 15) มีผลงานทาง วิชาการและกีฬา ของนักเรียน 16) มีความเป็นเลิศทางกีฬา มีผลการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ และนักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง 17) มีการประสานกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ถึง คุณภาพด้านการศึกษา 18) ให้ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการแข่งขันทักษะทางด้านวิชาการ ส่งเสริมการแสดงผลงานของนักเรียน เพราะจะแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเรากำลังทำได้

1.3.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน พบว่า 1) ให้มีการส่งเสริม กิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และประเมินผล 2) ให้จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีระเบียบวินัย 3) มีการส่งเสริมสุขภาพของนักเรียน โดย มีการ ตรวจสุขภาพนักเรียนทุกสัปดาห์ 4) ควรจัดโครงการอาหารกลางวันให้นักเรียนรับประทาน ทุกวันอย่างมีคุณภาพ 5) ควรส่งเสริมให้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ กระทรวงศึกษาธิการ และ สพฐ. 6) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ,มีระเบียบวินัย มี ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 7) การแสดงผลงานของนักเรียน 8) มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผลจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ 9) ครูมีความรับผิดชอบ โดยมีครูครบทุกชั้น 10) ด้านการเรียนที่ดีขึ้น นักเรียนมีความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ 11) มีการนำ นักเรียนทำกิจกรรม เช่นค่ายพุทธบุตร ทำบุญตักบาตรวันสำคัญ 12) นักเรียนมีคุณภาพตาม เกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 13) จัดครูรับผิดชอบประจำชั้น ครบทุกชั้น และ มีการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมที่ทันสมัย ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 14) จัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 14) ผ่านการประเมินภายนอกรอบสอง จาก สมศ. 15) มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความประพฤติตรงตามหลักสูตรต้องการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระมากและ นักเรียนสามารถจบการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน

1.3.3.3 ด้านความพึงพอใจ พบว่า 1) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการ การแสดงผลงาน ของนักเรียนสามารถจัดกิจกรรมเอง และแสดงผลงานในทางสร้างสรรค์ 2) สถานศึกษาส่งเสริมด้านระเบียบวินัย ประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบในระบบการทำงาน 3) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ เด็กนักเรียนมีสุขภาพอนามัยดีและมีร่างกายที่แข็งแรง 4) สถานศึกษาต้อง ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.รอบสอง ในทุกระดับ และรายงานต่อสาธารณชนให้รับทราบ 5) สถานศึกษาต้องบริหารงาน การปฏิบัติการงานของ โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 6) บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและพึงพอใจ 7) สถานศึกษาควรจัดบริการให้กับ ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียนทุกระดับ และมีการประเมิน

ทุกๆปีและนำผลมาปรับปรุง 8) การให้ความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนามากขึ้น 9) มีความพึงพอใจมากเพราะได้รับรางวัลพระราชทานสถานศึกษาขนาดเล็ก 10) พึงพอใจอยู่ในระดับดี เพราะครูตั้งใจสอน มีความรู้ความสามารถ 13) พึงพอใจในการทำงานอย่างมีระบบของผู้บริหาร เพราะมีผลผลิต ผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจ 14) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการให้บริการแก่ชุมชนมีผลเป็นที่น่าพึงพอใจ 15) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ศึกษาตามแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 16) มีการสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจในการบริหารงานของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษาและนำผลมาปรับปรุงการทำงาน

1.4 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview) กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง สามารถให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 รายประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และ ด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1.4.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

1.4.1.1 ด้านโครงสร้าง พบว่า โรงเรียนควรแบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร และ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ในการบริหารจะใช้การประชุมทั้งสำนักงานในการมอบหมายงานนั้นจะพิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอะไร มาร่วมบริหารจัดการ มาช่วยเหลือ โดยผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตามและชี้แนะแนวทางให้แต่ละฝ่าย ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนขึ้น ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานหลัก แต่มีงานย่อยแตกออกไปอีก 81 งานย่อย งานหลักก็คือ งานวิชาการ 17 งาน งานงบประมาณ 22 งาน งานบริหารบุคคล 20 งานและ งานบริหารงานทั่วไป 22 งาน รวมแล้ว 81 งาน พิจารณาบุคลากรที่เราเมื่อมีความรู้อะไร ความเด่น ความเชี่ยวชาญอะไร

คนที่หาได้รอบๆ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน แล้วดูความเป็นไปได้ว่าโรงเรียนจะเป็นเลิศอะไรส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบริหารงานวิชาการ เช่นการพัฒนาบุคลากรก็จะเหมือนลักษณะการพัฒนางานวิชาการมากกว่า ฉะนั้นจะให้ความสำคัญอยู่ 2 เรื่องคือ เรื่องการเรียนการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ถ้าจะให้การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้น การจัดการเรียนการสอนจะต้องดี สิ่งที่จะต้องทำคือ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน มีห้องเรียนต่างๆ มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ อภิปราย ร่วมมือ และเสนอปัญหาาร่วมกัน โครงสร้างของสถานศึกษาต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โครงสร้างต้องกระจำจชัดในเส้นทางการเดินของแต่ละงาน ซึ่งบุคลากรจะต้องเข้าใจ และต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ สิ่งที่สำคัญ คือ การจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อคุณภาพของนักเรียน โครงสร้างควรให้มีการแบ่งงานให้ชัดเจน โดยแบ่งเป็นด้าน/ฝ่าย และควรกำหนดควิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีส่วนร่วม ควรจะมีโครงสร้างทีมที่จะบริหารงานวิชาการ นับตั้งแต่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หน้าที่แต่ละฝ่ายควรจะมีบทบาทที่ชัดเจน หน้าที่แต่ละกลุ่มควรจะมีให้ชัดเจนว่าใครทำอะไร และมีระบบงานที่ชัดเจนและต้องทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้ทุกคนถือปฏิบัติเป็นกติกากลาง

1.4.1.2 ด้านบุคลากร พบว่า ให้กำหนดควรมีข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาจำนวนเท่าไรแล้วสถานศึกษามีจำนวนจริงเท่านั้น ให้พิจารณาสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้ วุฒิ ของครูเหมาะสมเพียงพอตามสาระที่จะใช้ในการสอนและมีบุคลากรทางการศึกษาที่จะทำหน้าที่สนับสนุนเพียงพอ ให้มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ กำหนดความต้องการว่าขาดแคลนอะไร วิชาอะไร ด้านใดบุคลากรมีความรู้ความสามารถอะไร ควรจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ให้มีการพัฒนาบุคลากรภาคเรียนละหนึ่งเรื่องเป็นอย่างน้อยในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีโครงสร้างทีมบริหารวิชาการ มีการกำหนดบทบาทภารกิจงานให้ชัดเจนและพัฒนาในกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สถานศึกษามีอิสระในการสรรหาคัดเลือกตามความต้องการโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ให้มีการผลิตสร้างนวัตกรรมและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการประเมินบุคลากรเป็นระยะ พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีชิ้นงานผลงานวิจัยและให้มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.4.1.3 ด้านเทคโนโลยี พบว่า ให้มีระบบไอซีทีมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานรวดเร็ว ถูกต้อง พร้อมที่จะนำมาใช้งาน และ

มีประสิทธิภาพด้วย ให้มีการจัดอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน ให้ความรู้เทคโนโลยี แก่บุคลากร เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ให้สถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน จัดหา จัดให้มีสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาสื่อ ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

1.4.1.4 ด้านหลักสูตร พบว่า ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ให้มีการจัดหลักสูตรเพิ่มเติมและหลักสูตรท้องถิ่น โดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก ผู้บริหาร ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เข้าใจการวัดและประเมินผล มีการพัฒนาหลักสูตรจะต้องอิงมาตรฐานและตัวชี้วัดและให้บรรลุตามมาตรฐานนั้น สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา

1.4.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ พบว่า สถานศึกษาควรมีโครงการ และของบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เข้ามาสนับสนุนในการบริหารจัดการ เพียงพอ มีความโปร่งใส ใช้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ให้สามารถบริหาร งบประมาณเองได้ โดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและให้มีนโยบายเรียนฟรีจากรัฐเพื่อช่วยเหลือ ผู้ปกครอง

1.4.1.6 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า บริหารให้ยึดโรงเรียนเป็นฐานให้ทุกคน เข้ามามีส่วนร่วม ให้มีอิสระในการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องทำให้เป็นแบบอย่าง ให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบ มีการติดตามผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีความโดดเด่น มีความมั่นใจ มีวิสัยทัศน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีเจตคติที่ดี เป็นผู้นำร่วมกัน

1.4.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1.4.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ พบว่า ให้กระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้งสี่งาน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ตาม กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การรองรับการกระจายอำนาจให้เตรียมคน บุคลากรให้พร้อม ให้มีความเป็นผู้นำ ให้เข้าใจงาน เรียนรู้งานหรือภาระหน้าที่ที่มอบหมายในงานทั้งสี่งาน ให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ ให้มีกระบวนการบริหารจัดการ จะทำอะไร ควบคุมอย่างไร จะต้องพัฒนา ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ครู นักการภารโรงและมีบุคลากรเพียงพอ

1.4.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า ให้เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนควรทันสมัยไม่น่าเบื่อ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากที่สุด ทางโรงเรียนจะเน้นส่งเสริมความสามารถเฉพาะทาง ให้ส่งเสริมให้ครูปรับการเรียนการสอน เพื่อสอดคล้องกับนโยบายการเรียนการสอนมองที่หลักสูตรสถานศึกษา เป็นสำคัญ จัดกิจกรรมต่างๆ ในเนื้อหาสาระเนื้อหาควรจะเป็นในท้องถิ่นมากกว่าในตำรา

1.4.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา พบว่า ให้สร้างความเป็นกันเอง การให้เกียรติ ให้กำลังใจ ให้โอกาส ให้ด้านบรรยากาศภายนอก เน้นความสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่น่าดู น่าเรียน ให้แบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบให้เด็กนักเรียนมีส่วนร่วม ให้เป็นบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร ทุกคนให้ความร่วมมือ ทุกคนมีความสุข ทั้งครู ทั้งนักเรียนมีความสุข ให้เป็นบรรยากาศแบบร่วมไม้ร่วมมือกัน คือไม่เผด็จการ ไม่สั่งการ บรรยากาศก็ต้องสดใส ไม่มีการครอบงำ สมองก็ปลอดโปร่งแจ่มใส ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โรงเรียนต้องสะอาด มีห้องเรียนที่ทันสมัย ให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ เป็นห้องเรียนและมีประโยชน์ในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน ในห้องเรียน ให้ครูเป็นต้นแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย กิริยามารยาท การพูดการจากับนักเรียน เพื่อเป็นต้นแบบให้นักเรียน ให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศให้สนุกสนานและได้ความรู้ไปพร้อมกัน ให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนจะต้องก้าวไปหาสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้า ให้ตัวชุมชนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศ ให้โรงเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.4.2.3 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา พบว่า ให้โรงเรียนยึดมาตรฐานของ สมศ. โรงเรียนจะทำอย่างสม่ำเสมอ ให้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ เก็บรวบรวมข้อมูลและรวบรวมไว้เพื่อรับการประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาการทำงานทุกเรื่องจะต้องให้สอดคล้องกันหมด รวมถึงคุณภาพวิชาการ คุณภาพอนามัยนักเรียน ด้านประกันคุณภาพ ให้มีการตรวจสอบมาตรฐานภายในเป็นประจำโดยตรวจสอบภาคเรียนละหนึ่งครั้งด้านประกันคุณภาพ ให้นักเรียนจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ และเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้เป็นกระบวนการ จะต้องเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง คือไม่ใช่ทำเพื่อที่จะรองรับการประเมินจาก สมศ. เฉพาะเท่านั้น ให้โรงเรียนทำอย่างเป็นระบบ อย่างจริงจัง ให้มีการรายงานทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษา

อย่างต่อเนื่อง ให้สถานศึกษารายงานต่อสาธารณะ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร จะต้องตระหนักเห็นความสำคัญและทำอย่างจริงจัง ฉะนั้นต้องมีทั้งการประเมินภายใน ภายนอกอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน

1.4.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

1.4.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา พบว่าให้ส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี โดยการ ส่งเสริมเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และให้ส่งเด็กนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการด้านต่างๆ ให้สถานศึกษาวิเคราะห์กำหนดว่า เราจะเป็นเลิศด้านไหน โดยดูที่ความพร้อมหรือทรัพยากร ที่มีอยู่ ให้มีการทดสอบที่เป็นคุณภาพ ด้านคุณภาพการเรียนการสอนจะไม่เน้นวิชาการเท่านั้น แต่จะเน้นกิจกรรมอย่างอื่นด้วย ให้ส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจและเผยแพร่ผลงานของ ครูและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง ให้ เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ในชั่วโมงปกติ ให้มีการการสอนซ่อมเสริม หลังจากที่มีการเรียนการสอนตามเวลาปกติ โดยการประสานผู้ปกครองให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถไปช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการ กำหนดคกติกากลาง กำหนดการจัดทำหลักสูตร กำหนดสื่อ หรือการวัดผลประเมินผล กำหนด กรอบที่สามารถเชื่อมโยงได้ในระดับนานาชาติ

1.4.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน พบว่า ให้เน้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนให้สูงขึ้น ให้มองความเป็นเลิศด้านใดด้านหนึ่ง ให้มองจุดแข็งที่เราจะทำได้ ให้ส่งเสริม สาม ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ด้านร่างกายเด็กนักเรียนมีการเจริญเติบโต ในตาแจ่มใส สุขภาพ แข็งแรง ไม่เป็นโรค เป็นภัย มีความเสียสละ ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ด้านที่สอง ด้านจิตใจ ความเสียสละ ความอดทน ด้านที่สาม สมองจะต้องพัฒนาไปตามวัย ให้ส่งเสริมในการคิด วิเคราะห์ แสวงหาข้อมูลได้ได้มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาเข้าแข่งขันในระดับต่างๆ ให้ใช้ เวลาว่างในการส่งเสริมให้เด็กสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับตนเอง ศึกษาค้นคว้า ให้ครู ได้ช่วยในการส่งเสริมการเรียนรู้นอกเวลาจริงๆ ก่อนสอบ ก่อนเด็กจะไปสอบเรียนต่อ มีการ สอนเสริม เรียกว่า กระบวนการยกระดับคุณภาพชีวิตนักเรียน ให้ส่งเสริมในทุกมิติ ในเรื่อง ของความเก่ง ความรู้ ตามที่หลักสูตรกำหนดในสาระต่างๆ จะต้องให้ความรู้ที่มาก ลึก เพียงพอ

1.4.3.3 ด้านความพึงพอใจ พบว่า ให้บริหารแบบกระจายอำนาจ การมี ส่วนร่วมให้ทุกคนเป็นเจ้าของต้องให้ทุกคนมีข้อมูล ให้ทุกคนรับผิดชอบ ผู้ปกครองให้การ ยอมรับโรงเรียนมากขึ้น ตัวชี้วัด คือ ผู้ปกครองส่งเด็กเข้ามาเรียนมากขึ้น บุคลากรจะต้องเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน มีจิตสำนึกร่วมคิดร่วมทำ อุทิศเวลาให้กับงานของโรงเรียน ให้ตั้งเป้า

จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเดิม ให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาร่วมสนับสนุนงบประมาณ ให้จัดการเรียนการสอน ให้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ เน้นวิชาการ เน้นการเรียนการสอน ให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความคิด มีภาวะผู้นำทางวิชาการการบริหารให้เกิด ความพึงพอใจผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือ และการประชาสัมพันธ์เช่นนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพให้ผู้ปกครองเป็นตัวประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ให้ ผู้บริหารจะต้องมีความ เสียสละและให้ความสำคัญกับลูกหลานให้มาก ให้มีแบบสอบถามความพึงพอใจและนำผลมา ปรับปรุงการบริหารจัดการทุกด้าน ให้การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ด้านการบริหารวิชาการเป็นอันดับแรก ให้ผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้ ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากร ผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ นโยบายหลักๆ ก็มาจากผู้บริหาร ให้มีการติดต่อประสานงานกันเป็น ประจำเราทำด้วยวิธีการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมพิจารณา กำหนด ทิศทางของตน อาจจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในขณะทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ แสดงความคิดเห็น และถือปฏิบัติร่วมกัน ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน เขาต้องเข้ามาเรียนรู้ร่วมกับเรา ให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อน การบริหารเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

1.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากพหุกรณีศึกษา สถานศึกษาด้านแบบ ของการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาควันออกเฉียงเหนือ 3 แห่ง คือ โรงเรียนบ้านนาแก โรงเรียน ชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น และโรงเรียนสารคามพิทยาคม ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัย นำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร จัด การศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพ- การศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้วิจัย นำเสนอตามลำดับดังนี้

1.5.1 ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ

1.5.1.1 ด้านโครงสร้าง

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษา มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากรและงานการบริหารงานทั่วไป 2) สถานศึกษามีการกำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ โดยจัดโครงสร้างองค์การบริหารงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาตามธรรมนูญโรงเรียนและระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาหรือการพัฒนาการศึกษาของชาติ 3) สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเป็นระบบ 4) สถานศึกษามีการร่วมมือกับชุมชนในการบริหารจัดการศึกษาและแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน โดยการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน 5) สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) สถานศึกษามีการวิเคราะห์จัดทำแผนปฏิบัติการและจัดการศึกษาให้สอดคล้องวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนกับความต้องการของชุมชน สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเด็กนักเรียนที่ชัดเจน มีทิศทาง และมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและมาตรฐานของสมศ. 7) สถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ในการจัดการและพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชั้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารอย่างชัดเจน 2) มีคำสั่งแต่งตั้งรองผู้อำนวยการและหัวหน้างานรับผิดชอบงานฝ่ายวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป เป็นผู้ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้าสายชั้น ทำหน้าที่ดูแลและอำนวยความสะดวกให้แก่คณะครู 3) สถานศึกษามีการจัดสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครบถ้วนรอบคอบ และทันต่อการใช้งาน 4) มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา และการได้มา ซึ่งเป็นไปตามระเบียบ 5) มีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการตรวจสอบถ่วงดุล 6) มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเด็กที่ชัดเจน และมีแผนนิเทศ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบ 7) การวางแผนบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 8) มีการกำหนดโครงการกำหนดตามปฏิทิน และปฏิบัติตามแผน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ โดยมีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบ

-โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) มีคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน 2) แบ่งงานออกเป็น สี่กลุ่มคือ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารวิชาการ
กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน และกลุ่มบริหารงานทั่วไปและกลุ่มบริหารบุคคล สถานศึกษา
มีรองผู้อำนวยการรับผิดชอบงานทั้งสี่งานครบ 3) สถานศึกษามีการแต่งตั้งหัวหน้าสาระ
การเรียนรู้ และหัวหน้าสายชั้น 4) สถานศึกษามีสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า 5) มีการ
กำหนดในวิสัยทัศน์ องค์กรดี นำวิชาการ สู่มาตรฐานสากล 6) มีการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง
7) มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 8) มีการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง
มีบุคลากรมืออาชีพ 9) พัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.5.1.2 ด้านบุคลากร

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษามีการประชุมครูและ
บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมีระบบการพัฒนางานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ
2) สถานศึกษามีระบบการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ
มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ 3) สถานศึกษา
มีกระบวนการพัฒนาคูอย่างต่อเนื่อง จริงจัง หลากหลาย ทั้งรูปแบบวิธีการและเนื้อหา
4) สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดคุณสมบัติหน้าที่ของบุคลากร
ทางการศึกษาที่จะมาปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน 5) สถานศึกษามีวิธีการในการดำเนินการสรรหา
คัดเลือก บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ในสถานศึกษา โดย
ชุมชนมีส่วนร่วม 6) สถานศึกษามีคำสั่งในการมอบหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรและ
มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนและของทางราชการ
7) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ และ
เลื่อนขั้นอย่างเป็นระบบถูกต้องตามระเบียบราชการ โดยมีคณะกรรมการร่วมพิจารณา และ
เป็นคณะกรรมการ

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการ
วางแผนอัตรากำลัง 2) มีข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรที่ชัดเจน 3) มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม
โดยมีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ของบุคลากรทุกระดับ บริหารตามวงจรเดมมิง
(PDCA) 4) มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบตามความถนัดและความรู้ความสามารถ 5) มีการ
ประเมินผลการดำเนินงานในการบริหารแต่ละงาน โดยครูทุกคนสรุปและรายงานผลเป็นระยะ
6) สถานศึกษามีแผนพัฒนาครู โดยจัดอบรมครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการจัดการ
เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แผนพัฒนาครูด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนแบบ

บูรณาการ การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ 7) จัดทำโครงการพัฒนาครูร่วมกับสมาคมครูเรณูนคร 8) กำหนดในพันธกิจพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูมืออาชีพ 9) มีการกำหนดในยุทธศาสตร์ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีศักยภาพ และประสานประโยชน์ร่วมกัน 10) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองเพื่อก้าวหน้าไปสู่ครูมืออาชีพ 11) มีการกำหนดตัวชี้วัดร้อยละของครูที่ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาวิทยฐานะ และ 12) มีการกำหนดตัวชี้วัดร้อยละของครูที่เข้ารับการนิเทศ อบรม ประชุม สัมมนาการปฏิบัติการศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินใบประกอบวิชาชีพครู ต่อปี

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีโครงการปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารทั่วไปและบุคคล 2) มีโครงการจัดจ้างบุคลากร 3) มีโครงการประชุมผู้ปกครองนักเรียน 4) มีโครงการศึกษาดูงานประเทศมาเลเซีย- สิงคโปร์ 5) มีโครงการสอนพิเศษ 6) มีโครงการพัฒนาบุคลากรฝึกงานด้านดนตรี 6) มีโครงการพัฒนามารยาทไทยในสถานศึกษา 7) สถานศึกษาจัดให้มีสวัสดิการและจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน 8) สถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 9) กระบวนการปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ 10) มีโครงการ To be Number One 11) มีโครงการส่งเสริมศักยภาพภาษาสำหรับครู- นักเรียน 12) มีโครงการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ 13) มีโครงการส่งเสริมและพัฒนายาชีพครู และ 14) มีโครงการเข้าค่ายเตรียมความพร้อม

1.5.1.3 ด้านเทคโนโลยี

- โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษามีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานธุรการ งานเอกสาร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และในการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน สะดวกรวดเร็วในการค้นหาและใช้งาน 3) สถานศึกษาจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อให้ นักเรียนได้ศึกษาและสืบค้นข้อมูลไว้อย่างเพียงพอแก่นักเรียนและกับการใช้งาน 4) สถานศึกษามีกลยุทธ์และวิธีการในการระดมทรัพยากรด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบ ไอ ซี ที เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากภาครัฐ และเอกชน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาและวิชาการ กระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาศักยภาพ การจัดการศึกษา การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการนำ ระบบ ไอ ซี ที ด้านเทคโนโลยีนำมากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2) กำหนดในพันธกิจ และเป้าหมาย มีการพัฒนาระบบ ไอ ซี ที เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อการส่งเสริม สนับสนุนในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา วิชาการ และกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 3) มีแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยใช้ระบบ ไอ ซี ที 4) มีการพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีให้เพียงพอและทันสมัย 5) มีการระดมทุนสื่อเทคโนโลยีจากองค์กรส่วนท้องถิ่น ร่วมสนับสนุนคอมพิวเตอร์ 6) สถานศึกษามีคู่สายโทรศัพท์ ระบบความเร็วสูงสะดวกแก่การ ดำเนินการติดตั้งอินเทอร์เน็ต 7) สถานศึกษามีการจัดซื้อคอมพิวเตอร์จำนวน 30 เครื่อง ในปีการศึกษา 2550-2552

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีห้องคอมพิวเตอร์ มีศูนย์ ICT 2) มีห้องสมุด E- learning 3) มีโครงการเรียนการสอนประเภทวิทย์ทัศน์ 4) มีการ ซ่อมปรับปรุงโสตทัศนูปกรณ์ 5) มีการปรับระบบ multimedia ห้องปฏิบัติการ ภาษาต่างประเทศ 6) มีการซ่อมซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 7) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ มีศูนย์ MEP

1.5.1.4 ด้านหลักสูตร

- โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 2) โครงสร้าง การจัดหลักสูตร การจัดเวลาเรียนสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ การจัดสาระการเรียนรู้ การกำหนดหน่วยกิต และเวลาเรียน ระบบรหัส การกำหนดผลกาเรียน 3) สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการโดยให้มี ส่วนร่วม 4) สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 5) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายใน และแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียน การสอน 6) สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้อง กับหลักสูตร 7) สถานศึกษามีระบบการประชุมและทบทวนการใช้หลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง- จุดอ่อน) ภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) 2) สถานศึกษามีการ

ประชุมร่วมปรึกษาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) สถานศึกษาคำนึงถึงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทาง และยึดหลักการอุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือหลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม หลักการศึกษาเพื่อความเป็นไทย หลักแห่งความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม และหลักแห่งความสอดคล้อง 4) สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด 5) มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 6) มีการส่งเสริมสนับสนุนในรูปแบบการพัฒนาการศึกษาแบบทั้งโรงเรียน (school wide project) มีการออกแบบจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกัน มีการออกแบบโครงการ 7) สถานศึกษามีการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร การสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

-โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) สถานศึกษามีการบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร 3) ครูผู้สอนมีอิสระในการจัดประสบการณ์ เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสนอแนวทางจัดประสบการณ์ตามหลักสูตร สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน เปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาและกิจกรรมที่จัดให้กับผู้เรียน โดยเน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.5.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า สถานศึกษาได้รับงบประมาณจากเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนจากงบประมาณแผ่นดิน 2) สถานศึกษามีคณะกรรมการวางแผนในการกำหนดการใช้จ่ายงบประมาณและการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ ในการจัดการศึกษา 3) สถานศึกษามีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting)

-โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างฉั้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดทำโครงการเพื่อเสนอของบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) สถานศึกษามีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนร่วมได้ทราบ 3) สถานศึกษามีคณะกรรมการ ตรวจสอบ และติดตามผลการใช้งบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับโครงการต่างๆ ของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมาย 4) สถานศึกษามีการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นความประหยัด มีประโยชน์และถูกต้องตามระเบียบการใช้จ่ายเงินของทางราชการ 5) มีการกำหนดในตัวชี้วัดร้อยละของระดับคุณภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในระดับดี

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) มีงานปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานการเงิน 2) มีงานปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานพัสดุ 3) มีงานพัฒนาระบบบริหาร งบประมาณ 4) มีงานพัฒนาระบบงานแผนงาน 5) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

1.5.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

- โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) ผู้บริหารมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มี สุขภาพจิตดี มีอริยบทล่องแคล่วว่องไวและกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ 2) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น ในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหา กล้าตัดสินใจ 3) ผู้บริหารเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ มีทักษะในการเข้าสังคม ช่วยเหลือ เห็นอก เห็นใจ และให้การยอมรับผู้อื่นและ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไป 4) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีไหวพริบ ปฏิภาณ มีความคิดสร้างสรรค์ดี 5) ผู้บริหารมีความรู้ทางศาสตร์และทฤษฎีทางการ บริหารและความรู้ทั่วไปอย่างดีสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับงานได้เป็นอย่างดี 6) ผู้บริหารให้ ความยุติธรรม กับทุกคน ปฏิบัติตามระเบียบ มีความซื่อสัตย์ 7) ผู้บริหารมีความเสียสละในการ ทำงาน และมีความพยายามที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์ของทางโรงเรียน 8) ผู้บริหารมีการวางแผน การจัดทำแผน และการดำเนินการตามแผนโดยการมีส่วนร่วมของ บุคลากร 9) ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น 10) ผู้บริหารมีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 11) ผู้บริหาร สร้างบรรยากาศ ติดต่อสื่อสาร ส่งเสริมสนับสนุน และจูงใจให้ปฏิบัติงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี และมีทักษะลดความขัดแย้งของครู ได้ดี 12) มีการกำหนดในวิสัยทัศน์พัฒนาครูให้เป็นครู มืออาชีพ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนให้มีศักยภาพ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ริเริ่มสร้างสรรค์

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) ผู้บริหารมีความสามารถ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ครูของสถานศึกษามีวุฒิ /ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงและได้เริ่มพัฒนา ความสามารถในการบริหารจัดการของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ การทำงานเสร็จตามกำหนด ไม่ล่าช้า 4) สามารถสร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากร ในกลุ่มประสบการณ์ตระหนักถึง ความเปลี่ยนแปลงในกลุ่มของตน และมีส่วนร่วมมากขึ้น 5) มีการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (SBM) 6) สถานศึกษามีโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ

-โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถคาดคะแนแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมากำหนดทิศทางของโรงเรียนและปรับแนวทางได้อย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารสามารถสร้างพันธมิตรร่วมกับบุคลากรในการยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิธีการใหม่ๆ จากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในสิ่งที่โรงเรียนมุ่งหวัง 5) ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงงาน 6) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น และมีทักษะในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 7) มีโครงการอบรมสารวัตรนักเรียน 8) โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสารคามพิทยาคม 9) โครงการพัฒนาคณะกรรมการนักเรียน 10) โครงการห้าประสานสายใยคล้องใจศิษย์ 11) โครงการจัดการแข่งขันกีฬาสีภายใน 12) โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมและบุคลิกภาพ 13) โครงการพี่พบน้อง 14) โครงการอบรมผู้นำเยาวชนสาธารณสุขในโรงเรียน (ยสร.) และ 15) มีโครงการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจระบบประชาธิปไตยและกฎหมาย

1.5.2 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1.5.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารงานตามรูปแบบสถานศึกษานิตินุศล 2) ผู้บริหารมีการกำหนด แผน นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา 3) ผู้บริหารลดการควบคุม บังคับบัญชาจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 4) ผู้บริหารผ่อนคลาย กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน 5) ผู้บริหารบริหารทรัพยากรการเงินอย่างอิสระ 6) ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน 7) ผู้บริหารมีอำนาจเกี่ยวกับการบรรจุ สรรหา แต่งตั้ง และการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในระดับหนึ่ง 8) สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งสั่งงานมากขึ้น

-โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างซี้ด พบว่า 1) มีการจัดการศึกษายึดหลักแห่งความสอดคล้อง กับอุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องกับสารบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ 2) ใช้หลักการ

บริหารแบบมีส่วนร่วม 3) มีการพัฒนาบุคลากรโดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาครูด้านการรองรับการกระจายอำนาจจากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ 4) มีการจัดทำ คู่มือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการปฏิรูปการเรียนรู้และ การบริหาร 5) สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอนของครู โดยมีการ นิเทศ การกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง 6) สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

-โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีการกำหนด แนวทางการบริหารงานของตนเองได้ 2) สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาจากความเห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษา 3) สถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ ที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 4) สถานศึกษาสามารถตัดสินใจในเรื่อง ต่างๆ อย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตรงกับความต้องการ 5) มีการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

1.5.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

- โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสถานศึกษาส่วนใหญ่จะจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ 2) สอนให้เด็กได้รับ ประสบการณ์ตรงที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการตามลำดับขั้น 3) สอดคล้องกับ หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ของเด็กเป็นสำคัญ 4) สนองความต้องการ ความสนใจ และความ แตกต่างระหว่างบุคคล 5) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบรรยากาศที่เป็นกันเอง จากการศึกษาด้นแบบกรณีศึกษา 6) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ แผนการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 7) มีการจัดสภาพแวดล้อม ทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน บริเวณที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียน การสอนทุกช่วงชั้นมีการบูรณาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับ ประสบการณ์ตรงที่หลากหลาย สอดคล้องกับหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ สนองความต้องการ ความสนใจและความแตกต่างระหว่างบุคคล

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) มีการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีการวางแผนให้ครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกันมา วางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน และมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน 2) มีการสอนซ่อมเสริมมีการพัฒนาเทคนิคการสอนโดยใช้การวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียน 3) มีการประเมินนักเรียนที่มีความหลากหลาย มีการประเมิน

ความก้าวหน้า โดยใช้เทคนิคการประเมินตามสภาพจริง เช่น การประเมินเพิ่มสะสมงาน การทดสอบย่อย การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียน 4) มีการตรวจเยี่ยมและนิเทศการสอน โดยผู้บริหารและรองผู้บริหาร ได้รับการสังเกตภาคเรียนละ 2 ครั้งและมีการเสนอผลการประเมินในที่ประชุมเพื่ออภิปรายร่วมกัน ในกลุ่มชั้น ป.5-ป.6 และ ม.3 จะมีการใช้แบบประเมินการสอน โดยนักเรียนสำหรับเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้มีการวางระบบให้ครูมีการประเมินตนเองด้วย 5) มีการจัดกิจกรรมการสอนแบบบูรณาการ 6) พัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษา การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตามแนวปฏิรูปการศึกษา 8) สถานศึกษา ชุมชน มีแหล่งเรียนรู้ให้สถานศึกษาได้นำผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย

-โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เช่น การทำบุญวันสำคัญทางศาสนา ประเพณีลอยกระทง แห่เทียนเข้าพรรษา การเดินทางไปปฏิบัติธรรมที่วัด 2) การไปทัศนศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ เชิงวิทยากรในท้องถิ่น มาสอนให้ความรู้กับเด็กนักเรียน 3) สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องภาษาอังกฤษ ห้องดนตรี ห้องกีฬา ห้องศิลปะ เป็นต้น 4) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความพร้อม และวุฒิภาวะของผู้เรียน และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 5) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมทั้งรายบุคคล เป็นกลุ่ม ทดลอง ปฏิบัติการ ทั้งในและนอก ห้องเรียน โดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม และประสานการเรียนรู้ในการส่งเสริมและพัฒนานักเรียน 6) การส่งเสริมการประหยัด และอดออม

1.5.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

- โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีไม้ดอกไม้ประดับ สวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน และต้นไม้ใหญ่เพื่อความร่มรื่น 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องเรียน สนามเด็กเล่น ไว้อย่างเพียงพอและปลอดภัย 3) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก คำนึงถึงความสะอาด ปลอดภัย ความมีอิสระ ความสะดวกในการเล่นและทำกิจกรรม 4) สถานศึกษามีการจัดมุมประสบการณ์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมวิทยาศาสตร์ มุมศิลปะ มุมดนตรี ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการต่างๆ

5) สถานศึกษามีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ของเด็กทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างเพียงพอ

- โรงเรียนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) มีการจัดส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน บริเวณภายนอกสะอาด ร่มรื่น จัดสวนหย่อมหน้าอาคารเรียนทุกหลัง มีถนนคอนกรีต 2) มีสภาพอาคารเรียนมีเพียงพอและสะอาด มีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย 3) สถานศึกษามีโครงการส่งเสริมสุขภาพ จัดบริการให้ดื่มนมฟรีทุกวัน จัดอาหารกลางวัน ดำเนินการโดยสถานศึกษา 4) มีการกำหนดในในวิสัยทัศน์ โรงเรียนนำอยู่ ผู้เรียนมีความสุขดี ให้ชุมชนมีส่วนร่วม 5) มีการกำหนดในพันธกิจ สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การกำหนดในยุทธศาสตร์ จัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7) กำหนดในเป้าหมาย ให้สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ที่ดีมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 8) สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายนอกภายในที่เหมาะสม เช่น ห้องสมุดมีชีวิต

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ห้องน้ำ ห้องส้วม ห้องเรียน ไว้อย่างเพียงพอและปลอดภัย 2) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก คำนึงถึงความสะอาด ปลอดภัย ความมีอิสระ ความสะดวกในการเล่นและทำกิจกรรม 3) สถานศึกษามีการจัดอาคารสถานที่ อาคารประกอบมีอย่างเพียงพอและเหมาะสม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสอดคล้องกับหลักสูตร 4) สถานศึกษามีสนามกีฬา วัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการพัฒนาการเรียนการสอน 5) โครงการปรับปรุงและพัฒนาอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค ปรับภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม 6) โครงการห้องเรียนสีเขียว

1.5.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

- โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษาจัดให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและเห็นคุณค่าด้านการประกันคุณภาพ 3) สถานศึกษามีการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกอย่างมีระบบเพื่อบริหารจัดการและพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด 4) สถานศึกษาได้รับการประเมินรอบสองและผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) 5) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการประกันคุณภาพภายในเพื่อศึกษา วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง 6) สถานศึกษามีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ประจำปีเพื่อเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและต่อสาธารณชนทุกๆ ปี 7) สถานศึกษามีการตรวจสอบติดตามจัดทำระบบฐานข้อมูล การเรียนการสอนเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาโดยใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานและนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 8) สถานศึกษามีการพัฒนาตนเองโดยเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมจากชุมชนและยึดหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและประเพณีวัฒนธรรมไทย สถานศึกษามีการพัฒนาให้นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการกำหนดในวิสัยทัศน์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 2) ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการทำงานวงจรเดมมิง (PDCA) โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) มีการประเมินและจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง โดยประเมินภาคเรียนละ 1 ครั้ง /ปีละ 2 ครั้ง 4) สถานศึกษามีการนำผลหรือมาตรฐานที่ไม่บรรลุเป้าหมายมาจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุง โดยมีแผนงาน โครงการ กำหนดยุทธวิธี ระยะเวลาดำเนินงานโดยแผนพัฒนาดังกล่าว และนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขอรับการสนับสนุนต่อไป 5) มีการประชุมครูอย่างน้อยเดือนละครั้งเพื่อตรวจสอบการดำเนินการประชุมปรึกษาหารือประเด็นปัญหาต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไข 6) มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสอง (ปี 2549) ผ่าน อยู่ในระดับดีและดีมากทุกมาตรฐาน และได้รับรางวัลชนะเลิศโรงเรียนพระราชทานขนาดกลาง ในปีการศึกษา 2550 7) สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินภายในและภายนอก 8) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน - ภายนอก

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม 1) สถานศึกษามีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา 2) พัฒนาระบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) 3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานสถานศึกษา 5) พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 6) มีการพัฒนาปรับปรุงระบบงานประชาสัมพันธ์ 7) มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 8) การสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสารคามพิทยาคม 8) โครงการประชุมผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการบริหารโครงการ

1.5.3 ด้านผลลัพธ์ ประกอบไปด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

1.5.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างเพื่อพัฒนาวิชาการตลอดจนแผนงานโครงการที่สนับสนุนการเรียนการสอนในด้านต่างๆ 2) สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการการบริหารงานวิชาการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ครู นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

-โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชั้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม 2) สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์และกิจกรรมที่เน้นพัฒนาเด็กตามวัยสอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา 3) สถานศึกษาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือคณะกรรมการของบุคลากรตัวแทนชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก การจัดการเรียนการสอนโดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด 4) สถานศึกษาจัดการศึกษาโดยยึดหลักการประกันคุณภาพและใช้เกณฑ์มาตรฐานการประเมินภายในและภายนอก 5) กำหนดในยุทธศาสตร์ให้ประชากรวัยเรียนให้ได้รับการศึกษาทั้งระบบ และนอกระบบทุกคนตามอัธยาศัย 6) พัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษา การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ และ 7) มีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

-โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร เพื่อปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนโดยการประชุม การอบรม ปฐมนิเทศ สังเกต การให้คำปรึกษา การศึกษาภายนอกสถานศึกษา การสัมมนา 2) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย การเรียนการสอน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ 3) สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาเด็กทุกด้านเป็นรายคน 4) โครงการส่งเสริมด้านการเรียนการสอนและวิชาการ 5) โครงการส่งเสริมพัฒนาห้องสมุด และ 6) โครงการห้องเรียนสีเขียว

1.5.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมประสบการณ์ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม 2) สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานการประเมินผู้เรียน รายงานผลการเรียนรู้และมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 3) สถานศึกษามีการประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) ของนักเรียนโดยใช้การสังเกต แฟ้มสะสมงาน (portfolio assessment)

- โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างชั้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาการเด็กทุกด้านเป็นรายคน 2) มีการกำหนดขั้นตอนการประเมินที่ชัดเจน เลือกเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม มีการบันทึกผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร มีการนำผลมาแก้ไขปัญหา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา และมีการประเมินผลการประเมินที่หลากหลายรูปแบบ 3) สถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศทางการบริหารและการตัดสินใจ 4) สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก้ปัญหาการเรียนการสอน 6) มีการจัดการแข่งขันทักษะวิชาการ 7) มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของนักเรียนในเป้าหมาย คือ นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 เป็นผู้มีความประพฤติดี 8) มีการกำหนดในพันธกิจส่งเสริมพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสุข จัดการศึกษาให้ทั่วถึงในเด็กกลุ่มวัยเรียนอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน 9) บุคลากรในสถานศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความสุข มีสมรรถภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 10) จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ได้มาตรฐานของหลักสูตรปฐมวัย นักเรียนชั้น ป.1-6 ,ม.3 ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้มาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร แหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามความสนใจ 2) นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเรียนจบตามหลักสูตร ผลการเรียนรู้ของนักเรียนทุกชั้นทุกระดับเป็นที่น่าพอใจ นักเรียนชั้นสูงสุดสามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มมากขึ้น 3) สถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน 4) สถานศึกษาได้ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในด้านทักษะวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทุกๆ ปีและได้รับรางวัล สถานศึกษามีการพัฒนาระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง 5) สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาล่าเรียน มีความประพฤติเรียบร้อยเหมาะสมกับวัย นักเรียนในโรงเรียนรู้จักพัฒนาตนเองและสามารถเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตน 6) โครงการพัฒนาการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 7) โครงการสอนเสริมพิเศษ 8) โครงการส่งเสริมห้องทดลองวิทยาศาสตร์ 9) โครงการเข้าค่ายภาษาอังกฤษ 10) โครงการเข้าค่ายเตรียมความพร้อม 11) โครงการความเป็นเลิศทางดาราศาสตร์ 12) โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียน 13) ส่งเสริมการตอบปัญหา การเข้าค่ายวิชาการ 14) การพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ

1.5.3.3 ด้านความพึงพอใจ

-โรงเรียนบ้านนาแก พบว่า 1) ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤตินักเรียน ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นนักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้อย่างเหมาะสมกับวัย 2) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมห้องเรียน สถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3) สถานศึกษาส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ตนเองตลอดเวลาและให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 4) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีความก้าวหน้ามั่นคง และสวัสดิการในอาชีพ และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาเป็นอย่างดี 5) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในผลงาน ของโรงเรียน ที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ผลงานสูงสุดของสถานศึกษา ที่ปฏิบัติและได้รับคำยกย่องชมเชย รู้สึกตัวเองมีคุณค่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมชุมชนและเพื่อร่วมงาน

-โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น พบว่า 1) สถานศึกษามีการระดมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรม ในการวางแผนการจัดการศึกษา ไปจนถึงการประเมินผลการดำเนินงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของครูในชุมชน 2) มีการวางแผนในการพัฒนาผู้เรียนโดยกำหนดเป็น 4 ปี (2551-2554) 5) มีแผนการสอนซ่อมเสริม และติวเข้มสาระวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ คือ สาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ 6) มีการจัดการแข่งขันทักษะวิชาการ 7) มีการกำหนดตัวชี้วัดร้อยละระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในระดับดี 8) ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับ 9) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของทุนและทรัพยากรทางการศึกษาที่ได้จากการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของผู้ปกครองและชุมชนอยู่ในระดับดี 10) ชุมชนในเขตบริการของสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการดูแลและช่วยเหลือ สอดส่องดูแลความประพฤติของนักเรียนในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 11) สถานศึกษามีรางวัล โครงการ และกิจกรรมที่มีความเป็นเลิศ คือ สถานศึกษาได้รับรางวัลชนะเลิศโรงเรียนพระราชทาน ขนาดกลาง ปีการศึกษา 2550

- โรงเรียนสารคามพิทยาคม พบว่า 1) สถานศึกษามีโครงการและ กิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนสู่ความเป็นเลิศ 2) นักเรียนชั้นสูงสุดสามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ปริมาณมาก 3) โรงเรียนได้รับผลงานและรางวัลทั้งภาครัฐและเอกชน

มากมายทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน 4) มีโครงการดำเนินงานงบประมาณปัจจัยพื้นฐาน
สำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 5) โครงการจัดสรรสนเทสนักเรียน 6) โครงการ
พี่พบน้อง 7) โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ 8) โครงการเฝ้าระวังโภชนาการนักเรียน
9) โครงการพัฒนางานอนามัยโรงเรียน ปรับปรุงห้องพยาบาล จัดซื้อยาและเวชภัณฑ์
10) โครงการพัฒนาระบบงานแนะแนว 11) โครงการตรวจสุขภาพประจำปีบุคลากร
12) โครงการซ่อมบำรุงและปรับปรุงอาคารสถานที่ 13) โครงการพัฒนาการเรียนการสอน
วัสดุ-ครุภัณฑ์สำนักงาน

3. สรุปผลการพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่
ความเป็นเลิศ “ได้สรุปเป็นข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตาม
นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้าน
ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้าน
เทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้าน
กระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการ
บริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้าน
ประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ
ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ดังรายละเอียดที่จะ
กล่าวถึงดังต่อไปนี้

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

3.1.1 ด้านโครงสร้าง

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและ
การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่
ความเป็นเลิศตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการ
บริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างเป็น
ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้องครอบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 6 ให้จัดทำแผนติดตามเพื่อ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1.2 ด้านบุคลากร

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผนเสนออัตรากำลัง ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้มีเพียงพอตามความต้องการจำเป็นของสาระที่จะใช้ในการสอน ให้ส่งเสริมการพัฒนา สร้างขวัญกำลังใจมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ เพียงพอ มีความสามารถกับงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.1.3 ด้านเทคโนโลยี

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และพัฒนาสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูนำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพ เกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้การสอนเป็นระยะ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.1.4 ด้านหลักสูตร

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการ การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรจนได้ หลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพ และมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ จุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ให้สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง จัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ ให้หลักสูตรสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดีและบรรลุตามที่คาดหวัง

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ 2 ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตร

แนวปฏิบัติ 4 ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 5 ให้สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา

3.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการด้านทรัพยากรและงบประมาณ ยึดหลักแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและทรัพย์สิน จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ตามนโยบายเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกัน กับบุคคล ชุมชน ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT)

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ให้สถานศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม

3.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอดเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติที่ 1 ทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ

แนวปฏิบัติย่อย 1.1 ผู้บริหารควรมีสภาพร่างกายแข็งแรง

มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่วองไว กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ

แนวปฏิบัติย่อย 1.2 ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีคุณธรรม

จริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

แนวปฏิบัติย่อย 1.3 ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การวางแผน

การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนกลยุทธ์มาจากส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

แนวปฏิบัติย่อย 1.4 ให้ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ

การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ และนำมาประยุกต์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

แนวปฏิบัติย่อย 1.5 ให้มีการส่งเสริม ครูและพัฒนาคณาจารย์

ด้านภาวะผู้นำ ของตนในหลายรูปแบบ เช่น เข้าศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาให้กับทุกคน

แนวปฏิบัติ 2 ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์

แนวปฏิบัติย่อย 2.1 สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของ

การทำงานร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

แนวปฏิบัติย่อย 2.2 มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มี

บุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้

แนวปฏิบัติย่อย 2.3 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะ

ครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติอยู่เสมอ จัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ชูใจ ให้ผู้อื่น

เต็มใจ เสียสละให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการขจัดความขัดแย้งและส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนอยู่เสมอ

แนวปฏิบัติย่อย 2.4 ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่น ได้รับการยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไปและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

แนวปฏิบัติ 3 ทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด

แนวปฏิบัติย่อย 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติย่อย 3.2 ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนเองต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

แนวปฏิบัติย่อย 3.3 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

3.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

3.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีความเข้มแข็งและมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจมากขึ้น มีอิสระในเชิงบริหารและการจัดการเพื่อให้สามารถตัดสินใจในระดับของหน่วยปฏิบัติ ได้แก่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารบริหารทั่วไป

3.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนควรมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบแต่ละวิชาหรือสาระการเรียนรู้

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และหรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

แนวปฏิบัติ 4 ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และหลากหลาย

3.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้ครูสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียนการ

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียนในห้องเรียน สะอาด บริเวณ
สวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนใน
สถานศึกษา

3.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกัน
คุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง โดยให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมใน
การบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพ
ภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจัง
เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการ
บริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดระบบการบริหารสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนางาน
และสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3.3 ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อการที่สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการ
ภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่
กำหนดโดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติงานประจำปี
สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายในการจัดการศึกษา ตลอดจนสภาพของท้องถิ่นและ
สถานศึกษา มีการดำเนินตามแผนอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนา
งานอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ทราบ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติ
การของสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจ แผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวปฏิบัติ 2 ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

3.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีสมรรถนะที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

3.3.3 ด้านความพึงพอใจ

จุดมุ่งหมาย (purpose) เพื่อให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างคุณลักษณะของการให้บริการทางการศึกษา ให้สร้างระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติ (guideline)

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สร้างคุณลักษณะและระบบและกลไกของการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้ดำเนินโครงการ/ กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีโครงการ/ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษาและเห็นความสำคัญด้านวิชาการ

แนวปฏิบัติ 6 ให้มีระบบการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาบริบท การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากร-และงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ มาอภิปรายผลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง

จากการศึกษาพบว่า ข้อเสนอเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้าง 5 แนวปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1.1 ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ให้จัดโครงสร้าง ระบบการบริหารออกเป็นสำนักงาน และแต่งตั้งรองผู้อำนวยการรับผิดชอบงาน คืองานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป จากการศึกษาริบทสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านโครงสร้าง ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 มาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปไปยัง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณีดังต่อไปนี้ ด้านวิชาการ 17 งาน ด้านงบประมาณ 22 งาน ด้านบุคลากร 20 งาน และด้านบริหารทั่วไป 20 งาน (สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 114) สอดคล้องกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ (2546 : 330-332) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ คือ การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านงบประมาณ การบริหารด้านบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป

1.1.2 ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้าง เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านโครงสร้างสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 - 2553) ได้กำหนดในมาตรฐานที่ 10 ว่าสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ในเกณฑ์การพิจารณา สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จึงจะผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพในระดับดีมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 : 39) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาต (2549 : 238) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับบุคคล คือเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ ที่คิดและทำงานเป็นระบบ

1.1.3 ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหารมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ จากการศึกษาบริบทสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านโครงสร้างสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ได้กำหนดในมาตรฐานที่ 10 ว่าสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ในเกณฑ์การพิจารณา ให้สถานศึกษา มีการวางระบบการบริหาร มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ จึงจะผ่าน เกณฑ์การประเมินคุณภาพในระดับดีมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา. 2548 : 39)

1.1.4 ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือมีการกระจายอำนาจการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน จากการศึกษาสภาพบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้าน โครงสร้างสถานศึกษาจะต้องใช้แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาปรับใช้ในการบริหารงาน เป็นรูปแบบในการบริหารจัดการการศึกษา ริเริ่มในปี ค.ศ. 1960 ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ไม่พอใจผลลัพธ์การศึกษาของชาติ จึงหาแนวทางที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น เป็นรูปแบบการบริหารที่ได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่มุ่งหวังให้การกระจายอำนาจบริหารจัดการการศึกษาเป็นเครื่องมือที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เป็นการมอบอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษา มีสาระสำคัญคือ 1) เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) เป็นรูปแบบบริหารตนเอง สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากขึ้น เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ได้มากที่สุด เป็นรูปแบบที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. 2551 : 11-12) สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาร์ วงศ์กระจ่าง (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับความสำเร็จในการบริหารวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางความสำเร็จการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ได้แก่ การคืนอำนาจให้ประชาชน การตรวจสอบถ่วงดุล หลักธรรมาภิบาล หลักการเสริมพลังอำนาจ และระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา รูปแบบการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบคือ 1) รูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก (as ministration control SBM) 2) รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (professional control SBM) 3) รูปแบบที่ชุมชนเป็นหลัก (community control SBM) และ 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก (professional community control SBM) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. 2550 : 84)

1.1.5 ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุม ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านโครงสร้าง สถานศึกษาจะต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารที่ถูกต้องและครบถ้วนทันต่อการใช้งาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2848 : 40) ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสรุปได้ดังนี้ 1) ใช้เพื่อวางแผน และตั้งเป้าหมายตามที่คาดการณ์ไว้ 2) ใช้พิจารณาผลการผลิตผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเบี่ยงเบนหรือคาดเคลื่อนจากเป้าหมายหรือไม่ และสามารถค้นหาสาเหตุของความคาดเคลื่อนได้ 3) ช่วยในการตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติงาน ทำให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้นและมั่นใจได้ว่าจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4) ใช้วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อหาหนทางควบคุมและแก้ไขสถานการณ์หรือสิ่งที่ปัญหาได้ดีขึ้นและ 5) ช่วยให้การจัดการข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว คล่องตัว ซึ่งจะทำให้เกิดผลต่อระบบการบริหารงานภายในองค์กรด้วย (ไชยา ภาวะบุตร. 2545 : 29) และในองค์กรใดๆ ก็ตามจะต้องมีสารสนเทศที่ฝ่ายบริหารนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้ทันต่อการใช้งานด้วยโดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้ 1) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 2) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่ 3) เพื่อนำความคิดหรือเทคโนโลยีมาใช้ และ 4) เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ไชยา ภาวะบุตร. 2545 : 46) ดังนั้นข้อมูลสารสนเทศจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ที่จะทำให้สังคมเจริญก้าวหน้า จึงได้มีการนำสารสนเทศไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ มากมาย คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการตัดสินใจ และ 3) ด้านการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ เบญญา สัพโส (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 239) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับองค์กร คือหน่วยงานมีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ

1.1.6 ให้จัดทำแผนเพื่อประเมินนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านโครงสร้าง ให้จัดทำแผนเพื่อประเมินนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาและสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของ

สถานศึกษา ให้สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และให้นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน ตามแผนอย่างต่อเนื่อง เมื่อสถานศึกษา ได้วางแผนปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำได้ ควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข 2) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กำกับติดตาม ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด ฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผน 4) ให้การนิเทศ ผู้บริหารควรให้การนิเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การประเมินตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ โดยผู้บริหารอาจให้การนิเทศเองหรือเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านมาให้การนิเทศหรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ส่วนการตรวจสอบการประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง เครื่องมือที่ใช้ไม่จำเป็นต้องสร้างขึ้นใหม่ เช่น สถิติ เป็นข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของฝ่ายบริหาร ผลงาน ตลอดจนการทดสอบย่อยของผู้เรียน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ครูมีอยู่แล้ว เพียงแต่จัดเก็บให้เป็นระบบมากขึ้น สถานศึกษาอาจกำหนดเกณฑ์ เป้าหมาย กำหนดเป็นระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน ระดับชั้น เป็นต้น เมื่อตัดสินใจแล้วก็มาแปลความหมายของข้อมูล ได้ว่าเรือใดมีผลการประเมินเป็นอย่างไร ตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน อาจจะจัดประชุมครูภายในสถานศึกษา จัดบอร์ดจัดทำรายงานผลการประเมินฉบับย่อแจกบุคลากร เพื่อปรับปรุงงานและตัดสินใจในการพัฒนาต่อไป (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครูกระทรวงศึกษาธิการ. 2546 :138)

1.2 ด้านบุคลากร

จากการศึกษาพบว่า ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร 5 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

1.2.1 ให้ความสำคัญความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง

รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านบุคลากร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาส่งเสริม ด้านบุคลากร แนวทางการดำเนินงานและภารกิจของ

สถานศึกษา คือ 1) สถานศึกษาต้องจัดกรอบ แผนอัตรากำลังของสถานศึกษา ทั้งด้านจำนวนและคุณภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด 2) พิจารณาอัตรากำลังของสถานศึกษาว่าสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องก็เสนอขอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา พร้อมทั้งติดตามเป็นระยะ 3) ถ้าหากไม่ได้อัตรากำลังตามที่ขอ ควรได้เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยว่าทำอะไร จึงจะมีอัตรากำลังหรือคุณภาพของครูในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549 : 79)

1.2.2 ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ เพียงพอ และ ความสามารถกับงานที่สอนและรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านบุคลากร เมื่อพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2546 ทำให้ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จะต้องมิใช่ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และครูสภาได้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ พ.ศ. 2547 ซึ่งมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม 2547 และข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน 2548 ผู้ที่ประสงค์จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จะต้องดำเนินการขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และผู้ประสงค์จะประกอบวิชาชีพ ต้องมีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) มีวุฒิปริญญาทางการศึกษา หรือวุฒิปริญญาอื่น ที่ ก.ค. กำหนด 2) มีวุฒิปริญญาทางการศึกษา ซึ่งรวมปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา หรือปริญญาเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่ คุรุสภารับรอง 3) สำหรับผู้ที่มีคุณวุฒิอื่นนอกเหนือจาก ข้อ 1 และข้อ 2 ถ้าต้องการจะประกอบวิชาชีพจะต้องได้รับการรับรองความรู้และประสบการณ์วิชาชีพจากคุรุสภา ว่ามีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพเทียบได้ตามมาตรฐานกำหนด โดยการทดสอบ การฝึกอบรม การเทียบโอนความรู้ ฯลฯ ตามหลักเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด จึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ และผู้ที่ประสงค์จะประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ 1) ต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู 2) มีความรู้ประสบการณ์วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพกำหนดในข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548 : 16-17)

1.2.3 ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับ

ราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จากการศึกษาบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านบุคลากร ที่สนับสนุนการศึกษาให้มีปริมาณเพียงพอ ตามต้องการและความจำเป็น ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความรู้ วุฒิ ของครูเหมาะสมเพียงพอ ตามสาระที่จะใช้ในการสอน ในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง แนวทางการดำเนินงานด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารบุคลากร กฎกระทรวงได้กำหนดภาระงานด้านการบริหารงานบุคคลที่กระจายไว้ดังนี้ 1) เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สถานศึกษาที่มีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่ อ. ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย 3) ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่ง อัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสศ. เขต 1. 2550 : 65)

1.2.4 ให้ส่งเสริมการพัฒนาดตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด จากการศึกษาบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านบุคลากร และดำเนินการขอรับและต่อไปประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติชัดเจนในมาตรา 81 เรื่องการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยพัฒนาทั้งบุคลากรใหม่ และบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ตามข้อตกลง “แผนปฏิบัติการกาดาร์” ในการประชุมด้านการศึกษาลอกระหว่างวันที่ 26-28 เมษายน 2543 ณ กรุงดาการ์ ประเทศเซเนกัล ได้กล่าวไว้ ในยุทธศาสตร์ ข้อ 9 ว่า เพิ่มพูนสถานภาพ กำลังใจ และความเป็นมืออาชีพให้ครู ครูทุกคน ควรได้รับการยกย่องและการตอบแทนที่เหมาะสม มีโอกาสรับการอบรม พัฒนา และสนับสนุนวิชาชีพ ร่วมตัดสินใจ ในเรื่องที่จะกระทบต่อวิชาชีพและ

การสอน เข้าใจความหลากหลายของวิธีการเรียนรู้ และการพัฒนาทางสังคมและสติปัญญา สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ รับผิดชอบต่อวิชาชีพของตน รับผิดชอบต่อผู้เรียนและชุมชน ก.ค.ศ.ให้หลักในการพัฒนาครูดังนี้ 1 ต้องให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผูกกับการได้ทำใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ต้องปรับวิธีการพัฒนาครู จากภาพรวมศูนย์พัฒนาทั้งประเทศ มาเป็นพัฒนาระยะสั้นในแต่ละโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องให้รางวัลแก่ผู้มีความก้าวหน้าในอาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548 : 59-61) สอดคล้องกับการศึกษาของ ภัทรวาณี ทันอินทร์อาจ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า มีสภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับน้อย และสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์ คำภาศรี (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 พบว่า มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมากและได้เสนอแนวทางพัฒนาตนเอง 5 วิธี ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาคูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาต่อ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้

1.2.5 ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จากการศึกษาบริบทการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านบุคลากร กฎกระทรวงได้กำหนดภาระงาน ด้านการบริหารงานบุคคลที่กระจายอำนาจไว้ ดังนี้ 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษา และที่ ก.ค.ศ. กำหนด 2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1 3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา 4) รายงานผลการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอให้รับทราบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1. 2550 : 71)

1.3 ด้านเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลิศ ด้านเทคโนโลยี 4 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

1.3.1 ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา จากการศึกษาริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านเทคโนโลยี แผนการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายเพื่อดำเนินการ ที่ 10 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการพัฒนาประเทศดังนี้ 1) ส่งเสริมหน่วยงานทุกระดับและสถานศึกษาทุกแห่งให้มีระบบฐานข้อมูล ที่เชื่อมโยงและสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ 2) ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใช้ และผู้ผลิตเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้มีจิตสำนึก มีจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และผลิตสื่อเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพ 4) พัฒนาผู้รับและผู้ใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเลือกสรรกลั่นกรอง และใช้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักสภาสถาบันราชภัฏ. 2546 : 117) นอกจากนี้สถานศึกษาศึกษาวิเคราะห์ คัดเลือกสื่อการเรียนการสอนอื่นๆ เช่นหนังสือเสริมประสบการณ์ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน แบบฝึก ใบความรู้ ใบงาน เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน ศึกษาวิเคราะห์ คัดเลือกการเรียนการสอนอื่นๆ แหล่งเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้วางแผนการจัดการเรียนการสอน พัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2549 : 17) สอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัตรชัย ดีแสน (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพและความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 2 พบว่า มีสภาพการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษา บุญชู ภาสินนท์ (2549 : บทคัดย่อ)

1.3.2 ให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จากการศึกษาริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านเทคโนโลยี ให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พิธาน พื้นทอง (2549 : 161-162) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ด้านเทคโนโลยี 1) ควรส่งเสริมให้ใช้ห้องปฏิบัติการในการพัฒนาผู้เรียน 3) ควรการจัดหาส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในและนอกห้องเรียนในการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ควรมีการบริการหนังสือ แบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้เพียงพอ 5) ส่งเสริมให้ครู ผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อให้มีสื่อช่วยสอน ที่ทันสมัย เพียงพอ เช่น สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การใช้อินเทอร์เน็ต 6) ควรให้มีการวิจัยในชั้นเรียนและนำผลวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผู้เรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาและสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์ คำภาศรี (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกร เขต 2 พบว่า มีความต้องการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และได้เสนอแนวทางพัฒนาตนเอง 5 วิธี ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาคูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาต่อเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 238-389) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับบุคคลและในระดับองค์กรคือ เป็นผู้ที่สามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานได้และหน่วยงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาสมาชิก

1.3.3 ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านสื่อและเทคโนโลยี เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาและสืบค้นข้อมูล การเรียนรู้ สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน เสริมความรู้ให้ผู้สอน รวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดหาสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดทำและพัฒนาขึ้น หรือปรับปรุงเลือกใช้อย่างมีคุณภาพจากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ประกอบในการจัดการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมและสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาควรจัดให้มีอย่างเพียงพอ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552 : 27)

1.3.4 ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับการใช้สื่อและเทคโนโลยีการเรียนเป็นระยะ และสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านสื่อและเทคโนโลยี ในการจัดทำ การเลือกใช้

และการประเมินคุณภาพการใช้สื่อและเทคโนโลยี การเรียนรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา ควรคำนึงถึงถึงหลักการสำคัญของสื่อการเรียนรู้ เช่นความสอดคล้องของหลักสูตร วัตถุประสงค์การเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน เนื้อหามีความถูกต้องและทันสมัย ไม่กระทบความมั่นคง ของชาติ ไม่ขัดต่อศีลธรรม มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจง่าย และน่าสนใจ ดังนั้นสถานศึกษาต้องให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตามประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552 : 27)

1.4 ด้านหลักสูตร

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักสูตร 5 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

1.4.1 ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านหลักสูตร มีการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกตามความสนใจ จากแนวทางการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานศึกษามีบทบาทดังนี้ 1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยพัฒนาจากหลักสูตรที่ส่วนกลางจัดทำ ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กับเอกสารสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม (8 เล่ม) และกรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่กำหนด 2) จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับกรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) จัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน 4) ศึกษาวิจัยหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 5) จัดการเรียนการสอนตามแผนนโยบายปฏิรูปการเรียนการสอนและ 6) นิเทศ ติดตามประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2549 : 15)

1.4.2 ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการ

สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านหลักสูตร ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาหลักสูตรสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของรัฐและเป้าหมายของเขตพื้นที่การศึกษา การดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ 1) คณะกรรมการการศึกษาของท้องถิ่น ได้แก่ ศึกษาธิการเขตการศึกษา 2) คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าหมวด หัวหน้ากลุ่มสาระ ตลอดจนผู้ปกครอง หรือมหาวิทยาลัยใกล้เคียง 3) วิทยากรพิเศษที่มีความรู้ทางด้านการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ อาจารย์ สถาบันการศึกษาที่ผลิตครูมหาวิทยาลัยใกล้เคียง 4) ตัวแทนจากผู้มีส่วนสร้างหลักสูตรระดับชาติ 5) ตัวแทนจากหน่วยงานขององค์กร หรือสมาคมต่างๆ ของท้องถิ่นอาจเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนก็ได้ (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสภာราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 97)

1.4.3 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรกำหนด จากการศึกษาบริบทการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านหลักสูตร แสดงเป้าหมายการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน นำไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรและรายวิชาท้องถิ่นเพิ่มเติม โดยการบูรณาการหลักสูตรเพื่อวางแผนการเรียนการสอน โดยนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ในการบริหารหลักสูตร ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการและอนุกรรมการหลักสูตรตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการและอนุกรรมการต้องเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ข้อ 3 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พ.ศ. 2550 ข้อ 3 วรรค 2 ข้อ 4 วรรคท้ายดังนี้ 1) แนวทางการดำเนินงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ในด้านการพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น ภารกิจของสถานศึกษาคือวิเคราะห์รอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญศึกษาข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มจัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนประเมิณผล ปรับปรุง

และผู้บริหารอนุมัติสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนด้านวิชาการเกี่ยวกับวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและ 3) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549 :22-23)

1.4.4 ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนอง ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ ด้านหลักสูตร มีการส่งเสริมและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และสื่อ อุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาให้ เข้าใจถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งวัดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ แล้ว จึงพิจารณาออกแบบการเรียนรู้โดยใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัด ประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามศักยภาพและบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้เป้าหมายที่ กำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552 : 25)

1.4.5 ให้ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตร สถานศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็น เลิศ ด้านหลักสูตร มีการปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้ทราบ แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา คือการวางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับวิชาการ ได้แก่ การพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอน ผลการเรียน ในการพัฒนาหลักสูตรเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ ของสังคมปัจจุบัน อิทธิพลต่างๆ ในสังคมมีผลก่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรขึ้น การพัฒนา หลักสูตร เป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานต่อเนื่อง และสอดคล้องกันในแต่ละส่วน การ พัฒนาหลักสูตรจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและครูผู้สอน ในการนำหลักสูตรไป ดำเนินการพัฒนาการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นจะต้องให้สอดคล้องกับ หลักสูตร ทั้ง 3 ระดับ คือ หลักสูตรแม่บท หลักสูตรระดับท้องถิ่น และหลักสูตรระดับ สถานศึกษา และการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเมื่อนำไปดำเนินการ ผู้จัดทำจะต้องมีการ

ประเมินเมื่อเสร็จสิ้น ปีการศึกษา เพื่อพิจารณาว่าสามารถสนองความต้องการตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง ในการปรับปรุงนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและต่อเนื่องกันคือ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน 2) การกำหนดจุดประสงค์หรือจุดหมาย 3) การวางแผนงานหรือกำหนดทิศทางเพื่อให้บรรลุประสงค์ที่ตั้งไว้ 4) การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ 5) การประเมินผล (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสภาราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 100-101)

สอดคล้องกับการศึกษาของ สมภาร นามมะลา (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ช่วงชั้นที่ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง และโรงเรียนเครือข่าย สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิตของหลักสูตร คือคุณลักษณะของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางปรับปรุงการใช้หลักสูตรที่เหมาะสมในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านบริบท ได้แก่ ด้านโครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตร 2) ด้านปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหาร นักเรียน สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การเรียน และ 3) ด้านกระบวนการ ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารหลักสูตร

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

จากการศึกษาพบว่า ข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทรัพยากรและงบประมาณ 5 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

1.5.1 ให้อาจารย์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) จากการศึกษารับทราบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านทรัพยากรและงบประมาณ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา “โอกาส และ อุปสรรค” จากสภาพแวดล้อมภายนอกและ “จุดแข็ง จุดอ่อน” จากสภาพแวดล้อมภายใน

สถานศึกษา โอกาส (opportunities) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ อุปสรรค (threats) ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ จุดแข็ง (strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ จุดอ่อน (weaknesses) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษา เป็นการกำหนดวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานภาพที่ได้ศึกษาไว้ โดยยึดทิศทางของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 26) ข้อควรคำนึงในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา คือ 1) แผนงบประมาณจะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์และมีผลต่อแผนปฏิบัติการ จึงมีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามภารกิจ เพื่อให้การวางแผนงบประมาณครอบคลุมกิจกรรม ที่ต้องมีการใช้จ่ายและดำเนินการบรรลุผลตามแผนกลยุทธ์ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (performance agreement) ที่สถานศึกษาทำไว้กับหน่วยงานต้นสังกัด 2) การวางแผนงบประมาณยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ และยังคงคำนึงถึงความโปร่งใส และตรวจสอบได้ด้วย (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 94)

1.5.2 ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน

ให้สถานศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านทรัพยากรและงบประมาณ จัดสรร ตามนโยบายและแผนการศึกษาของชาติ จัดสรรงบประมาณตามภารกิจของสถานศึกษา ให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา การจัดสรรงบดำเนินงาน สถานศึกษาอาจได้รับจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียน รวมทั้งงบที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดให้ จัดให้เป็นพิเศษเพื่อดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดในระยะเวลาแรกของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สถานศึกษาคำนวณโดยใช้ข้อมูลงบประมาณ ที่ได้รับในปัจจุบันว่าได้รับจัดสรรงบประมาณต่อหัวของเด็กแต่ละประเภทเท่าไรไปก่อน ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องคาดคะเนจำนวนนักเรียนล่วงหน้า โดยดำเนินการดังนี้ 1) สำรวจสภาพนักเรียนในปัจจุบัน 2) วิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษา 3) สำรวจผู้อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียน ตามทะเบียนราษฎร์ (พร. 14) ศึกษาวิเคราะห์เพื่อคาดคะเนจำนวนนักเรียน โดยแยกนักเรียนตามประเภท ระดับการศึกษา แต่ละชั้น จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ เด็กปกติ ด้อยโอกาส พิการ และความสามารถพิเศษ ส่วนงบประมาณการลงทุน เป็นการประมาณการความต้องการครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งเป็นข้อมูล ความขาดแคลน ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง ดังนั้นขั้นตอนของการคำนวณงบลงทุนดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความขาดแคลน และความต้องการจำเป็น เทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดภายในช่วงระยะเวลา 3 ปี 2) เมื่อได้ข้อมูลความขาดแคลนครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างแล้ว แยกเป็นความต้องการจำเป็นเป็นรายปี 3) นำข้อมูลมาคำนวณราคากลางตามมาตรฐานที่สำนักงานประมาณกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสม 4) เงินที่คำนวณได้เป็นวงเงินงบลงทุนที่ใช้ในการของดังต่อไปนี้ (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 86-88)

1.5.3 ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชีการเงิน ระบบการควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย และให้มีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวกคล่องตัวและเหมาะสม การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : ภาคผนวก)

1.5.4 ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างประหยัดคุ้มค่า มุ่งเน้นผลงานก่อให้เกิดเป็นประโยชน์มากที่สุดแก่นักเรียนและสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้จักสถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้างในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าหมาย และผลผลิตหลัก เช่นข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก- ภายในเป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างประหยัดคุ้มค่า มุ่งเน้นผลงานก่อให้เกิดเป็นประโยชน์มากที่สุดแก่นักเรียนและสถานศึกษา (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 50)

1.5.5 ให้นักล ครอบครัว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ตามความเหมาะสม จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านทรัพยากรและงบประมาณ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาด้านงบประมาณไว้ดังนี้ 1) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 2) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด 3) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานกิจการด้านต่างๆ ของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 11-14)

1.6 ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ 3 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

1.6.1 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ

1.6.1.1 ผู้บริหารควรมีสุภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่ว ว่องไวกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ R.M.Stogdil. (1974, อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม. 2548 : 260) ได้ทำการวิจัยและรวบรวมผลการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ (leadership trait) และได้สรุปผลการวิจัยในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำทำให้เราได้เข้าใจถึงคุณลักษณะบางประการที่ผู้นำจะเป็นต้องมี

ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยทางร่างกาย ผู้นำส่วนใหญ่สูงหนัก ตัวใหญ่ แข็งแรง สุขภาพดีกว่าคนอื่น ๆ แต่งตัวดี 2) ปัจจัยทางด้านเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ 3) ปัจจัยทางด้านลักษณะบุคลิกภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัว หรือความกลมกลืนของบุคลิกภาพ มีความเด่น เด่นทางด้าน มีอำนาจ เกียรติยศชื่อเสียง และเป็นคนที่สร้างประโยชน์แก่กลุ่ม ในสายตาของคนทั่วไป เห็นว่าเป็นคนดีที่สุดในประเภทเปิดเผย มีความสามารถในการเข้าใจในผู้อื่น นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะอย่างอื่นประกอบอีกหลายอย่างที่จะ ทำให้ผู้เป็นผู้นำได้รับการยอมรับ และสามารถจูงใจ โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุซึ่งความสำเร็จมีลักษณะอย่างไร ซึ่งจะเป็นช่องทางให้สามารถพัฒนาและปรับปรุงสู่การเป็นผู้นำที่ดี สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 267) ที่กล่าว ถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี ดังนี้ เช่น ขอบนำคนอื่น มีพลังสูง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่ออำนาจแห่งตน อารมณ์มั่นคง น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบในการคิดวิเคราะห์ เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีวิธีการสื่อสาร และวิธีจูงใจ

1.6.1.2 ผู้บริหารควร มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นแสวงหาความรู้ใหม่ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำสอดคล้องกับ Yukl. (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 111) ได้สรุปจากการศึกษาวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความสามารถ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) ความมีพลังสูง 2) ความทนทานต่อความเครียดสูง 3) มีความมั่นใจตนเอง 4) เชื่ออำนาจภายในตนเอง 5) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ และ 6) มีความสัตย์ซื่อ ถื่อคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 2) มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง 3) มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ และด้านความสามารถ ประกอบด้วย 1) มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) มีทักษะด้านเทคนิค และ 4) มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน และสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 74) กล่าวว่าในการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษา จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

ซึ่งเรียกโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาตรฐานการในการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

1.6.1.3 ให้ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการบริการได้อย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน มีแผนกลยุทธ์มาจากส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546 : 6-7) โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ 6 ประการคือ 1) การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม 2) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ 3) การเป็นผู้นำด้านวิชาการ 4) การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 5) การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน และ 6) การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

1.6.1.4 ให้ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิค วิชาการใหม่ และนำมาประยุกต์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการประชุม นิเทศ ติดตาม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ ประเทศไทยได้ดำเนินการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยเฉพาะพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาไว้ 4 กลุ่มได้แก่ 1) ครูประจำการ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3) ผู้บริหารการศึกษา 4) บุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) กลุ่มเป้าหมาย 4 กลุ่มดังกล่าว ถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพควบคุมตามมาตรา 43 แห่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว รัฐสภาจึงกำหนดการพัฒนาวิชาชีพการศึกษาไว้ดังนี้ 1) ระบบมาตรฐานและการควบคุมการประกอบวิชาชีพ 2) ระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 3) ระบบการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพ และ 4) ระบบการยกย่องและผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 59-61)

1.6.1.5 ให้มีการส่งเสริม ครูและพัฒนาบุคลากรด้านภาวะผู้นำ ของตนในหลายรูปแบบ เช่น เข้าศึกษาต่ออบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาให้กับทุกคนจากการศึกษาบริหารการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ พิธาน พื้นทอง (2549 : 161) ที่ได้ศึกษาข้อเสนอเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคน พบว่า 1) ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น การพิจารณาความดีความชอบให้เป็นกรณีพิเศษไม่ควรมีการโยกย้ายผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไปและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งโยกย้าย และการสรรหาครูผู้บริหารโรงเรียน 3) มีการพัฒนาครู ให้มีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะความสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย และมีการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนักเรียนได้นำความรู้ที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาชีพในท้องถิ่นไปใช้ในชีวิตประจำวันและมีการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน สอดคล้องกับการศึกษาของ จงรศักดิ์ ศรีโกมลวิลาส (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 5 ด้านคือ 1) ความสามารถในการสั่งการ ความมั่นคงในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ยึดติดกับตำแหน่ง และสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์ คำภาศรี (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า มีความต้องการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และได้เสนอแนวทางพัฒนาตนเอง 5 วิธี ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาต่อเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้

1.6.2ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านด้านมนุษยสัมพันธ์

1.6.2.1 สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน มอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลอง การพัฒนาภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ ผู้นำของ Stogdill ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีดังนี้ (Stogdill, 1974 : 74-75) 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสถิติปัญญาสูง มีการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคมถ้าหากพิจารณาว่า นอกจากนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 239) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับกลุ่ม คือมีความสามัคคี ในกลุ่มและทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย

1.6.2.2 มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Yukl. (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 111) ได้สรุปจากการศึกษาวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปด้านบุคลิกภาพ (personality) ประกอบด้วย 1) ความมีพลังสูง 2) ความทนทานต่อความเครียดสูง 3) มีความมั่นใจตนเอง 4) เชื่ออำนาจภายในตนเอง 5) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ และ 6) มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ ด้านแรงจูงใจ (motivation) ประกอบด้วย 1) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 2) มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง 3) มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ และ ด้านความสามารถ (ability) ประกอบด้วย 1) มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) มีทักษะด้านเทคนิค และ 4) มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน พอสรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ ควรจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) ต้องเป็นคนที่ตั้งใจเข้ามาทำงานและมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการรับรู้ ผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้ และล่วงรู้

ถึงเหตุการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กร กลุ่ม และของแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี
 3) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถเหมาะสมเป็นอันดับแรก 4) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการจัดลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 5) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 267) ที่กล่าว ถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี ดังนี้ เช่น ชอบนำคนอื่น มีพลังสูง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่ออำนาจแห่งตน อารมณ์มั่นคง น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบในการคิดวิเคราะห์ เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีวิธีการสื่อสารและวิธีจูงใจ

2.6.2.3 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูต้นตัวที่จะปฏิบัติ อยู่เสมอ จัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ดี จูงใจ ให้ผู้อื่นเต็มใจ เสียสละให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการขจัดความขัดแย้งและส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมใน กิจกรรมของชุมชนอยู่เสมอจากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ Yukl. (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 111) ได้สรุปจากการ ศึกษาวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความสามารถ ที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปด้านบุคลิกภาพ (personality) ประกอบด้วย 1) ความมีพลังสูง 2) ความทนทานต่อความเครียดสูง 3) มีความมั่นใจตนเอง 4) เชื่ออำนาจ ภายในตนเอง 5) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ และ 6) มีความสัจย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ ด้านแรงจูงใจ (motivation) ประกอบด้วย 1) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 2) มีความต้องการ มุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง 3) มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ และ ด้านความสามารถ (ability) ประกอบด้วย 1) มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) มีทักษะด้านเทคนิค และ 4) มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาต (2549 : 239) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้ และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับบุคคลและกลุ่ม คือเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้ ทุกคนได้มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันสอดคล้อง กับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 267) ที่กล่าว ถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี ดังนี้ เช่น ชอบนำคนอื่น มีพลังสูง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่ออำนาจแห่งตน อารมณ์มั่นคง น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มี สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบในการคิดวิเคราะห์ เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ใฝ่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีวิธีการสื่อสารและวิจิตรใจ

1.6.2.4 ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ ให้การยอมรับผู้อื่น ได้รับการยอมรับและเชื่อถือของคนทั่วไปและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นจากการศึกษาบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ (Stogdill, 1974 : 62-63) ได้ผลสรุปที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) สถิติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ในกิจกรรม และสังคม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม 2) มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัว และหยั่งรู้ในเหตุการณ์ มีความร่วมมือ ได้รับความนิยมนิยมของคนทั่วไป มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด 3) มีความคิดริเริ่ม ได้รับความนิยมนิยมของคนทั่วไป มีการตัดสินใจที่ดี มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับคนอื่น ทักษะการจัดการ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง จะต้องมีความรู้ในการจัดการทั้ง 3 ประเภท แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าเป็นผู้บริหารระดับไหน ทักษะการจัดการนั้น ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารงาน ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทางด้านเครื่องยนต์กลไกหรือทางด้านเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ เช่น ผู้ควบคุมงานในแผนกผลิตหรือผู้ควบคุมโรงงานเป็นต้น ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความรู้ความสามารถที่ต้องติดต่อกับผู้ร่วมงานหรือความสัมพันธ์กับคนงาน ทักษะนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ทักษะการบริหารงาน หรือความคิดรวบยอดความรู้เกี่ยวกับกลไกในทุกส่วนขององค์กรหรือทุกส่วนของแผนกงานว่าดำเนินไปอย่างไรเหมาะสมหรือไม่ ทักษะนี้มีหลากหลายประการ ตั้งแต่การกำหนดจุดประสงค์ขององค์การ นโยบายกระบวนการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาคนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานในทุกส่วนขององค์กรให้ดีที่สุด ทักษะนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 267) ที่กล่าว ถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี ดังนี้ เช่น ชอบนำคนอื่น มีพลังสูง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่ออำนาจแห่งตน อารมณ์มั่นคง น่าเชื่อถือ ใฝ่หาใจ มีสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบในการคิดวิเคราะห์ เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ใฝ่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น

1.6.3 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด

1.6.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์ แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสมทักษะด้านมนุษย จากการศึกษาริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการบริหารหรือความคิดรวบยอดและจากการ ศึกษาของ สรศักดิ์ ปาแธ (2543 : 27-31 , อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2547 :11-13) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง 2) สามารถที่จะวิเคราะห์ สถานการณ์ 3) ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลและ 6) คุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547 : 13) สรุปคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ จากผลการวิจัย จำแนกออกได้ 3 กลุ่ม 3 ระดับดังนี้กลุ่มที่ 1. คุณลักษณะพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ 2) ความรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเฉพาะ/ความสามารถและทักษะส่วนตัว ประกอบด้วย 1) ความรู้เท่าทันสถานการณ์ 2) ทักษะทางสังคม 3) ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา 4) การควบคุมอารมณ์ 5) พฤติกรรมกล้าเสี่ยงกลุ่มที่ 3 คุณลักษณะเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น 3) ความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ และต่อจากนั้นเป็นยุคทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และสอดคล้องกับ (Stogdill, 1974 : 74-75) ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคมถ้าหากพิจารณาว่า นอกจากนี้ และสอดคล้องกับวิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 287) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความขยัน อดทน อดกลั้นและมุ่งมั่น

1.6.3.2 ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมที่จะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนต่อผู้อื่น พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อ

หน่วยงาน จากการศึกษาสภาพบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ จากการสรุปผลงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ Stogdill ทั้งในปี ค.ศ. 1948

และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีดังนี้ (Stogdill, 1974 : 74-75)

1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาด ในสังคม สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 239) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์กรความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับบุคคล คือมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์

1.6.3.3 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามี ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษารับจัดการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำ นอกจากผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญของนักบริหารทั่วไปแล้ว เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว โดยมีลักษณะโดดเด่นเช่น มีความรู้ มีความสามารถเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในแนวคิดการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แล้วยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1. 2550 : 17) สอดคล้องกับการศึกษาของ ศึกษาของ สรศักดิ์ ปาแฮ (2543 : 27-31, อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2547 : 11-13) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
- 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์
- 3) ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ
- 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลและ
- 6) คุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร

สอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษดา ปาวงค์ (2549 : บทคัดย่อ) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลงสภาพ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ด้านการคล้อยตาม ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา สอดคล้องกับการศึกษาของ เท็ดชัย อุทัยวิ (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 2538-2539) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับบุคคล คือเป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 287) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความขยัน อดทน อดกลั้นและมุ่งมั่น

2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

2.1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา 4 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

2.1.1 ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบท การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษา แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร คือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยมีแนวทางคือ จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ วิเคราะห์ขอบข่ายงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา กำหนดพันธกิจที่จะดำเนินการให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ กำหนดกลยุทธ์และแผนงาน / โครงการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี นำแผนสู่การปฏิบัติ 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ 3) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยประชุมชี้แจง ดำเนินการตามกิจกรรม ให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา 4) จัดระบบประเมินผลงานการประเมินผู้เรียน

5) การเตรียมความพร้อมการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยจัดเตรียมโครงการ เตรียมบุคลากร สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1. 2550 : 15-16)

2.1.2 ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาสภาพบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาควรศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญ ให้ภารกิจ ของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ หรือมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจและจัดการศึกษา ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างกลไก การบริหารนำไปสู่ความสำเร็จ ปัจจุบันรัฐบาลเร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงาน ทุกหน่วยงานของรัฐปรับเปลี่ยนการบริหาร เป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจประยุกต์แนวคิดการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถานศึกษา
- 2) การกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา หรือแผนกลยุทธ์
- 3) การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ และดัชนีวัดการปฏิบัติงาน เป้าหมายการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 4) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำรายงานประเมินตนเอง และ
- 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1. 2550 : 13-14)

2.1.3 ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ จะต้องจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกระดับ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เครือข่าย เกิดความตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษา โดยนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น การพัฒนาผู้เรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด สร้างทีมงาน สร้างความเข้าใจ เป็นต้น 2) การส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ศึกษา ดูงาน

3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารจัดการโครงสร้างและระบบ การทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคน มิให้เกิดความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานอย่างแท้จริง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. 2550 : 16-17) และสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์ คำภาศรี (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า มีความต้องการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และได้เสนอแนวทางพัฒนาตนเอง 5 วิธี ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาคูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาต่อเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้

2.1.4 ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป จากการศึกษาศาสนาพบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศจะมีความจำเป็นในเบื้องต้นของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ทันสมัย ถูกต้อง เทียบตรงและสามารถนำมาใช้ได้ทันที 1) ให้มีข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระและทุกช่วงชั้น ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น 2) ให้มีข้อมูลด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐ และการบริจาคของผู้มีอุปการคุณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง เอกชน ศิษย์เก่า และอื่นๆ ข้อมูลรายรับรายจ่าย ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น 3) ให้มีข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา อายุเฉลี่ย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์แต่ละด้าน เป็นต้น 4) ให้มีข้อมูลด้านบริหารทั่วไป มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ หน่วยงานราชการ ทรัพยากรเทคโนโลยีทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. 2550 : 18) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 239) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์กรความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนา ในระดับองค์กร คือหน่วยงานมีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน 4 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

2.2.1 ให้ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมี

ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากการศึกษาสภาพบริบทการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน ผู้เรียนสำคัญที่สุด อาทิ การเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำ กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย การเรียนรู้ด้วยตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย กระบวนการเหล่านี้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียน ควรได้รับการฝึกฝน พัฒนา เพราะจะสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี บรรลุเป้าหมาย ของหลักสูตร ดังนั้นผู้สอนจึงจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้สามารถเลือกใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 : 25) โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้ 1) ให้ครูมีประสิทธิภาพการสอน และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ใน 8 สาระวิชา ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพ และเทคโนโลยีและ ภาษาต่างประเทศ 2) ให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการ การศึกษาและหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ให้วิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนและเข้าใจ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 4) ให้ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) ให้ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้เรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน 6) ให้ครูประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิง พัฒนาการของผู้เรียน 7) ให้ครูนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ และ 8) ให้ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนและนำผล ไปใช้พัฒนาผู้เรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(องค์การมหาชน). 2548 : 36) สอดคล้องกับ สุพัฒน์ ต้นสาย (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อสภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 2 พบว่า ด้านปัจจัยพื้นฐาน

และปัจจัยสนับสนุนจากองค์ประกอบที่แวดล้อมโรงเรียนอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับ
เกสร หน้อยจันทิก (2549 : บทคัดย่อ) พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ
ด้านครูผู้สอน และด้านผู้บริหาร

2.2.2 ให้ครูบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น
จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านกิจกรรม
การเรียนการสอน คือมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นมาบูรณาการ
ในการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระ หรือบูรณาการการเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระอย่างใดอย่างหนึ่ง
หรือหลายอย่างอย่างกว้างขวาง (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2550 : 23) ด้วยเหตุที่
ในชีวิตจริงทุกคนต้องเผชิญกับปัญหา และแก้ปัญหาโดยเชื่อมโยงหรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่
หลากหลายและสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน ทำให้การเรียนรู้แบบแยกส่วนเป็นรายวิชาไม่สนองตอบ
ความจำเป็นของชีวิตมนุษย์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 (4) จึงกำหนดว่าการจัดการเรียนรู้ ควรผสมผสานสาระความรู้
ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่
พึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ
สถานการณ์และการประยุกต์ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา การบูรณาการหมายถึง เป็นการ
จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งให้ผู้เรียน เชื่อมโยง ความรู้ ความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่มี
ความหมายหลากหลาย และสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม เพื่อให้ผู้เรียนคิดเกิดการรู้แจ้ง รู้จริง ในสิ่ง
ที่ศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ในชีวิตจริงได้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2549 :
35) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ สามารถจัดการเรียนรู้ได้ทั้งบูรณาการภายในกลุ่มสาระการ
เรียนรู้ และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ การบูรณาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง
การบูรณาการสาระต่างๆ ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันเข้าด้วยกัน การบูรณาการระหว่าง
กลุ่มสาระหมายถึง การบูรณาการสาระการเรียนรู้หลายๆ กลุ่มสาระการเรียนรู้ อาจจัดการเรียนรู้
7 กลุ่มสาระ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2548 : 1) สาระการเรียนรู้ท้องถิ่น
หมายถึง รายละเอียดของเนื้อหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับท้องถิ่นในด้านต่างๆ เช่น สภาพภูมิศาสตร์
ภูมิประเทศ ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ประวัติความเป็นมา สภาพเศรษฐกิจ สังคม การดำรงชีวิต
ศิลปะ ประเพณีวัฒนธรรม ภูมิปัญญา ฯลฯ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2548 : 33)

2.2.3 ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน
และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหาร
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่าง ต่อเนื่องโดยผสมผสานความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณธรรมที่พึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ใช้เทคนิคการสอนที่แตกต่างจากเดิม จนทำให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นทุกคน (สำนักวิชาการและมาตรฐาน การศึกษา. 2550 : 24) สำหรับการจัดการศึกษาบางประเภทสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น การศึกษาเฉพาะทาง การศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ การศึกษาทางเลือก การศึกษา สำหรับผู้ด้อยโอกาส การศึกษาตามอัธยาศัย สามารถนำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐานไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาพและบริบทของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย โดยให้ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ที่กำหนด ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และกระทรวงศึกษาธิการ กำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552 : 24)

2.2.4 ให้มีการใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและ หลากหลาย จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้าน กิจกรรมการเรียนการสอน โด และการกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับ คุณภาพนักเรียน โดยสถานศึกษามี การกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนให้สูงขึ้น เพื่อทำ ทายความสามารถของนักเรียนใน แต่ละปี มีฐานที่มาของการกำหนดเกณฑ์ถูกต้องเหมาะสม และมีรายวิชา/สาระเพิ่มเติมที่ให้นักเรียน ได้ทดสอบความสามารถระดับสูง (honor course) และนำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียน พัฒนาการสอน และพัฒนาหลักสูตร มีการรายงาน ความก้าวหน้าของนักเรียนรายบุคคล ทุกระดับชั้น/ ห้องเรียน แผนการสอนของครูผู้สอน ส่วนมากมีการปรับปรุงโดยใช้ข้อมูล ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่ง เพื่อนำ ข้อมูลการเรียนรู้ในภาพรวม ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา (สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา. 2550 : 25-26) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้การวัดและประเมินผลการศึกษาในชั้นเรียนเกิด การเปลี่ยนแปลง จากการประเมินผลแบบดั้งเดิม (tradition assessment) ที่ใช้ข้อสอบเพียง อย่างเดียวเป็นส่วนมากมาเป็นการประเมินแบบดั้งเดิม พร้อมๆ กับการประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2550 : 43) หมายถึง การ ประเมินผลจากความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน จากการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยงานหรือกิจกรรมที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

จากการศึกษาพบว่า เสนอเชิงเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 5 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

2.3.1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในด้านบรรยากาศในสถานศึกษา สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความสำคัญต่อนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ยังมีผลต่อการพัฒนาในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอีกด้วยทั้งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ปกครองนักเรียนได้รับความปลอดภัยของสถานศึกษา (สำนักอำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552 : 26) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 239) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาในระดับบุคคลคือเป็นผู้ที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.3.2 ให้ความสำคัญสัมพันธ์ระหว่างครูในสถานศึกษาเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่งกันและกัน จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ต้องจัดการห้องเรียนให้เป็นห้องเรียน ที่เป็นมิตรกับนักเรียนครูไม่ทำเป็นคนสำคัญเพียงคนเดียวในห้องเรียน การที่จะนักเรียนมีพฤติกรรมดี นักเรียนจะต้องอยู่ในห้องเรียนที่มีการจัดการดี มีประสิทธิภาพ เมื่อเรากดถึงการจัดห้องเรียนส่วนใหญ่จะคิดถึงการควบคุมพฤติกรรมนักเรียนหรือสงสัยว่าทำอะไรเราจึงจะควบคุมห้องเรียนได้ แต่ที่จริงแล้วปฏิริยาของเราต่อพฤติกรรมหรือปัญหาทางพฤติกรรมของนักเรียนควรคิดถึงเป็นลำดับสุดท้าย ในห้องเรียนที่มีการจัดการดีการควบคุมนักเรียนจะทำโดยการผ่านการสร้างวินัยเชิงบวก ซึ่งจะใช้เวลาอันน้อยมากและแทบจะไม่ทำให้การเรียนการสอนสะดุดเลย และการที่จะทำอย่างนี้ได้ครูจะต้อง จัดการกับองค์ประกอบ คือ กระบวนการวางแผน คือการกำหนดให้ชัดเจนว่า การจัดห้องเรียน หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการจัดพฤติกรรมและกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดี การจัดห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพจึงหมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสอนสำหรับครู และเอื้อต่อการเรียนและการมีพฤติกรรมดีสำหรับนักเรียน การจัดห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดแม้จะทำให้ยากสุดควรจะต้องพัฒนาขึ้นมาให้ได้ การสร้างสภาพแวดล้อม

ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบจึงเป็นทักษะที่สำคัญในการอยู่รอดของครูที่จะต้องทำให้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนอยู่ในระดับที่ดีที่สุด (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2552 : 23-24) สอดคล้องกับการศึกษาของ โสภณ ปาระสีห์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพรหมวิหารธรรมของครูผู้สอนกับคุณลักษณะของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ระดับพรหมวิหารธรรมของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของนักเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3.3 ให้ครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เกี่ยวกับการจัดบรรยากาศ การจัดบรรยากาศในห้องเรียน คือตัวครูต้องให้ความเป็นกันเองกับนักเรียนทำตัวให้เหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตนักเรียนให้นักเรียนเกิดความศรัทธา เชื่อมมั่น พร้อมทั้งจะรับรู้ในสิ่งที่ครูครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน ครูที่ใช้การสร้างวินัยเชิงบวกจะทำให้เกียรติ เกื้อหนุนกำลังใจ และการให้กำลังใจนักเรียน จะเข้าใจว่าทำไมเด็กจึงมีพฤติกรรมบางอย่างหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ครูจะเข้าใจว่าเด็กมองตัวเองอย่างไร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการมีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาได้ นอกจากนี้ครูยังต้องเข้าใจถึงจิตใจเด็ก มองเห็นความสามารถในตัวเด็กและสถานการณ์ ในชีวิตของเขา ความคาดหวังของครูต่อเด็กจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่ใช่อยู่บนความคาดหวังของครูว่าเป็นเด็กควรจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ครูจะเข้าใจว่าการมีพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้นเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ที่มีประโยชน์ ทั้งสำหรับตัวเด็กเองและสำหรับครู เป็นส่วนสำคัญและเป็นปกติของการพัฒนาการเด็ก ไม่ใช่สิ่งที่คุกคามอำนาจของครู การสร้างความสัมพันธ์ด้านบวกที่รากฐานอยู่บนความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดเบื้องลึกของนักเรียนเช่นนี้ ทำให้นักเรียนได้วางใจครูและมองการยอมรับของครูว่าเป็นสิ่งมีค่า ในขณะที่นักเรียนตอบสนองต่อความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเชิงบวกและการสร้างวินัยที่เสมอต้นเสมอปลายนี้พฤติกรรมที่เป็นปัญหาจะลดลงเรื่อยๆ พร้อมกับที่ความสัมพันธ์กับครูก็จะดีขึ้นเป็นลำดับ หากความสัมพันธ์พัฒนาขึ้นมาถึงได้ระดับนี้ ครูที่ดีที่สุดก็คือครูที่เป็นตัวอย่างที่ดีและเด็กมีความผูกพันทางใจมากพอที่เด็กอยากเอาอย่างและทำให้ครูพอใจ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2552 : 13) และสอดคล้องกับการศึกษาของ โสภณ ปาระสีห์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพรหมวิหารธรรมของครูผู้สอนกับคุณลักษณะของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กาพลินธุ์ เขต 3 พบว่า ระดับพรหมวิหารธรรมของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของนักเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3.4 ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียนและในห้องเรียน สะอาด บริเวณ สวยงาม เป็นระเบียบ จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อ การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเกี่ยวกับการจัดบรรยากาศ โดยให้มีไม้ดอกไม้ ประดับ มีที่นั่งพักผ่อน มีสนามหญ้าสนามเด็กเล่นควรมีเครื่องเล่น แสงสว่างเพียงพอ อากาศ เย็นสบาย ห้องน้ำ ห้องส้วมสะอาดและมีปริมาณเพียงพอ เขตพื้นที่รับผิดชอบให้นักเรียนมี ส่วนร่วม ทุกคนให้ความร่วมมือ ทุกคนมีความสุข ให้เป็นบรรยากาศแบบร่วมไม้ร่วมมือ ไม่ เผด็จการ ไม่สั่งการ การจัดบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การบริหารงาน วิชาการจะสมบูรณ์ได้ ผู้บริหารควรต้องตระหนักถึง การจัดบรรยากาศในโรงเรียนให้น่าอยู่ น่า เรียน ซึ่งจะทำให้นักเรียนอยากมาโรงเรียน การจัดบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง การจัด สิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวให้ผู้เรียนสัมผัสได้ มีความโน้มเอียงกับสภาพนั้นๆ โรงเรียนจะต้องมี การปรับปรุง สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อโน้มน้าวให้ ความรู้สึกรักของนักเรียนพอใจที่จะเรียน และ อยากจะเรียน ได้มีข้อเสนอแนะในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนหลายๆ รูปแบบดังนี้ บุญทัน ครองสิงห์ (2543 : 146-154) เสนอ แนวทางการจัดห้องเรียนเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้ พอสรุปได้ดังนี้ 1) การจัดที่นั่งเรียน ควรเปลี่ยนแปลงตามกิจกรรมการเรียน การสอน 2) การจัดบรรยากาศในห้องเรียนมีอิสระ เน้นให้นักเรียนมีวินัย ในตนเอง 3) นักเรียนควรได้รับการรักษาความสะอาดที่ดีพอ 4) ควรจัดมุมกิจกรรมต่างๆ เช่น มุมหนังสือ มุมการศึกษา มุมศิลปะ มุมวิทยาศาสตร์ ฯลฯ 5) การจัดกิจกรรมหรือการจัดแต่งห้องเรียน ควร ให้นักเรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง ส่วน การจัดบรรยากาศนอกชั้นเรียนควรจัดบรรยากาศนอก ชั้นเรียน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้โดยพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้ 1) ความสะอาดของ อาคาร ควรมีการรักษาความสะอาดโดยสม่ำเสมอ 2) ตกแต่งอาคารและบริเวณ โดยคำนึงถึง ความสวยงามและความเป็นระเบียบ 3) อาคารประกอบ เช่น โรงอาหาร หอประชุม ฯลฯ ควร เอาใจใส่ รักษาความสะอาดเป็นพิเศษ 4) จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ เพื่อให้ นักเรียนเกิดความ สดชื่น สบายใจ อีกทั้ง จะได้เป็นแหล่งสังเกต ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จาก ธรรมชาติรอบๆ ตัว อีกทางหนึ่งได้ 5) จัดให้มีที่นั่งพักผ่อนหย่อนใจในร่ม เพื่อเป็นที่สนทนา หรือพบปะกัน และ 6) สนามหญ้าทุกโรงเรียน ควรมีสถานมหญ้า ถ้าเป็นสนามเด็กเล่น ควรมี เครื่องเล่นให้เพียงพอด้วย 6) มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพ ใช้การได้ดี และมีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

2.3.5 ให้มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านบรรยากาศ ในสถานศึกษา การจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียน โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ ความปลอดภัยของนักเรียน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพราะนอกจากจะทำให้เด็กนักเรียนมีความสุขแล้ว ยังมีผลต่อการพัฒนาด้านอื่นๆ ให้เด็กนักเรียนอีกด้วย อาทิ คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอีกด้วย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ปกครองนักเรียนที่จะส่งบุตรหลานมาเรียนที่เรา โดยให้สถานศึกษาวางแผนรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา สภาพภูมิศาสตร์ และความต้องการของท้องถิ่น โดยอาจกำหนดรูปแบบของแผนดังนี้ 1) แผนพัฒนาระบบความปลอดภัยของนักเรียน/ของสถานศึกษา 2) แผนการเตรียมการด้านความปลอดภัยของสถานศึกษาก่อนเปิดภาคเรียน โดยกล่าวถึงในอาคารเรียน บริเวณสถานศึกษา 3) แผนป้องกันและแก้ไขอุบัติเหตุของนักเรียน โดยกำหนดให้ครอบคลุมประเภทที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน 4) แผนรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษาด้านสถานะแวดล้อมทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552 : 16-17)

2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 5 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

2.4.1 ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อสภา ต่างมีอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ จึงกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อันนำไปสู่ การกำหนดให้มีมาตรฐาน

การศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 : 3)

2.4.2 ให้ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ให้นโยบายในการปฏิบัติ 2) วางแผนนิเทศร่วมกับผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ 3) เป็นผู้ให้การสนับสนุนการดำเนินการนิเทศ 4) สร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ร่วมนิเทศบางโอกาส ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะดำเนินการตามบทบาทในฐานะผู้นำของคณะกรรมการดำเนินงาน ยังต้องเป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำต่อคณะกรรมการตลอดจนการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 15-16) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัตน์ ดวงชาตม (2548 : 238) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า องค์ความรู้และนวัตกรรมในระดับบุคคล คือ เป็นผู้ที่ มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ตระหนักในการแสวงหาความรู้

2.4.3 ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และวงจรพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (deming cycle) หรือที่รู้จักกัน PDCA กระบวนการในการสร้างระบบการประกันคุณภาพ กระบวนการนี้สอดคล้องกับการพัฒนาตามวงจรเดมมิงที่รู้จักกันกว้างขวางในวงจร PDCA : P= plan คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน D= do คือ การลงมือปฏิบัติตามแผน c= check คือ การตรวจสอบตนเองในการปฏิบัติเทียบกับแผนที่วางไว้และ A= action คือ การแก้ไขปรับปรุงถ้าพบว่าผลการปฏิบัติไม่ได้ หรือ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติใหม่ถ้าพบว่าการปฏิบัติได้ตามแผน คุณภาพของวงจร PDCA อยู่ที่การทำให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอนและมีลักษณะที่ต้องหมุนวงจร ย้ำหมุนได้เร็วคุณภาพของงานก็จะดี ถ้านำมาใช้ในระบบการประกันคุณภาพก็จะให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 17-18) สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชาติ ไตรธิเลน (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4.4 ให้นุถุการทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้าน

ประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาจากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและเห็นคุณค่าด้านประกันคุณภาพ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียน การสอนส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด แนวทางดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิชาการ มีดังนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษา 2) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เอื้อต่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและวิจัย ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบประกันคุณภาพภายในและการรองรับประเมินภายนอก 5) ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ 6) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาร่วมมือกับบุคคลและองค์กรต่างๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้กระบวนการของการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. 2549 : 74-75) สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชาติ ไตรธิเลน (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำทีม มีอำนาจพยากรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 67.70

2.4.5 ให้จัดระบบบริหารสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสร้างระบบ

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ในการจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จากหลักการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกกฎกระทรวงโดยกำหนดเป็นภาระงานให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยเห็นชัดเจนดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา 2) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 3) การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินการตาม

แผนพัฒนาสถานศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีและ 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพภายในของสถานศึกษา เป็นระบบการทำงานปกติเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550 : 7) สอดคล้องกับการศึกษาของ คารุณี วีระชานนท์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาและรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนม เขต 2 พบว่า สภาพในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และได้เสนอแนะรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศงานวิชาการที่เหมาะสม โดยมีการดำเนินงาน 7 ขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดหลักการและแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศงานวิชาการ 2) การศึกษาสภาพและปัญหาปัจจุบันขององค์การ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบสารสนเทศ 4) การกำหนดโครงสร้างการจัดองค์กร 5) การจัดระบบสารสนเทศ 6) การนำระบบสารสนเทศไปใช้ 7) และการติดตามประเมินผลระบบสารสนเทศ

3. ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพการศึกษา 3 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

3.1.1 ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจ แผนเชิงยุทธศาสตร์ จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพการศึกษา ที่สอดคล้องกับแผนของเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการจำเป็นทางการศึกษาในเขตบริการ เช่นเดียวกับการวางแผน กลยุทธ์ของเขตพื้นที่การศึกษา ข้อควรคำนึงในการวางแผนของสถานศึกษา คือ 1) แผนจะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์และมีผลต่อแผนปฏิบัติการ จึงมีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามภารกิจ เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมกิจกรรม ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายและดำเนินการบรรลุผลตามแผนกลยุทธ์ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (performance agreement) ที่สถานศึกษาทำไว้กับหน่วยงานต้นสังกัด 2) การวางแผนยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ และยังคงคำนึงถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ด้วย (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 94)

3.1.2 ให้ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพการศึกษา รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนคือ การวิจัยที่ทำให้ครูผู้สอนในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนหรือส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เป็นการวิจัยที่ทำอย่างรวดเร็ว นำผลไปใช้ได้ทันที และสะท้อนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ ในชีวิตประจำวันของตนเอง ให้ทั้งตนเองและกลุ่มเพื่อร่วมงาน ในสถานศึกษามีโอกาสได้วิพากษ์ อภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแนวทางที่ได้ปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ทั้งครูและผู้เรียน และเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป ความสำคัญจำเป็นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนคือ 1) ให้โอกาสครูในการสร้างองค์ความรู้ ทักษะการวิจัย 2) เป็นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติโดยตรง 4) ช่วยให้เกิดพัฒนาที่ต่อเนื่อง 5) ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวิจัย 6) ช่วยตรวจสอบการทำงานของครูที่มีประสิทธิภาพ 7) ทำให้ครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 21-25) และสอดคล้องกับ อภิชาติ เลิศล้ำ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้านคือ วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนและเจตคติเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลางคือ ความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน ส่วนความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน คือความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์และเจตคติเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน

3.1.3 ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนในชั่วโมงปกติ ให้มีการสอนซ่อมเสริม แนวทางดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิชาการ มีดังนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษา 2) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เอื้อต่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและวิจัย 4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบประกันคุณภาพภายในและการรองรับประเมินภายนอก

5) ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ 6) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาร่วมมือกับบุคคลและองค์กรต่างๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยใช้กระบวนการของการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. 2549 : 74-75)

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

จากการศึกษาพบว่า ข้อเสนอเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพนักเรียน 2 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

3.2.1 ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2548 ประกอบด้วย อุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษา มาตรฐานการศึกษา 1) ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) ให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม 3) ให้ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต 4) ให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ 5) ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร 6) มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง 7) ให้ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี 8) ให้ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา พื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2548 : 21) “อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน โดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่ การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต” หลักของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักสอดคล้องกับอุดมการณ์ดังนี้ 1) หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ 2) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย

3) หลักแห่งความเสมอภาค 4) หลักการมีส่วนร่วม และ 5) หลักแห่งความสอดคล้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 8) สอดคล้องกับการศึกษาของ สมเพชร ลาบัวใหญ่ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการจัดการเรียนรู้กับคุณภาพการศึกษา ด้านผู้เรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า สภาพการจัดการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และระดับคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์คุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ สภาพการจัดการเรียนรู้ ด้านสื่อการเรียนรู้ ด้านการใช้หลักสูตร และด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 49.80

3.2.2 ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพนักเรียน คือ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดนั้นจะช่วยให้ผู้เรียนเกิด สมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการคิด 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และ 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552 : 6-7) สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานใน (ข้อที่ 2) มีความรู้อันเป็นสากล มีความสามารถในการสื่อสาร การคิด และแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552 : 5) และสอดคล้องกับมาตรฐานที่ 4 ของมาตรฐานและตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2548 : 21) และ สมภาร นามมะลา (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ช่วงชั้นที่ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเน้นร่องและโรงเรียนเครือข่าย สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่าด้านบริบท ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต โดยภาพรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิตของหลักสูตร คือคุณลักษณะของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านผลผลิตได้แก่ ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนด้านต่างๆ ต่อไปนี้คือ ความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียนและรักการค้นคว้า มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิด

วิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และมีทักษะกระบวนการโดยเฉพาะในทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และทักษะในการดำเนินชีวิต และสอดคล้องกับการศึกษาของ พรสวรรค์ จิตปรีดา (2549 : บทคัดย่อ)

3.3 ด้านความพึงพอใจ

จากการศึกษาพบว่าข้อเสนอเพื่อบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความพึงพอใจ 5 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

3.3.1 ให้สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความพึงพอใจ ความจำเป็นในการที่จะต้องพัฒนาระบบการบริการภาครัฐ เป็นนโยบายของทุกรัฐบาลที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน โดยเฉพาะรัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้เกิดการบริการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นคุณภาพและการให้บริการประชาชนสู่ความสมเป็นเลิศ โดยมีวิธีการขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้บริหารเรียนรู้การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจน 2) มีการวิเคราะห์ระบบการให้บริการทางการศึกษาด้วยความรวดเร็วตามมาตรฐานด้านความพึงพอใจ 3) ทำหนังสือคู่มือการบริการทางการศึกษา 4) จัดอบรม สัมมนา บรรยายพิเศษ จัดนิทรรศการ การให้รางวัลในการให้บริการ 5) ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะดวกเพื่อบริการผู้มาติดต่อ 6) ระบบข้อมูลการบริการยุคใหม่ และ 7) สำรวจความคิดเห็นของประชาชนในการให้บริการทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 24)

3.3.2 ให้สร้างคุณลักษณะและระบบกลไกของการให้บริการทางการศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความพึงพอใจ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) มีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี 2) ให้องค์กรมีการธรรมาภิบาลและปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยม 3) ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร 4) ให้มีการฝึกอบรมให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน 5) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน 6) ให้มีระบบการจูงใจและให้กำลังใจแก่ข้าราชการที่ให้บริการดีเด่น 7) ให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 24) ให้สร้างระบบและกลไกในการพัฒนาการให้บริการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้แก่ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ให้มีกลยุทธ์การบริการทางการศึกษา 2) ให้มีระบบงานโครงสร้างของงานการให้บริการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 25) สอดคล้องกับการศึกษาของ ศุภวุฒิ พิมกนิษฐ์

(2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า ในภาพรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมากสำหรับผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3.3.3 ให้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความพึงพอใจ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือบุคคลในองค์กรทุกระดับเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบ จากการบริหารงานหรือการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร ได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามสิ่งที่ตนเองร่วมตัดสินใจ แนวทางการสร้างความร่วมมือมีส่วนร่วม 1) องค์กรต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งออกกฎระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรได้ถือปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนากลไก ระบบการทำงานและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อต่อการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง 2) กระจายอำนาจการบริหารจัดการ สู่บุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3) รณรงค์และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรและประชาชน เห็นคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วม 4) จัดทำคู่มือชี้แนะแนวทางการมีส่วนร่วมในงาน / โครงการต่างๆ รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง 5) แสดงผลลัพธ์จากการเข้ามามีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมให้ผู้เกี่ยวข้องประชาชนได้ทราบ 6) สร้างหลักประกันในความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 63)

3.3.4 ให้มีโครงการ/กิจกรรมดีเด่นและเห็นความสำคัญด้านวิชาการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความพึงพอใจ โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษาที่สถานศึกษาดำเนินการประสบผลสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจ โครงการ/กิจกรรมนั้นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ส่งผลกระทบถึงคุณภาพนักเรียน ใช้หลักการบริหาร การจัดการแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นระบบ เกิดประโยชน์ในวงกว้าง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ยึดเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน ให้การดำเนินโครงการเน้นการทำงานเป็นระบบและเกิดประโยชน์ในวงกว้าง ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา เกิด

ประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนรอบด้าน นักเรียนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์ ผลงานได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง และชุมชน มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างแพร่หลาย (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2550 : 60-62) สอดคล้องกับการศึกษาของ มาลัย โชติสุวรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อสภาพปัญหาและความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3.3.5 ให้มีระบบรายงานผลการเรียนต่อนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน จาก การศึกษาสภาพบริบทเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความพึงพอใจ มีการกำหนดนโยบาย วิธีการ และรูปแบบการรายงานผลการเรียนเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทราบ ข้อมูลมีความถูกต้องชัดเจนสาระครบถ้วน ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกัน และ มั่นใจในผลการเรียนที่นำเสนอ การจัดทำเอกสารหลักฐานครบถ้วนเป็นปัจจุบัน มีการปรับปรุง และระบบการทำงานอยู่เสมอ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ (สำนักวิชาการและมาตรฐาน การศึกษา. 2550 : -26) ความจำเป็นในการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา คือ 1) ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมของสถานศึกษา กระตุ้นให้ชุมชนเกิดความ ตระหนักในหน้าที่ที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ เกิดความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2) ช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับชุมชน ถึงผลสำเร็จในกิจการของสถานศึกษาที่เกิดจากตนเองมีส่วนร่วม ร่วมทำ ร่วมสร้าง 3) ช่วย เสริมสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน สาระที่ควรประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ มีดังนี้ 1) การเผยแพร่สภาพภาพของสถานศึกษา จะช่วยให้ชุมชนรู้ถึงศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดบางประการของสถานศึกษา 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3)การ เผยแพร่ผลงาน โครงการ กิจกรรมสำคัญของสถานศึกษา ก่อให้เกิดประโยชน์ ทำให้ชุมชน ทราบกิจการและความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของ สถานศึกษาได้ตามกำหนดการล่วงหน้า เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างชุมชนและ สถานศึกษา ได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาที่เกิดจากกระบวนการคิด และการตัดสินใจของชุมชนเอง 4) การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา จะทำให้ ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่นทราบผลการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าด้านต่างๆ และ อื่นๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่าจะช่วยเสริมสร้างให้ชุมชนมีความรัก ตระหนัก ร่วม รับผิดชอบ ห่วงแหน และห่วงใยในสถานศึกษาของชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. 2547 : 26-28)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เสนอแนะไว้ 2 กรณีคือ ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา

1.1.1 ให้สถานศึกษาจัดประชุมสัมมนาและกำหนด ยุทธศาสตร์ มาตรการ โครงการ/กิจกรรม ตามแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากผลการวิจัย

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้เสีย ควรศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง และนโยบายการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลการวิจัยในภาพรวมของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ การนำผลการวิจัยไปใช้ให้เป็นประโยชน์ หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษา แต่ละแห่งจะต้องตระหนักถึงบริบทและสภาพความเป็นจริงของตนเองด้วย

1.2 ข้อเสนอแนะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียควรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด เพื่อร่วมบริหารจัดการ การตัดสินใจ ตลอดจนระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

1.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีสถานศึกษาด้านแบบ การนำนโยบายการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.3 ข้อเสนอแนะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน และ 13 ด้านย่อย

1.3.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำคู่มือ ยุทธศาสตร์ มาตรการ โครงการ/กิจกรรม ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปปฏิบัติ

1.4 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยจากการวิจัยเชิงสำรวจข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมาย
หนึ่งเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาอย่างรีบด่วนจาก
ผลการวิจัยนี้ คือ

1.4.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ

1.4.1.1 ด้านโครงสร้าง สถานศึกษาควรมีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงาน
ให้ครูรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรมชาติ มีโครงสร้างของ
องค์กรยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และควรมีผล
การดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคล

1.4.1.2 ด้านบุคลากร ให้สถานศึกษาสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ครูและ
บุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ
ปฏิบัติงาน และสนับสนุนในค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการอบรมสัมมนา เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ

1.4.1.3 ด้านเทคโนโลยี สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ ออกแบบ
ระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมี
ประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้
เทคโนโลยี และการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการพัฒนาจิต
ความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้ และส่งเสริมให้ครูทำวิจัย
พัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน

1.4.1.4 ด้านหลักสูตร สถานศึกษาควรมีการประชุมผู้ปกครองนักเรียน
เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน สถานศึกษาประเมินผล
การพัฒนาวิชาการและหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ควรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกลุ่มสาระ
หลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

1.4.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ สถานศึกษาควรมีระบบการ
บริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีระบบการ
บริหารบัญชีเป็นระบบ การควบคุม ตรวจสอบและรายงานทางการเงิน ภายใต้กรอบระเบียบ
ตามกฎหมาย

1.4.1.6 ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรมีความพยายามที่จะทำงานให้
ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น ให้ความยุติธรรมกับทุกคนในการปฏิบัติงาน และจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี

1.4.2 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย คือ

1.4.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจด้านบุคลากร สถานศึกษาสามารถวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง และดำเนินการแสวงหาและบรรจุแต่งตั้งได้ตรงความต้องการ การกระจายอำนาจด้านวิชาการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

1.4.2.2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สถานศึกษาควรจัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิและประสบการณ์ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ โดยการจัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

1.4.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา สถานศึกษาควรมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ จัดบริเวณสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน ตัวอาคาร และบุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ

1.4.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาควรจัดการประกันคุณภาพภายใน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษาและเป็นกลไกให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกงาน

1.4.3 ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ

1.4.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาควรมุ่งให้ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชนในชุมชนมีส่วนรับผิดชอบ ทั้งทางอ้อม และโดยตรง เช่น การสอน ร่วมบริหาร เพราะการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ควรสร้างหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ของตนเอง

1.4.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน ควรให้สถานศึกษามีนักเรียนชั้นสูงสุดเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร และสามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น และควรส่งเสริม การพัฒนาระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

1.4.3.3 ด้านความพึงพอใจ สถานศึกษาควรให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้งานที่ปฏิบัติเป็นการแสดงความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำและคำปรึกษาได้เป็นอย่างดี

1.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัย

1.5.1 ตามทัศนะของ Majchrzak (1984, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 10) กล่าวว่า การวิจัยเชิงนโยบายนั้น ผลการวิจัยจะยังไม่ถือว่าสิ้นสุด หากขั้นตอนการสื่อสารผลการวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย (communicating policy research to policy makers) ผู้วิจัยต้องดำเนินขั้นตอนต่อไปเพื่อความมั่นใจว่าผลงานวิจัยนั้นได้รับการพิจารณา และมีโอกาสที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารนั้นควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) และดังนั้นผู้วิจัยจะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ที่จะทำให้ผู้ตัดสินใจได้รับรู้เข้าใจ และเกิดการยอมรับผลการวิจัยนั้น อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะว่า การสื่อสารด้วยการพูด (oral presentation) จะได้ผลดีกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน (written presentation) ดังนั้น

1.5.2 ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย ต่อผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย เพื่อนำไปปฏิบัติในสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ในลักษณะที่เป็นเอกสาร สรุปผลการวิจัย (written presentation) และหากเป็นไปได้ จะนำเสนอด้วยการพูด (oral presentation) ในที่ประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัด นอกจากการพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารทางวิชาการในสาขาวิชาตามเงื่อนไข ของหลักสูตร และการนำเสนอผลงานวิจัยในการประชุมสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1.1 ควรมีการศึกษาวิจัย ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้ศึกษากับกลุ่มประชากร ในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ เพื่อกำหนดข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.2 ควรมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสถานศึกษา ภายหลังจากที่มีการนำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงประเมินผล (evaluative research)

2.1.3 ควรวิจัยหาข้อเสนอในประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่สำคัญหรือที่เป็นปัญหาหรือในทุกประเด็นที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ภายหลังจากระยะเวลาผ่านไปในช่วงหนึ่ง เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี 10 ปี โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงนโยบาย (policy research)

2.1.4 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนา “นวัตกรรม” ต่างๆ ที่จะสามารถนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็น “ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการศึกษา” จากผลการวิจัยครั้งนี้ หากประสบผลสำเร็จ ควรมีการเผยแพร่เพื่อนำไปปฏิบัติของท้องถิ่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจเป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (research and development)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมวิชาการ. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.

กิดานันท์ มลิทอง. เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2543

กฤษฎา ปาวงค์. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

เกศราภรณ์ วิทยไพจิตร. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครู

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. เอกสารเผยแพร่ผลงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร กรุงเทพฯ : สำนักงาน

การศึกษากรุงเทพมหานคร, 2546.

เกสร หนูจันทิก. ปัจจัยการบริหารด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อสภาพการจัดการเรียนการสอนที่

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,

2550.

เกียรติคำจร กุศล. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ

ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2543.

ขจรศักดิ์ ศรีโกมลวิลาส. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพและประสิทธิผลการ

บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร

เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, สำนักงาน. แนวทางการดำเนินงานขององค์คณะบุคคล.

สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 : , 2550.

เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, สำนักงาน. คู่มือยุทธศาสตร์ การยกระดับผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียน. สกลนคร : เอกสารทางวิชาการลำดับที่ 18 / 2551, 2551.

([www.http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp](http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp), 21 กรกฎาคม 2551)

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาครูและบุคลากร การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.
- _____. การสรวินัยเชิงบวก (positive discipline). พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2552.
- _____. ข้อมูลสารสนเทศ ประจำปี 2551(OBEC). ([www.http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp](http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp), 21 กรกฎาคม 2551)
- _____. คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550.
- _____. คู่มือการใช้จ่ายเงินอุดหนุนของสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักการคลังและสินทรัพย์ กรมศึกษาธิการ, 2551
- _____. คู่มือปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2547.
- _____. คู่มือวิทยาการเครือข่ายระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2547.
- _____. คู่มือแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 เอกสารทางวิชาการลำดับที่ 15/ 2551, 2551
- _____. คู่มือแนวทางปฏิบัติและมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษาฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : สำนักอำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552.
- _____. นโยบาย สพฐ. ปี 2551. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.
- _____. ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หลักการ แนวคิด และทิศทางการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กรุงเทพฯ , 2552

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.
 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา,
 2550.
-
- .หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ :สำนักงาน
 คณะกรรมการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ,
 2552.
-
- . เอกสารเพิ่มเติม ประกอบชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองหลักสูตร การบริหารงาน:
การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการศึกษา.
 พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2546.
 (www.http://202.143.174.6:8082/Aoc51/index.jsp, 21 กรกฎาคม 2551)
-
- . แนวการจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พุทธศักราช 2544. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา,
 2548.
-
- .แนวการจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พุทธศักราช 2544. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สำนักงานวิชาการและมาตรฐาน
 การศึกษา, 2548.
-
- . แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนด
หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.
 พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
 จำกัด, 2550.
-
- . แนวทางการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมการบริหารจัดการศึกษา คณะกรรมการเขต
พื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน . กรุงเทพฯ : สำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี
เรียนดี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ปีงบประมาณ 2553. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553.

_____. แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550.

_____. แนวทางการปฏิบัติงาน ปกป้อง ค้ำครอง และระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน.

กรุงเทพฯ : สำนักงานอำนวยการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,
2550.

_____. แนวทางปฏิบัติและมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา ฉบับปรับปรุง
2552. กรุงเทพฯ : สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,
2552.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การวางแผนงบประมาณ จากแนวคิด

สู่ การปฏิบัติ ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการ

จัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.

หนังสือที่ระลึกประจำปี สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน กรุงเทพฯ :

สถาบันข้าราชการพลเรือน, 2545.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 6 การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2546.

คะเนิง สายแก้ว. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์.

วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,สำนักงาน. คู่มือการพิมพ์

วิทยานิพนธ์ THESIS' S HANDBOOK .สำนักงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย :

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2549.

โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน.คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา
ฉบับที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545

จรวพร ธรณินทร์. บุคลิกภาพสำหรับนักบริหารมืออาชีพ. วารสารข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา, 6-16, 8 สิงหาคม 2550.

จันทอม ประทุมรัตน์. สัมภาษณ์. ศึกษาพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3,
22 เมษายน 2552.

จามจุรี คำเมือง. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

จาริก จันทน์นามวงศ์. ปัจจัยด้านขวัญของข้าราชการครูปฏิบัติการสอน ที่ส่งผลต่อสภาพการ
จัดการเรียน การสอนที่ชี้แนะผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,
2549.

ฉัตรชัย ดีแสน. สภาพและความต้องการการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550

เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คู่มือหลักสูตรแกนกลาง
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. วารสารวิชาการ. 11 (3) : 64-69,
กรกฎาคม – กันยายน 2551.

ชรินทร์ หงส์ทอง. รูปแบบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 19 ในทัศนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพ
ภายนอก. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2546.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอกซ์ปอร์ตเน็ต, 2543.

ชาติชาย ศักดิ์คำดวง. การศึกษาการบริหารงานสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนจตุพัตร์พินาน
รัชดาภิเษก อำเภอจตุพัตร์พินาน จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541.

ไชยา ภาวะบุตร. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.

_____. การพัฒนาระบบสารสนเทศ. สกลนคร : สาขาบริหารการศึกษา

สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2545.

ชัยวัฒน์ สุกุณา. การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก :

มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2540.

จิตินันท์ สารเนตร. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวาใหญ่, 20 มีนาคม 2553

ณรงค์ คำภาศรี. ความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนที่เปิดสอน

ในระดับช่วงชั้นที่ 1-2สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

ดนัย เทียนพุ่ม. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ทศวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ :

บริษัทนาโกต้า จำกัด, 2545.

คารุณี วีระชานนท์. สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานทั่วไป

โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์

ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

ดิเรก พรสีมา. สัมภาษณ์. ประธานคณะกรรมการคณบดี, 25 มกราคม 2552

ถวิล สุมหิรัญ. รายงานการพัฒนาสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่โรงเรียนอนุบาลประโคนชัย

(อำนวยการวิชาการ). เอกสารอัดสำเนา, 2544.

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. กลไกสร้างผู้นำ : ชัยชนะขององค์กรที่ขับเคลื่อนโดยผู้นำทุกระดับชั้น.

กรุงเทพฯ : บริษัทเอสอาร์ บิซิเนสเพรส จำกัด, 2542.

ทองอยู่ เตียงสกุล. สภาพและความต้องการใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2550.

เทวรัฐ โตไทยะ. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2,

21 มีนาคม 2553

เทิดชัย อุทัยวี. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนคร, 2549.

ชิตี ทรงสมบูรณ์. สภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีการศึกษาเพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนคร, 2550.

ธีระ รุญเจริญ. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักราชบัณฑิตยสถาน, 2550.

ธีระพงษ์ วีระชานนท์. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนคร, 2550.

ธัญญา ผลอนันท์. Human Resource Focus. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546.

นที เทียรทอง. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนางรอง, 5 เมษายน 2553

นพมาศ วรผาบ. ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา กับคุณลักษณะของนักเรียนในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนคร, 2549.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. “ความสัมพันธ์ของ;กรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่าง และเทคนิคการเก็บข้อมูลจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มในงานวิจัยเชิงคุณภาพ”, วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ : 25-30 ; กรกฎาคม-ธันวาคม 2543.

บัณฑิต จันทร์ถน. สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนคร :มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนคร, 2549.

บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สำนักงาน. รวมบทความวิทยานิพนธ์สาขา
บริหารการศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550. สกลนคร : สำนักงานบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

บัญชา ภูทองเมฆ. กระบวนการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษา
โรงเรียนบ้านบง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์สุริยาสาน, 2549.

บุญชู ชลัษเฐียร. สัมภาษณ์. ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,
1 พฤษภาคม 2552.

บุญชู ภาตินนท์. ปัจจัยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา
ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

บุญทัน ครองสิงห์. ปัญหาการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด รายงานการค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.

บุญมี ปะพละ. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยใน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541.

เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เบญญา สัพโส. สภาพปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารงานวิชาการ
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2550.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักสูตร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
เนติกุลการพิมพ์, 2545.

ประทีป บินชัย. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก :
 มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2546.

ประสิทธิ์ กางนวัฒน์. บุคลิกภาพและวิธีทำงานของนักบริหารชั้นเยี่ยม วารสาร
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 10-11,8 สิงหาคม 2550

ประทวน สมบูรณ์. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนชาตุนารายณ์, 6 มีนาคม 2553

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการวิจัย กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู อาจารย์
 และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.

ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงาน. คู่มือการประเมินเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดความ
โปร่งใสสำหรับหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้อมูล
 ข่าวสารของราชการ, 2552.

ผกา สัตยธรรม. คุณธรรมของครู. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2550.

พิธาน พันทอง. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น :
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

พิธาน พันทอง. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1,
 5 กุมภาพันธ์ 2552

พเนาว์ นาคพงศ์. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลโนนโนนแดง, 6 เมษายน 2553

พุทธทาสภิกขุ. คุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิพนพาน, 2527.

พูนศิล ประคำมินทร์. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนชาตุนนวม, 22 มีนาคม 2553

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ประยุทธ์ ปยุตโต). ชีวิตงานและสังคมที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ :
 ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2538.

ภัทรวณิ ทันอินทรอาจ. สภาพและปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของ
ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
 สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

มานพ จันทน์เทศ. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนา นโยบายของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์
ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

มาลัย โชติสุวรรณ. การบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

แมริค,จอห์น แวน. คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. แปลมาจาก writers on leadership
โดย ยุดา รักไทย และ ชนิกันต์ มามะศิรินันท์. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2549.

यरขย เชียงราช. สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

รังสรรค์ มณีเล็ก. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 เมษายน 2553

รัชณี โคตรประทุม. การปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน (องค์การมหาชน). มาตรฐาน
ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน รอบ 2 (พ.ศ. 2549-2553). สมศ. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐาน
และประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548.

_____. จุดสารประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา: กรุงเทพฯ, 2548.

_____. ประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา. ฉบับที่ 2 : กรุงเทพฯ, 2548.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ :
อักษรเจริญทัศน์, 2526.

- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาการประกอบวิชาชีพ สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์การข้าราชการคุรุสภา, 2549.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. กฎหมายที่เกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 3. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : องค์การข้าราชการคุรุสภา, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. การประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการบริหารการศึกษาระหว่างวันที่ 19 -20 กรกฎาคม 2547. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสภาผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษารวมแห่งประเทศไทย, 2547.
- วรรณิ ไทยานันท์. การนำเสนอนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม : กรณีศึกษาเขตชนบทยากจนในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส, 17 มีนาคม 2552
- วาโร เฟื่องสวัสดิ์. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.
- _____. สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.
- วาโร เฟื่องสวัสดิ์. วิทยาการวิจัย. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548.
- วิรัตน์ สารบุญเรือง. กระบวนการบริหารการเสริมสร้างควมมีวินัยของนักเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองกุงใหญ่ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

- วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วิวัฒน์ สุวรรณอภิชน. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
2546.
- วิโรจน์ สารรัตนะ . นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย(Policy and Policy Research).
เอกสารอัดสำเนา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
_____. “นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย” วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย
ขอนแก่น,1(2) ,32-42 , 2548.
_____. ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพ สู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล.
พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2548.
_____. โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2548.
- วิเชียร วิทย์อุดม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ธีระฟิล์มและไฮเท็กซ์, 2548.
- วีณา เอื้อศิรินุเคราะห์ และคณะ. การประเมินผลโครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยมหิดล. ภาคนิพนธ์ กรุงเทพฯ : รุ่นที่ 3, 2540.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
อุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.
- วีรพล พาณิชย์. สภาพการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.
- วีระพงษ์ ไชยรา. การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ สังการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541.

- วีรเทพ เนียมหัตถ์. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.
- วัชรินทร์ ไชยรินทร์. สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- ศุภวุฒิ พิมกีนีรย์. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและปฏิบัติการ. พิมพ์ครั้งที่ 5 สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2542.
- _____. การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2545.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ. เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2546.
- ศิริรัตน์ ชุณหะกล้า และคณะ. การค้นหาวัตถุกรรมในการพัฒนาข้าราชการ. รายงานการวิจัยสำนักงาน ก.พ. นครปฐม : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2546.
- ศุภวิชญ์ ศรีมุงกุล. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างจีน, 18 มีนาคม 2552

สมชาย เทพแสง. การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. นโยบายสาธารณะ : แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ.
 พิมพ์ครั้งที่ 16 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2550.

สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ. การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.
 วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สมพงษ์ อุมารวม. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์, 17 มีนาคม 2552

สมเพชร ลาบัวใหญ่. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการจัดการเรียนรู้กับคุณภาพการศึกษา
ด้านผู้เรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

สมภาร นามมะลา. การประเมินหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
ช่วงชั้นที่ 4 ในโรงเรียนมัศึกษานำร่องและโรงเรียนเครือข่าย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2549.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. เอกสารสาระการเรียนรู้ ประกอบชุดวิชา ผู้นำทางการศึกษา
โครงการพัฒนาผู้บริหารประจำการให้ได้วุฒิประกาศนียบัตรการบริหารการศึกษา.
 กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏสกลนคร,
 2542.

แสนสุข พาดูกา. สภาพ ปัญหา และความคาดหวังการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร, 2549.

โสภณ ปาระสีห์. ความสัมพันธ์ระหว่างพรหมวิหารธรรมของครูผู้สอนกับคุณลักษณะของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

สารคามพิทยาคม, โรงเรียน. แบบประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรับการตรวจทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สารคาม เขต 1.

มหาสารคาม : โรงเรียนสารคามพิทยาคม, 2545.

สารคามพิทยาคม, โรงเรียน. รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2549.

มหาสารคาม : โรงเรียนสารคามพิทยาคม, 2549.

สาโรจน์ บัวศรี. จริยธรรมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526 : 18-20.

สุพัฒน์ ต้นสาย. ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อสภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์

ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

สุรณี พิพัฒน์โรจนกมล. การวิเคราะห์เชิงนโยบายการก่อรูปและกระบวนการตรา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สุรัตน์ ดวงชาทม. การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.

สุริยา เอ็มะราช. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ประสิทธิภาพการบริหารงาน ด้าน

กระบวนการของโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ในจังหวัดสกลนคร.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2550.

สุวรรณ หมั่นตาบุตร. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงโรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. ปริญญาโท กศ.ด.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

สุวิทย์ ทองสันทัด. พฤติกรรมผู้นำธรรมชาติและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

สุรพล พุดคำ. การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์
ภาคกลาง. ปริญญาโท ค.ศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

สุริยะ เจริญประชาชนกร. การวิเคราะห์ผลของนโยบายความเสมอภาคทางการศึกษาที่มีต่อ
การกระจายรายได้ในประเทศไทย ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 6-8 (พ.ศ. 2530-2544). วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

สุรศักดิ์ ปาแธ. “สัมมนาการเป็นนักบริหารมืออาชีพ “ข้าราชการครู. 1(21) : 27-33 :
ตุลาคม-พฤศจิกายน 2543.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. แนวทางการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนตาม
หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนัก
วิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,
2549.

สุกิจ ศรีพรหม. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาตาลคำข้า, 22 มีนาคม 2553
สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร . สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา, 19 มีนาคม 2553
สุริยาช บัญดี. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่, 22 เมษายน 2552
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. จิตวิทยาเพื่อฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2547.

สุวิมล ตีรภานนท์. ระเบียบวิจัยทางสังคมศาสตร์:แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

เสาร์ วงศ์กระจ่าง. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับการสำเร็จ
ในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร
เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

อดิศักดิ์ นวลสิงห์. สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ความเป็นนักพัฒนาองค์กรเพื่อปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเฮลโลการพิมพ์, 2545.

อภิชาติ เลิศล้ำ. สภาพ ปัญหาและความต้องการในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์

ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

อภิชาติ ไตรธิเลน. สภาพ ปัญหาและรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศงานวิชาการโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

อรัญ มุลคำ. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 14 พฤษภาคม 2552.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2541.

อาคม สุขสม. การศึกษาการปฏิบัติพฤติกรรมเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2542.

อุทาน บุญเลิศ. สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองผักแว่น, 19 มีนาคม 2553

อุ้นดา นพคุณ. กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2546.

เอนก สุวรรณบัณฑิต และ คณะ. อตุลพัฒนกิจ. จิตวิทยายบริการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อตุลพัฒนกิจ, 2548.

- Agthe, R.R. “ The elementary principals perception of their own and the teacher roles in curriculum decision making”, Dissertation Abstracts International, 40(6),3076-A, 1979.
- Asworth,A&R.C.Harvey. Assessing Quality in Future and Higher Education. London : Jessica Kingsley Publishers, 1994.
- Bennis and Nanus,B.Leaders : The strategies for taking changer. New York : Harper and Row, 1985.
- Blake, R.R., and Mccanse, A.A. The managerial Grid III. Houston, Texas : Gulf publishing, 1985.
- Boone, Edgar J. Developing Programs in Adult Education. Prospect Heights : Waveland Press, 1992.
- Boyle, Patrick G. Planning Better Program. New York : Mc Graw Hill Book Company, 1981.
- Briggs, K.L.Leadership in Restructuring School: The Development of an framework. University of Southern California,1996.
- Cave,L.J. “The urban elementary principal as instructional supervisor” (elementary principle, supervision). Dissertation Abstracts International, 92(12), 454-456, 1992.
- Good. Carter V. Dictionary of education. 3rd ed., New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Creen, Madeleine F. Leader for a New Era. New York : McMillan, 1988.
- Davies,J.,and Easterly. Smith,m.Learning and developing form managerial work : yournal of Management Studies,2,1984,169-183
- Dessler,Gary.A framework for Human Resource Management. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hell,2000.
- Doyle, M.E. and Rice, D.M. “A model for Instructional Leadership” Principal Leadership November,2002, 235-240.

- Dubrin, A.J., Leadership : Research Findings, Practice and Skills. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1998.
- Frank J. Goodnow. Politics and Administration. New York: McMillan Co., 1900 :345-350.
- Fred C. Lunenburg, Allan C. Ornstein. Education Administration Concepts and Practices. Wadsworth Thomson Learning , 1999.
- Fulmer, R.M. The “Evolving Paradigm of Leadership Development”. Organization Dynamics 26 spring, 1997
- Getzel, Jacob W., and Guba Egon. G. Social Behavior and Administrative Process. Social Review, 65 (1957) : 423-441.
- Goodhart, W.H. The instrument and expressive characteristics of public secondary School and effectiveness. Dissertation Abstracts International, 51(7), 2214-A, 1991.
- Haskell, P.C. Leadership in the Office. New York : The American Management Association (1963), 26-34.
- Hoy, K.W. and Miskel, C.G. Education Administration : Theory Research and Practice. 3rd ed. New York : Random House, 1987.
- _____. Leadership development. Organization Dynamics 26 spring, 1997 : 59-72.
- Kretch, D., R.S. Crutchfield and E.L. Borchers. Individual in Social Psychology. Tokyo : Kogakusha, 1962.
- MacNeill, N., Cavanagh, R. and Silton, S. “Beyond instructional leadership : toward pedagogic leadership” Paper submitted for presentation at the annual conference for the Australian Association for Research in Action : , 2003.

- Majchrzak, Ann. Methods For Policy Research (Applied Social Research Methods Series ; v3. California: Publications, Inc, 1994.
- McCathy, W.M. The role of the secondary school principal in New Jersey, 1971.
- Mccauley, C.D. Moxley, R.S. and velsor, E.V. The Counter for Creative Leadership. Handbook of leadership Development jossey-Bass publishers, 1998.
- Nadler, L. Designing Training Program : The critical events model. Boston Massachusetts : Admission Wesley publishing, 1982.
- Policy Development. Retrieved February 15, 2005. from <http://www.nsba.org/sbot/toolkit/polsteps.html>, 2005.
- proposed policy framework for rural roads in Pradhra Pradesh. [http://66.102.7.104/rearch?Q=cache:cNyMuMNBCIEJ:www.worldbank.org/transport/rural_tr/p%26s_docs/pdf+policy+frmework+for+rural+roads+in+andhra+pradesh&hl=th- /01/48.\(2005, Retrieved January 1\)](http://66.102.7.104/rearch?Q=cache:cNyMuMNBCIEJ:www.worldbank.org/transport/rural_tr/p%26s_docs/pdf+policy+frmework+for+rural+roads+in+andhra+pradesh&hl=th- /01/48.(2005, Retrieved January 1))
- proposed policy on doctoral degree program. <http://www.detc.org/downloads/final%20policy%20on%20doctoral%20degree%20program%20%20June%202020.pdf-6/10/47>. (2004, Retrieved September 6)
- policy for the management of technology project. <http://www.cio.sc.gov/PM/PM-Policy.Pdf-01/01/48>. (2005, Retrieved January 1)
- proposed environmental policy for McGill University. [http://www.mcgill.ca/rethink/policies/policy/history/working/proposal-6/10/47.\(2004, Retrieved September 6\)](http://www.mcgill.ca/rethink/policies/policy/history/working/proposal-6/10/47.(2004, Retrieved September 6))
- proposed policy for optional programs. [http://www.slc.k12.ut.us/board/policies/Instruction/IGBI%20R%20.pdf.-03/01/48.\(2005, Retrieved January 3\)](http://www.slc.k12.ut.us/board/policies/Instruction/IGBI%20R%20.pdf.-03/01/48.(2005, Retrieved January 3))
- Robert N. Lussiear , Christopher F. Achua . Leadership Theory Application Skill Development. South-Western College Publishing Thomson Learning ,2000.

- Spiripo, J.P. The instructional behaviors of principals in middle school
In California and impact of their implementation of academic achievement.
Dissertation Abstracts International, 51(12), 3986-A, 1990.
- Sill, D.L. Top management planning. New York : McMillan, 1968.
- Tracey, W.R. Be signing training and development system. New York : American
Management Association, 1984.
- Truelove, S. Hand book of Training and Development. Oxford : Blackwell, 1992.
- Urwick, L.f. Leadership in the 20th Century London : Sir Pitman and Sons Ltd., 1962
- Vicere, A.A., Executive education : The leading edge. Organization Dynamics, 25 Autumn,
67-80, 1996.
- White, D.M. Elementary Principals in the Administration of Integrated Special
Education Programs Special Education Administration. Arizona : Northern
Arizona University, 1993.
- Will, M. Managing the training process : putting the basic into practice. London :
McGraw Hill, 1993.
- Yukl, G. Leadership in Organization. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1998.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ข้อมูลเชิงคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
Proposed for School Management Toward Excellence According to Policies
Under the Office Of Basic Education

คำชี้แจง

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า(input)ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และ ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ โดยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหากรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดทำร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แยกเป็น 13 ด้านย่อย มีความหมาย ดังนี้

ระดับมากที่สุด	หมายถึง เป็นปัญหา,อุปสรรค อยู่ในระดับ “มากที่สุด”
ระดับมาก	หมายถึง เป็นปัญหา,อุปสรรค อยู่ในระดับ “มาก”
ระดับปานกลาง	หมายถึง เป็นปัญหา,อุปสรรค อยู่ในระดับ “ปานกลาง”
ระดับน้อย	หมายถึง เป็นปัญหา,อุปสรรค หรือ อยู่ในระดับ “น้อย”
ระดับน้อยที่สุด	หมายถึง เป็นปัญหา,อุปสรรค อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำเสนอสภาพที่เป็นจริงเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งแสดงในเชิงพรรณนา สถิติ กราฟ และแผนภูมิ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น ใน 13 ด้านย่อยดังกล่าว และหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

(นายวีรเทพ เนียมหัตถ์)

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านประชาสุขสันต์ สังกัด สพท. สกลนคร เขต 1
และนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2. โรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐

อนุบาล และ ช่วงชั้นที่ 1-2

☐

อนุบาล และ ช่วงชั้นที่ 1-3

☐

ช่วงชั้นที่ 3-4

3. ปัจจุบันท่านอยู่ตำแหน่งใด

☐

ผู้อำนวยการชำนาญการ

☐

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

☐

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

4. วุฒิการศึกษาของท่านอยู่ในระดับใด

☐

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาที่เข้าสู่ตำแหน่งในสายงานผู้บริหารโรงเรียน

☐

น้อยกว่า 1 ปี

☐

1 – 5 ปี

☐

6 – 10 ปี

☐

11 – 15 ปี

☐

16 – 20 ปี

☐

มากกว่า 20 ปี

6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน

☐

น้อยกว่า 1 ปี

☐

– 5 ปี

☐

6-10 ปี

☐

11 – 15 ปี

☐

16 – 20 ปี

☐

มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 13 ด้านย่อย ให้ทำเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ท่านพิจารณา เห็นว่าสถานศึกษาของท่าน มีสภาพปัญหาและมีการปฏิบัติ ในแต่ละประเด็น
อยู่ในระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ดังนี้

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยนำเข้า (input)					
1 ด้านโครงสร้าง					
1.1 สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหาร สายการบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน					
1.2 สถานศึกษากำหนดนโยบายและรายละเอียดของงานไว้อย่างชัดเจน(job description)พร้อมมีคู่มือการปฏิบัติงาน					
1.3 สถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน อย่างเป็นระบบ					
1.4 ผลการดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
1.5 สถานศึกษากำกับติดตามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ					
1.6 สถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
1.7 สถานศึกษามีการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานให้ครูรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและเป็นธรรม					
1.8 สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการทำงานสู่ความสำเร็จของโรงเรียน เช่น การจัดทำแผน การกำหนดเวลาในการทำงาน การจัดกำลังคนที่เหมาะสม เป็นต้น					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.9 สถานศึกษามีสายบังคับบัญชาที่สั้นและสามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และทั่วถึง					
1.10 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
1.11 โครงสร้างของสถานศึกษาเอื้อต่อการทำงานแบบทีมงานข้ามสายงาน(cross- function) ที่ผนึกกำลัง(synergy) บุคลากรจากฝ่ายกลุ่มงานต่าง ๆ					
1.12 สถานศึกษามีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับรองลงมา เพื่อความคล่องตัว และรวดเร็วในการดำเนินงาน					
2 ด้านบุคลากร					
2.1 สถานศึกษามอบหมายงานอย่างถูกต้อง เป็นธรรม ตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					
2.2 สถานศึกษาเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
2.3 สถานศึกษาสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ครูและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ					
2.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
2.5 สถานศึกษากำกับดูแล ครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
2.6 สถานศึกษาบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ					
2.7 สถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.8 สถานศึกษาพิจารณาความคิดความชอบอย่างเป็นธรรม					
2.9 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ และมีรายได้ตามความเหมาะสม					
2.10 สถานศึกษาสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการสัมมนาหรือฝึกอบรม เช่นค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ					
2.11 สถานศึกษาจัดให้ครู เข้าศึกษา อบรม ดูงานในองค์กรต่างๆเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน					
2.12 สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ					
2.13 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียนกับครูเชี่ยวชาญ ครูแกนนำ หรือครูโรงเรียนอื่น					
3. ด้านเทคโนโลยี					
3.1 สถานศึกษานำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจ					
3.2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ และใช้เทคโนโลยี ในงานของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ					
3.3 สถานศึกษาพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ในการบริหารให้สอดคล้องกับฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษาและเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น					
3.4 สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
3.5 สถานศึกษามีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้					
3.6 สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากร ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครู ทำวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน					
3.8. สถานศึกษาระดมทุนการจัดตั้งศูนย์สื่อสาร และเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยต่อสภาพปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม					
3.9 สถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การบริหารวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ					
3.10 สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการประกอบ การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี และเพียงพอต่อ จำนวนนักเรียน					
3.11 สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี/วิธีการที่เหมาะสม เพื่อ การเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน					
4. ด้านหลักสูตร					
4.1 สถานศึกษาจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์โดยภาพรวมของโรงเรียน					
4.2 สถานศึกษานำกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
4.3 โรงเรียนมีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิชาการ และหลักสูตร					
4.4 สถานศึกษาประเมินผลการพัฒนาวิชาการและหลักสูตร อย่างเป็นระบบ					
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการ บริหารงานวิชาการอย่างดี และจัดหาหลักสูตร เอกสารตาม หลักสูตร ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก					
4.6 สถานศึกษาจัดให้มีการอบรม และการพัฒนาครู ให้มี ความรู้ด้านหลักสูตร					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.7 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยร่วมมือกับโรงเรียนใกล้เคียงหรือโรงเรียนในศูนย์เครือข่าย					
4.8 สถานศึกษาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะในการจัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษา					
4.9 สถานศึกษามีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน					
4.10 สถานศึกษาจัดหลักสูตรควรเน้นเนื้อหาหลักและวิชาชีพรองลงมา					
4.11 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกลุ่มสาระหลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ					
5. ด้านทรัพยากรและงบประมาณ					
5.1 สถานศึกษาใช้เครื่องมือ- อุปกรณ์ต่างๆ อย่างคุ้มค่า					
5.2 สถานศึกษามารักษาเครื่องมือ-อุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี และมีอย่างเพียงพอ					
5.3 สถานศึกษามีการใช้พื้นที่เพื่อการเรียนการสอนอยู่ในระดับสูง					
5.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นมาใช้ทรัพยากรของโรงเรียน					
5.5 สถานศึกษาวิเคราะห์และพัฒนางาน นโยบาย การจัดทำงบประมาณ ได้อย่างเหมาะสม					
5.6 สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้					
5.7 สถานศึกษาใช้หลักการบริหารงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งผลงานเป็นหลัก ได้อย่างเหมาะสม					
5.8 สถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณที่สะดวกคล่องตัวและเหมาะสม					
5.9 สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.10 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการใช้งบประมาณ และตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานทั้งกระบวนการ และผลผลิตอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
5.11 สถานศึกษามีระบบการบริหารบัญชี โดยจัดทำบัญชี การเงิน ระบบการควบคุม ตรวจสอบ และรายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบและ ตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย					
5.12 สถานศึกษาจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินอย่างเป็น ระบบ ตรวจสอบได้และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ					
5.13 คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและให้คำปรึกษาในการวางแผน / การจัดสรร งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานและความจำเป็น					
5.14 สถานศึกษามีระบบการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการ ปรับปรุงงานด้านงบประมาณ					
6. ด้านภาวะผู้นำ					
6.1. ด้านร่างกาย					
6.1.1 ผู้บริหารมีสุขภาพกายแข็งแรง และมีสุขภาพจิตดี					
6.1.2 ผู้บริหารมีอริยบถ คล่องแคล่ว ว่องไว และ กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ					
6.2 ด้านอารมณ์					
6.2.1 ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี					
6.2.2 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง					
6.2.3 ผู้บริหาร กล้าเผชิญกับปัญหาและความยากลำบาก ในสถานการณ์ต่างๆ					
6.2.4 ผู้บริหารตัดสินใจได้เหมาะสมกับความสำคัญของปัญหา					
6.3 ด้านสังคม					
6.3.1 ผู้บริหารเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีทักษะในการเข้าสังคม					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.3.2 ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี					
6.3.3 ผู้บริหารมีทักษะในการเข้าสังคม					
6.3.4 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ และให้การยอมรับผู้อื่น					
6.3.5 ผู้บริหารได้รับการยอมรับ และเชื่อถือจากคนทั่วไป					
6.4 ด้านสติปัญญา					
6.4.1 ผู้บริหารมีเชาวน์ปัญญา ไหวพริบ และปฏิภาณดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
6.4.2 ผู้บริหารมีความรู้ทางการบริหาร และความรู้ทั่วไป เป็นอย่างดี					
6.4.3 ผู้บริหารวินิจฉัย วิเคราะห์สภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี และมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางานอยู่เสมอ					
6.5 ด้านคุณธรรม					
6.5.1 ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับทุกคนในการปฏิบัติงาน					
6.5.2 ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับทั้งต่อหน้า และลับหลังด้วยความซื่อสัตย์					
6.5.3 ผู้บริหารรักษาคำมั่นสัญญา และมีความเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					
6.5.4 ผู้บริหารมีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ					
6.6 ด้านทักษะภาวะผู้นำผู้บริหาร (ด้านเทคนิควิธี)					
6.6.1 ผู้บริหารมีการวางแผน การจัดทำแผน และการดำเนินการตามแผน					
6.6.2 ผู้บริหารมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน					
6.6.3 ผู้บริหารวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ของสถานศึกษา					
6.6.4 ผู้บริหารมีการดำเนินการประชุม โดยให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
6.6.5 ผู้บริหารมีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.7 ด้านทักษะภาวะผู้นำผู้บริหาร (ด้านมนุษยสัมพันธ์)					
6.7.1 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
6.7.2 ผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี					
6.7.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					
6.7.4 ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					
6.7.5 ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างครูในการทำงานร่วมกัน					
6.7.6 ผู้บริหารจูงใจให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ					
6.7.7 ผู้บริหารมีทักษะในการจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของครู					
6.8 ด้านทักษะภาวะผู้นำผู้บริหาร (ด้านความคิดรวบยอด)					
6.8.1 ผู้บริหารมองภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ดี					
6.8.2 ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ดี					
6.8.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการวินิจฉัย และประเมินปัญหาต่าง ๆ					
6.8.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณา เลือกทางเลือกในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
6.8.5 สามารถแก้ปัญหาและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี					
6.9 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์					
6.9.1 ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมากำหนดทิศทางของโรงเรียนและปรับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.9.2 ผู้บริหารสามารถสร้างพันธะสัญญาร่วมกับบุคลากรในการยอมรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
6.9.3 ผู้บริหารเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงาน					
6.9.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน					
6.9.5 ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้น ปลุกเร้า และโน้มน้าวให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
6.9.6 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียน					
6.9.7 ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในสิ่งที่โรงเรียนมุ่งหวัง					
6.9.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เทคนิควิชาการใหม่ ๆ จากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ					
ด้านกระบวนการ (process)					
1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ					
1.1 ด้านการกระจายอำนาจ					
1.1.1 ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารงาน ตามรูปแบบสถานศึกษานิตินุคคล					
1.1.2 ผู้บริหารกำหนด แผน นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา					
1.1.3 ผู้บริหารลดการควบคุมบังคับบัญชาจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค					
1.1.4 ผู้บริหารผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน					
1.1.5 ผู้บริหารบริหารทรัพยากรการเงินอย่างอิสระ					
1.1.6 ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1.7 ผู้บริหารสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษา					
1.1.8 ผู้บริหารมีอำนาจเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย และพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในระดับหนึ่ง					
1.1.9 ผู้บริหารเลือกสรรภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการ จัดกระบวนการเรียนการสอนหลากหลายและเหมาะสม กับธรรมชาติของผู้เรียน					
1.2 ด้านการบริหารตนเอง					
1.2.1 สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น					
1.2.2 สถานศึกษากำหนดแนวทางการบริหารงานตนเองได้					
1.2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากความ เห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษา					
1.2.4 สถานศึกษาสามารถใช้วิธีการบริหารที่หลากหลาย ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
1.2.5 การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สถานศึกษาสามารถทำได้ อย่างรวดเร็ว					
1.2.6 สถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และตรงความต้องการ					
1.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่					
1.3 ด้านการบริหารวิชาการ					
1.3.1 สถานศึกษาสามารถบริหารวิชาการได้คล่องตัว มีความรวดเร็ว					
1.3.2 นักเรียนสามารถพัฒนาความรู้ และทักษะได้ ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร					
1.3.3 การประกันคุณภาพของสถานศึกษาสามารถทำให้ ผู้ปกครองนักเรียนเกิดความเชื่อมั่นได้					
1.3.4 ครูส่วนใหญ่ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.3.5 สถานศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน/ชุมชน/และท้องถิ่น					
1.3.6 สถานศึกษาสามารถพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้พัฒนาผู้เรียน					
1.3.7 สถานศึกษาส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น					
1.3.8 สถานศึกษาจัดนิเทศภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.3.9 สถานศึกษาร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นเพื่อพัฒนาวิชาการ					
1.4 ด้านการบริหารงบประมาณ					
1.4.1 สถานศึกษาสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเสนอของบประมาณทางการศึกษา					
1.4.2 สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ และจัดสรรงบประมาณให้เกิดความเหมาะสม					
1.4.3 สถานศึกษาบริหารงบประมาณโดยยึดหลักการที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์					
1.4.4 สถานศึกษามีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา					
1.4.5 สถานศึกษามีการกำหนดรูปแบบรายงานและคุณลักษณะเฉพาะในการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง					
1.4.6 สถานศึกษาจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชีทะเบียนควบคุมต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน					
1.4.7 สถานศึกษาระดมทรัพยากรและจัดหารายได้เพื่อสร้างผลประโยชน์ทางการศึกษา					
1.4.8 สถานศึกษามีกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.5 ด้านการบริหารงานบุคลากร					
1.5.1 สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรให้เกิดความรับผิดชอบ					
1.5.2 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ					
1.5.3 สถานศึกษาดำเนินการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
1.5.4 บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1.5.5 สถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพครู					
1.5.6 สถานศึกษาสามารถวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังและดำเนินการแสวงหาและบรรจุแต่งตั้งได้ตรงความต้องการ					
1.5.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
1.5.8 ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ					
1.5.9 ครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่มีการทำผิดวินัยและจรรยาบรรณ					
1.6 ด้านการบริหารทั่วไป					
1.6.1 สถานศึกษาสามารถจัดระบบบริหารองค์กร ในการบริหารงานต่างๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด					
1.6.2 สถานศึกษาดำเนินการบริหารงานโดยเน้นความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้					
1.6.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
1.6.4 สถานศึกษาดำเนินการประสานหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.6.5 สถานศึกษาประชาสัมพันธ์งานการศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และขอรับการสนับสนุนการจัดการศึกษา					
1.6.6 สถานศึกษาส่งเสริมการดำเนินงานกิจการนักเรียน					
1.6.7 สถานศึกษาดำเนินการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย					
1.6.8 สถานศึกษาให้การสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป					
1.6.9 สถานศึกษาสามารถพัฒนาองค์กรโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างเหมาะสม					
1.6.10 สถานศึกษามีการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้น่าเรียนและปลอดภัย					
1.6.11 สถานศึกษาดำเนินการจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงานและงานบริการสาธารณะ					
1.6.12 สถานศึกษามีการจัดทำสำมะโนข้อมูลผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์					
2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
2.1 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย					
2.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียน/เป็นวิทยากรในการจัดการเรียนการสอน					
2.3 สถานศึกษาเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ					
2.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการเสาะแสวงหาความรู้ ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับครู					
2.5 สถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนเพื่อ ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะในการแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณ					
2.7 ห้องสมุดมีตำรา/เอกสารประกอบการสอน/วัสดุ สื่อทัศนศึกษา ครอบคลุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและทันสมัย					
2.8 มีการติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน โดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
2.9 มีการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาใช้ ในการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน					
2.10 มีการนำผลการประเมินการสอนมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ แก่ครูเพื่อการปรับปรุงการสอน					
2.11 จัดอบรมให้ความรู้แก่ครูในเรื่องการวัดและประเมินผล การเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
2.12 มุ่งเน้นให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ในรูปแบบ การประเมินตามสภาพจริง					
2.13 มีการดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ					
2.14 สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ โดยการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
2.15 สนับสนุนให้ครูแสวงหาแหล่งทุนในการสนับสนุน งานวิจัยโดยมีการตั้งเป้าหมายจำนวนทุนไว้อย่างเหมาะสม					
2.16 จัดครูสอนในแต่ละวิชาให้เหมาะสมกับคุณวุฒิ และประสบการณ์					
2.17 สถานศึกษามีตัวแทนและทุกฝ่ายร่วมดำเนินการ ตามแผนแม่บทด้านการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
2.18 มีการชี้แจงแผนแม่บทให้แนวทางในการจัดการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ให้นักลากร รับทราบ					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา					
3.1 สถานศึกษาจัดบริเวณโรงเรียนสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบทั้งในห้องเรียน ตัวอาคาร					
3.2 สถานศึกษาพัฒนาบริเวณอาคารสถานที่ได้สะอาดเรียบร้อย และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน					
3.3 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในห้องพักครูที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
3.4 สถานศึกษาจัดสภาพห้องเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีจำนวนที่พอเหมาะ เป็นต้น					
3.5 สถานศึกษามีการควบคุมคุณภาพอาหาร น้ำดื่ม และภาชนะที่ใส่อาหาร อย่างถูกสุขลักษณะ					
3.6 สถานศึกษามีห้องน้ำห้องส้วมอย่างเพียงพอ และดูแลความสะอาดไม่ให้ส่งกลิ่นรบกวน					
3.7 โรงเรียนจัดที่นั่งพักอย่างเพียงพอให้กับนักเรียน ซึ่งสามารถใช้เป็นที่ทำการบ้านหรือพักผ่อนหย่อนใจ					
3.8 สถานศึกษาร่วมมือกับชุมชนในการจัดระเบียบรักษาความปลอดภัยต่อสวัสดิภาพ และทรัพย์สินของบุคลากรในโรงเรียน					
3.9 การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปด้วยความคล่องตัว เนื่องจากโรงเรียนมีความยืดหยุ่นกับกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสามารถปฏิบัติตามได้					
3.10 บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ตามบทบาทความรับผิดชอบ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ไม่ติดขัดกับรูปแบบเดิม ๆ แต่มุ่งเน้นไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.11 สถานศึกษามุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในทุกระดับ					
3.12 ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของบุคลากรทุกระดับ และให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่					
3.13 มีการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และเผยแพร่ผลงานที่ดีให้ทุกคนรับทราบ					
4. ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา					
4.1 คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ ร่วมดำเนินการ					
4.2 สถานศึกษาจัดการอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
4.3 บุคลากรมีความเข้าใจในหลักการและขั้นตอน และให้ความร่วมมือในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้หลักการเรียนรู้ร่วมกัน					
4.4 ผู้บริหารได้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพันธะสัญญาอย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน					
4.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นกลไกหลักในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
4.6 สถานศึกษานำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของทุกคน					
4.7 โรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยระบุอยู่ในกำหนดอยู่ในแผนปฏิบัติงานประจำปี					
4.8 การประกันคุณภาพภายใน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียนในที่สุด					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.9 การประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ ขึ้นในโรงเรียน					
ด้านผลลัพธ์ (output)					
1. ด้านคุณภาพการศึกษา					
1.1 การจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด					
1.2 การประกันคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ มาตรฐานการประเมินภายในและภายนอก					
1.3 การจัดการศึกษาโดยเน้นความรู้ คุณธรรม และการพัฒนา กระบวนการคิดแก้ปัญหาของนักเรียน					
1.4 การพัฒนาร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม ของนักเรียน					
1.5 ทุกคน ตลอดจนทั้งคนพิการมีสิทธิ และโอกาสในการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเสมอกัน					
1.6 การยกระดับวิชาชีพการบริหารและการสอน ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง					
1.7 การใช้/การสรรหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
1.8 การใช้การบริหารโดยการมีส่วนร่วมหรือคณะกรรมการ ของบุคลากร ตัวแทนชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก					
1.9 ความมีอิสระในการจัดหาทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณ มาใช้ในการจัดการศึกษา					
1.10 การนำการจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ(ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย) มาใช้ประกอบกันมากขึ้น					
1.11 ยกระดับวิชาชีพ โดยให้ผู้บริหารและครู ต้องมีใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพและมีวิทยฐานะที่เหมาะสม					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.12 จัดหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน					
1.13 มุ่งให้ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชนในชุมชนมีส่วนรับผิดชอบ และ โดยอ้อมในการจัดการศึกษาทั้งโดยตรง เช่น สอน ร่วมบริหาร เพราะการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน					
2. ด้านคุณภาพนักเรียน					
2.1 นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร					
2.2 ผลการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนเป็นที่น่าพอใจ					
2.3 นักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น					
2.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่น ชุมนุม/ชมรมต่าง ๆ เป็นต้น					
2.5 สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน เช่น การเข้าค่ายวิชาการเข้าค่ายค่ายโอลิมปิกส์ เป็นต้น					
2.6 สถานศึกษาได้ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในด้านวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในรอบปีที่ผ่านมาและได้รับรางวัล					
2.7 การพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง					
2.8 ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านระเบียบวินัย คุณธรรมและความประพฤตินักเรียน					
2.9 ผู้ปกครองพึงพอใจกับการพัฒนาความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น					

รายการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.10 นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติเรียบร้อย เหมาะสมกับวัย					
2.11 นักเรียนในโรงเรียนของท่านรู้จักพัฒนาตนเองและสามารถเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตน					
3. ด้านความพึงพอใจ					
3.1 สภาพแวดล้อมของห้องทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
3.2 เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน/ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
3.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำท่ายความสามารถ และทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
3.4 งานที่ปฏิบัติทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม					
3.5 งานที่ปฏิบัติเป็นโอกาสให้แสดงความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่					
3.6 บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถในโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ของตนเอง					
3.7 ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและปรึกษาได้เป็นอย่างดี					
3.8 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ					
3.9 บุคลากรได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี					
3.10 บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและชุมชน และเพื่อนร่วมงาน					
3.11 บุคลากรมีความมั่นคง และสวัสดิการในอาชีพ					
3.12 การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าคุณค่า					

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา
เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบาย
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่สำคัญ และมีความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 13 ด้านย่อย เพียงด้านละ 1 ข้อ ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านโครงสร้าง”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
 ใน “ด้านโครงสร้าง” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

.....

1.2 ด้านบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านบุคลากร”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
 ใน “ด้านบุคลากร” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

.....

1.3 ด้านเทคโนโลยี

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านเทคโนโลยี”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ใน “ด้านเทคโนโลยี” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

.....

1.4 ด้านหลักสูตร

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านหลักสูตร”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ใน “ด้านหลักสูตร” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

.....

1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านทรัพยากรและงบประมาณ”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศใน
“ด้านทรัพยากรและงบประมาณ” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

.....

1.6 ด้านภาวะผู้นำ

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านภาวะผู้นำ”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ใน “ด้านภาวะผู้นำ” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยดังนี้

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร
และจัดการศึกษา ”

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ใน “ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ” ในสถานศึกษาของท่านควร
ดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....

2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ”

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน
“ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก)

.....

.....

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ”

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน “ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก)

.....

.....

.....

2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน “ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใด เป็นอันดับแรก)

.....

.....

3. ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านคุณภาพการศึกษา”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน “ด้านคุณภาพการศึกษา” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก)

.....

.....

3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านคุณภาพนักเรียน”

.....

.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ใน “ด้านคุณภาพนักเรียน” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก)

.....
.....

3.3 ด้านความพึงพอใจ

ปัญหาและอุปสรรค “ด้านความพึงพอใจ ”

.....
.....

ข้อเสนอแนะ (ท่านเห็นว่าเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใน
“ด้านความพึงพอใจ ” ในสถานศึกษาของท่านควรดำเนินการเรื่องใดเป็นอันดับแรก).....

.....
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Proposed for School Management Toward Excellence According to Policies

Under the Office of Basic Education of Thailand

1. วัตถุประสงค์

เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษา เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

1.2 เพื่อนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหากรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดทำร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ลักษณะแบบสัมภาษณ์

เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi Structure Interview) ชนิดปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามชนิดปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

2.1 สภาพปัจจุบัน เพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ เป็นอย่างไร

2.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

2.1.1.1 ด้านโครงสร้าง มีการจัดโครงสร้างของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

2.1.1.2 ด้านบุคลากร มีการบริหารบุคลากรอย่างไรบ้าง

2.1.1.3 ด้านเทคโนโลยี มีการส่งเสริมและดำเนินการอย่างไร

2.1.1.4 ด้านหลักสูตร มีการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนอย่างไร

2.1.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีการบริหารงบประมาณของ
โรงเรียนอย่างไรบ้าง

2.1.1.6 ด้านภาวะผู้นำ มีการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง

2.1.2 ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยดังนี้

2.1.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารและ
การจัดการศึกษา มีการบริหารจัดการ เป็นอย่างไรบ้าง

2.1.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนมีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการ
สอนอย่างไรบ้าง

2.1.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา มีการส่งเสริมบรรยากาศในสถานศึกษา
อย่างไรบ้าง

2.1.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

2.1.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

2.1.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา มีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาอย่างไรบ้าง

2.1.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน มีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ
นักเรียนอย่างไรบ้าง

2.1.3.3 ด้านความพึงพอใจ มีการส่งเสริม และปฏิบัติอย่างไรบ้าง

2.2 จากสภาพปัจจุบัน การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้น
พื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามที่ท่านได้ให้ความเห็นไว้ ท่านคิดว่าในแต่ละด้าน ทั้ง 13
ด้านดังกล่าว มีปัญหาในการบริหารงาน สู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน
อย่างไรบ้าง

2.3 จากสภาพปัจจุบันและปัญหา เพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตาม
นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่ท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังกล่าว ท่าน
ได้คาดหวังว่าจะบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในแต่ละด้าน ทั้ง 13 ด้านนั้นอย่างไร

2.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใดบ้าง

.....

**แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้สอนในโรงเรียนต้นแบบเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**Proposed for School Management Toward Excellence According to Policies
Under the Office of Basic Education of Thailand**

.....

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนต้นแบบ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศ ในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

อายุ ปี

ตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา สาขา/วิชาเอก

ประสบการณ์ในการบริหารงาน ปี ประสบการณ์สอน ปี

สำหรับผู้บริหาร

บุคลากรในโรงเรียนทั้งสิ้น คน

ครูผู้สอน คน

ครูอัตราจ้าง คน

อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... คน

สำหรับครูผู้สอน

สอนในระดับชั้น.....

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์ เวลา น. ถึงเวลา น.

สถานที่ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนต้นแบบ

ชื่อโรงเรียน

สังกัด

สถานที่ตั้งของโรงเรียน อำเภอ.....จังหวัด.....

ระดับชั้นที่เปิดทำการสอน.....

จำนวนนักเรียนทั้งหมด.....คน

จำนวนครูผู้สอน, ครูอัตราจ้าง และบุคลากร ทั้งหมด.....คน

ข้อมูลด้านเกียรติภูมิ/ผลงาน/โครงการดีเด่นของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ด้านแผนกลยุทธ์

1. แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยภาพรวม มีอะไรบ้าง

1.1 วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 พันธกิจ

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

2. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยใครและอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ

จุดมุ่งหมายและนโยบายงาน ทั้ง 3 ด้าน

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

3.1.1 ด้านโครงสร้าง

.....

.....

3.1.2 ด้านบุคลากร

.....

.....

3.1.3 ด้านเทคโนโลยี

.....

.....

3.1.4 ด้านหลักสูตร

.....

.....

3.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

.....

.....

3.1.6 ด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

3.2 ด้านกระบวนการ (process)

3.2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

.....

.....

3.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

.....

.....

3.1.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

.....

.....

3.1.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

.....

.....

3.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย

3.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา.....

.....

.....

3.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน

.....

.....

3.1.3 ด้านความพึงพอใจ

.....

.....

ขอขอบพระคุณมากครับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสนทนาเพื่อการวิจัย ข้อมูลเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group)

เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Proposed for School Management Toward Excellence According to Policies

Under the Office of Basic Education of Thailand

.....

ผู้บันทึกการสนทนา

1..... 2.....

ผู้ร่วมสนทนา

1..... 2.....

3..... 4.....

5..... 6.....

คำถามที่ 1. ท่านเห็นด้วยกับโรงเรียนของท่าน ที่มีความเป็นเลิศ หรือไม่ เพราะเหตุใด

คำถามที่ 2. จุดเด่น/ ความภาคภูมิใจ และความเป็นเลิศของโรงเรียนคืออะไร

คำถามที่ 3 จุดอ่อน/ สิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดของโรงเรียนคืออะไร

คำถามที่ 4 สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

คำถามที่ 5 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศคือเรื่องใด เพราะอะไร

คำถามที่ 6 กระบวนการบริหารด้านโครงสร้างของโรงเรียน เป็นอย่างไร

คำถามที่ 7 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านโครงสร้างในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

คำถามที่ 8 กระบวนการบริหารด้านบุคลากร เป็นอย่างไร

คำถามที่ 9 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านบุคลากรในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

คำถามที่ 10 วิธีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโรงเรียน เป็นอย่างไร

คำถามที่ 11 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

คำถามที่ 12 กระบวนการบริหารด้านหลักสูตร เป็นอย่างไร

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัย
เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
Proposed for School Management Toward Excellence According to Policies
Under the Office of Basic Education of Thailand

1. วัตถุประสงค์

เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษา เพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

1.2 เพื่อนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหากรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดทำร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ลักษณะแบบสัมภาษณ์

เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi Structure Interview) ชนิดปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามชนิดปลายเปิด จำนวน 13 ข้อ ดังนี้

จากผลการศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 13 ด้านแล้วนำมาเสนอเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยดังนี้

2.1.1 ด้านโครงสร้าง มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและ โครงสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษามีการวางระบบการบริหาร มี โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีการจัดข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ที่ถูกต้อง ครบคลุมครบถ้วนและทันต่อการใช้งาน

แนวปฏิบัติ 6 ให้จัดทำแผนติดตามเพื่อ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.1.2 ด้านบุคลากร มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีอำนาจดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้สถานศึกษามีระบบกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.1.3 ด้านเทคโนโลยี มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดทำ จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดทำและจัดหาสื่อและเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายความเร็วสูง

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินคุณภาพประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อ และการใช้สื่อและเทคโนโลยีการเรียนเป็นระยะ และสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.1.4 ด้านหลักสูตร มีแนวปฏิบัติ คือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวปฏิบัติ 2 ให้ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษาเพื่อ สร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆครบถ้วน ตามหลักสูตรกำหนด

แนวปฏิบัติ 4 ให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนอง ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

แนวปฏิบัติ 5 ให้ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา

2.1.5 ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติ คือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT)แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและทรัพย์สิน ของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน ให้สถานศึกษา โดยให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด

แนวปฏิบัติ 5 ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตามความเหมาะสม

2.1.6 ด้านภาวะผู้นำ มีแนวปฏิบัติ คือ

แนวปฏิบัติที่ 1 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ

1.1 ผู้บริหารควรมีสภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี คล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ

1.2 ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล

1.3 ให้ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผน
การดำเนินงานตามแผนมีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 ให้ส่งเสริมพัฒนาด้านมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ
พัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

1.5 ให้มีการส่งเสริม ครูและพัฒนากุศลการด้านภาวะผู้นำ ของตนในหลาย
รูปแบบ

แนวปฏิบัติ 2 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านด้านมนุษยสัมพันธ์

2.1 สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน

2.2 มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่น
เข้าใจความคิดของตน มีความสามารถในการพูดการฟัง

2.3 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้คณะครูตื่นตัวที่จะปฏิบัติอยู่เสมอ

2.4 ผู้บริหารควรมีทักษะในการเข้าสังคม ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.2 ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

3.3 ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.2 ด้านกระบวนการ(process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

2.2.1. ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ
เป้าหมายและทิศทางของ สพท. และ สพฐ.

แนวปฏิบัติ 2 ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การ
ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น โดยกำหนดแนวทาง
การบริหารตนเองได้ ใช้วิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบท

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศข้อมูลด้านวิชาการ
ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป

2.2.2 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ครูบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวปฏิบัติ 3 ให้จัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน และการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

แนวปฏิบัติ 4 ให้ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและ หลากหลาย

2.2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนา ตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

แนวปฏิบัติ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างครูในสถานศึกษาเป็นตัวอย่าง สามัคคี และเคารพซึ่งกันและกัน

แนวปฏิบัติ 3 ให้ครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน

แนวปฏิบัติ 4 ให้จัดบรรยากาศนอกห้องเรียน ในห้องเรียน สะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบจัดบริเวณให้ร่มรื่น น้ำคู น้ำอยู่ น้ำเรียน

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา

2.2.4 ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เป็นไปตามกฎกระทรวง

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้บริหารจะต้องตระหนักเห็นความสำคัญอย่างจริงจังเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 3 ให้สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก

แนวปฏิบัติ 4 ให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วม ในการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ 5 ให้จัดระบบบริหารสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสร้างระบบ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.3 ด้านผลลัพธ์ (out put) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

2.3.1 ด้านคุณภาพการศึกษา มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและแผน เฉพาะกิจ แผนเชิงกลยุทธ์

แนวปฏิบัติ 2 ให้ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนรวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อ พัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้สร้างเครือข่ายวิชาการ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

2.3.2 ด้านคุณภาพนักเรียน มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียน
มีคุณภาพ

แนวปฏิบัติ 2 ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร

2.3.3 ด้านความพึงพอใจ มีแนวปฏิบัติคือ

แนวปฏิบัติ 1 ให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
ทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 2 ให้สร้างคุณลักษณะและระบบกลไกของการให้บริการทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ 3 ให้ดำเนินโครงการ/กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม ในการบริหาร
จัดการศึกษา

แนวปฏิบัติ 4 ให้มีโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษาให้ความสำคัญด้าน
วิชาการ

แนวปฏิบัติ 5 ให้มีระบบการรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

จากร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 13 ด้าน ดังกล่าว ท่านมีความคิดเห็นต่อ
ข้อเสนอแต่ละด้านและแต่ละแนวปฏิบัติ อย่างไรบ้าง

.....

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การสนทนากลุ่มเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (FOCUS GROUP)

เกี่ยวกับข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัน เดือน ปี : 15 มิถุนายน 2552

สถานที่ : โรงเรียนบ้านนาแก อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

โรงเรียนชุมชนดงมะไฟ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

ผู้บันทึกการสนทนา : นางบรรลพพร สุระมณี

: นายวรุฒ สุระมณี

: นางปทุมวงศ์ เนียมหัตถิ

: นายวีรเทพ เนียมหัตถิ

ผู้ร่วมสนทนา :	1.นายบุญชนะ ศรีรักษา	A1	15.นายปิติพงษ์ พลศักดิ์ขัว	C1
	2.นายปิติพงษ์ วรรณรี	A2	16. นายชัยชาญ แสนหอม	C2
	3.นายบรรพต พิมพิรส	A3	17. นายสวัสดิ์ รอบโรสง	C3
	4.น.ส. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ	A4	18. นายทะนงชัย สุวรรณี	C4
	5.นายเอกนรินทร์ ต่อวงศ์	A5	19.น.ส. นิรติชัย วิเศษศิลป์	C5
	6.นางทัศนีย์ วงษ์ชะลี	T1	20. นางสาวกิริติ พลศักดิ์ขัว	S1
	7. นางวรรณถ แสนสำโรง	T2	21. นางสาวกนกวรรณ จอดลาด	S2
	8. นางปรารถนา สิทธิโคตร	T3	22.เด็กหญิงสายธาร คำบุญ	S3
	9..นส.ศิริพร บุญตาท้าว	T4	23.เด็กหญิงวิสาสินี จันทะนุช	S4
	10 นางวิภารัตน์ ชัยสุพรรณ	T5	24.เด็กชายกชกร พลศักดิ์ขัว	S5
	11. นายสกล เกตุแก้ว	T6	25.นายประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ้ง	T 9
	12.นางหวานใจ การุณ	T7	26.นายสติ บุญนันท์	T10
	13. นายจักกฤษ เกตุวงษา	T8	27. นายรัต แสนหอม	T 7
	14 นายสุสดี แสนหอม	C 6		

เวลา : 2.35 ชั่วโมง

วัสดุ/ อุปกรณ์ : 1. เครื่องบันทึกเสียง

2. กระดาษสำหรับจดบันทึก

กระบวนการ FOCUS GROUP

1. การจัดห้องประชุม จัดห้องประชุมใหญ่โดยให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้ามาจับจองวิธีกำกับการสัมภาษณ์เพื่อสนทนา กลุ่มผู้สนทนาประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นผู้บริหาร กลุ่มครูผู้สอน กลุ่มนักเรียน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดเก้าอี้เป็นรูปวงกลม ผู้สัมภาษณ์อยู่ในวงกลมที่นั่ง

2. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย

2.1 กล่าวทักทาย แนะนำตนเอง และขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แนะนำตนเอง

2.2 สนทนาเกี่ยวกับบรรยากาศทั่วไปในโรงเรียนและชุมชน

2.3 อธิบาย วัตถุประสงค์ กระบวนการในการซักถามและอนุญาตบันทึกเสียง

2.3.1 ต้องการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากผู้บริหารและครู

2.3.2 ขอให้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเพราะไม่มีการอ้างอิงเป็นรายบุคคลว่าใครเป็นคนพูด และนำเสนอความคิดเห็นเป็นภาพรวม

2.3.3 ให้ความเชื่อมั่นว่าข้อมูลในการสัมภาษณ์วันนี้ไม่กระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์ แต่จะนำมาเสนอในสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียและโรงเรียนต้องการเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้ามากขึ้น

2.3.4 ต้องขอบันทึกเทป เพราะอาจจดไม่ทันแต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากผู้วิจัยจะนำมาฟังเพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ให้ถูกต้องเท่านั้น

2.3.5 ในการสนทนาผู้เข้าร่วมจะมีรหัสประจำตัวทุกคนกลัดไว้ที่ หน้าอกเพื่อสะดวกในการบันทึก ในการสนทนาครั้งนี้ได้ใช้รหัสดังนี้ A= ผู้บริหารสถานศึกษา T = ครูผู้สอน C= กรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน S= นักเรียน

3. การซักถามเบื้องต้น

4. สนทนาซักถาม เพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามประเด็น โดยพยายามเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและควบคุมผู้ที่แสดงบทบาทเหนือผู้อื่นเมื่อตั้งประเด็นในการสัมภาษณ์แล้วกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลพาดพิงหรือเชื่อมโยงไปสู่ประเด็นคำถามครบแล้วไม่ถามซ้ำอีก

ผลการสนทนากลุ่มดังนี้

คำถามที่ 1. ท่านเห็นด้วยกับโรงเรียนของท่าน ที่มีความเป็นเลิศ หรือไม่ เพราะเหตุใด

A1 ไม่เห็นด้วย เพราะภาพและผลงานที่เกิดขึ้นยังไม่ใช่ว่าความยั่งยืนที่แท้จริง

A2 มีความเป็นเลิศทางด้านระเบียบวินัย ประชาธิปไตย ด้านเกษตร ด้านกีฬา

เทเบิลเทนนิส

A3ไม่เห็นด้วย เพราะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังขาดแคลนหลายด้านเช่น การเงิน

บุคลากร

A4 เห็นด้วย เพราะมีผลงานเชิงประจักษ์ให้ทุกคนได้พบเห็น และมีการบริหารจัดการที่ดี

A5 เห็นด้วย เพราะทำให้คณะครูตั้งใจปฏิบัติงานเต็มที่ นักเรียนสนใจการปฏิบัติงาน

T1 เห็นด้วย เพราะทำให้คุณภาพของโรงเรียนในทุกๆด้านดีขึ้น

T2 เห็นด้วย เพราะทำให้คุณภาพของโรงเรียนในทุกๆด้านดีขึ้น

T3 เพราะว่าคุณภาพของโรงเรียนดีขึ้น

T4 เห็นด้วย เพราะบุคลากรในโรงเรียนส่วนมาก มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่และนักเรียนร้อยละเก้าสิบ มีความประพฤติดี วานอนสอนง่าย

T5 เห็นด้วย เพราะทำให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น ทันเหตุการณ์ การเรียนการสอนจะพัฒนาในทุกด้าน

C1 เห็นด้วย เพราะโรงเรียนคือจุดเริ่มต้น ถ้าได้อะไรเติมเข้าไปในชีวิตที่ดีของคนแล้วก็จะทำให้คนเป็นคนดีและได้สิ่งที่ดีตามมาทั้งตัวเองและสังคม

C2 เห็นด้วย เพราะทางโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนเด็กนักเรียนดี

C3 เห็นด้วย เพราะว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการสอนของครู

C4 เห็นด้วย เพราะโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

C5 เห็นด้วย เพราะโรงเรียนได้รับความร่วมมือและขอความร่วมมือกับทุกๆฝ่าย

S1 เห็นด้วย เพราะเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน ทำให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

S2 เห็นด้วยเพราะยังโรงเรียนมีความเป็นเลิศมากเท่าไรบุคลากรในโรงเรียนก็มีคุณภาพมาก

S3 เห็นด้วย เพราะโรงเรียนของเรามีการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม คอมพิวเตอร์ก็ได้เรียนปกติเหมือนโรงเรียนใหญ่ และยังเป็นเลิศทางด้านกีฬาด้วย

S4 -

S5 เห็นด้วยเพราะ โรงเรียนของเรามีความเป็นเลิศทางการกีฬา

คำถามที่ 2. จุดเด่น/ ความภาคภูมิใจ และความเป็นเลิศของโรงเรียนคืออะไร

A1 ความรู้ความสามารถของบุคลากร ความสามารถในการพัฒนาตนเอง จนนำไปสู่การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ อีกประการหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

A2 ภูมิใจด้านระเบียบวินัย นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน กิจกรรมกลุ่มสื่ การทำความสะอาดอาคารสถานที่

A3 ได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี

A4 โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก 2 ครั้ง ในปีการศึกษา

2546 และ 2550

A5 กลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพและเทคโนโลยี งานใบตองและแกะสลัก ได้เป็นตัวแทนในระดับภาค

T1 ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน 2 ครั้งแล้ว จุดเด่นด้านการได้รับความร่วมมือจากชุมชน

T2 ด้านการได้รับความร่วมมือจากชุมชน จนทางโรงเรียนได้รับชนะเลิศในด้านต่างๆ เช่น โรงเรียนพระราชทานสองปีซ้อน

T3 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน 2 ครั้ง

T4 นักเรียนมีความตั้งใจเรียนดี ความประพฤติเรียบร้อย และได้รับคำชมต่างโรงเรียนที่พบเห็น

T5 ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการบริหารการศึกษา

C1 ขึ้นอยู่กับความเป็นครู และความเป็นนักเรียน

C2 เด็กนักเรียนได้รับการเรียนรู้ที่ดี

C3 ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารสถานศึกษา และด้านกีฬา

C4 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศจากการแข่งขันทักษะต่างๆทางวิชาการ

C5 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

S1 การมีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้นักเรียนเก่งทางด้านวิชาการ ส่วนทางด้านวิชาการก็มีจุดเด่นพอๆกับวิชาการเช่นกัน

S2 การแข่งขันทางวิชาการ และมีห้องเรียนวิทยาศาสตร์ และมีการเปิดสอน 4 ภาษาคือ อังกฤษ จีน เวียดนาม ญี่ปุ่น โดยเจ้าของภาษา

S3 จัดได้สำนึกของนักเรียนทุกคน และควรปรับปรุงห้องน้ำ

S4 เต้นด้านวิชาการ เห็นได้จากการไปแข่งขันทางโรงเรียนได้รับรางวัลมา

S5 จุดเด่นของโรงเรียนของเราคือ นักเรียนของเราเป็นเด็กดี เชื่อฟังคุณครู

คำถามที่ 3 จุดอ่อน/ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดของโรงเรียนคืออะไร

A1 ระเบียบวินัยของนักเรียนของบุคลากรและนักเรียน

A2 ด้านวิชาการ ขาดครูสอนนักเรียนไม่ครบชั้น คือ ครู 1 คน ต่อนักเรียน 2 ชั้น ควรจัดครูสอนให้ครบชั้นหรือสอนกละชั้น

A3 เพิ่มศักยภาพบุคคลในโรงเรียน

A4 ปรับปรุงนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้

- A5 งบประมาณในการดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์ราคาแพง
- T1 ด้านวิชาการ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนยังอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ
- เท่าที่ควร
- T2 ด้านการศึกษาคุณภาพการศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ
- T3 คุณภาพทางการศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ไม่ค่อยดี
- T4 ห้องน้ำ ห้องส้วมของนักเรียนที่ยังไม่สะอาดเท่าที่ควร
- T5 กิจกรรมการ การเรียนการสอนมีหลากหลาย แต่บางครั้งกิจกรรมนั้นเราไม่สามารถ
- จะทำได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะกิจกรรมมากเกินไป
- C1 อย่าตามใจนักเรียนหรือผู้ปกครอง
- C2 การจัดระเบียบของเด็กนักเรียนและคุณครู
- C3 จุดอ่อน คือการสร้างระเบียบของนักเรียนให้มีคุณธรรม
- C4 คุณธรรมนักเรียนและความรับผิดชอบของนักเรียน
- C5 การอ่านออกเขียนได้ของเรียน
- S1 เรื่องความสะอาด ระเบียบวินัยของนักเรียนในโรงเรียน
- S2 ขยะในแม่น้ำ โรงเรียนจะมีแม่น้ำไหลผ่านคือน้ำห้วยทราย
- S3 ดิมากะ เพราะ โรงเรียนของเราผ่านไปก็ยิ่งพัฒนาขึ้นคะ
- S4 -
- S5 สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือห้องน้ำ เพราะว่าประตูห้องน้ำชำรุด และเป็นรู

คำถามที่ 4 สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

- A1 เป็นการปฏิบัติตามหน้าที่มากกว่าปฏิบัติที่เกิดจากความตระหนัก
- A2 ขาดแคลนงบประมาณ ครูไม่ครบชั้น ใช้งบประมาณในการบริหารงานโดยมี
- ข้อจำกัด
- A3 โรงเรียนยังไม่มีความพร้อม
- A4 อยู่ในเกณฑ์ดีมากทั้งการทำงาน ทั้งการทำงานเป็นทีม ความพร้อมและความเข้มแข็ง
- A5 ดำเนินการตามระเบียบบริหารราชการตามปกติ โดยเน้นความสำคัญในกลุ่มสาระที่
- ผู้เรียนสนใจเป็นพิเศษ
- T1 อยู่ในสภาพที่มีความพร้อมเกือบจะทุกด้าน
- T2 อยู่ในสภาพที่มีความพร้อมเกือบจะทุกด้าน
- T3 ดี มีความพร้อมเกือบทุกด้าน
- T4 การบริหารจัดการให้สถานศึกษามีระบบ ในการจัดการทุกขั้นตอน ต้องดี เด่น

T5 มีการจัดอบรมนักเรียนเป็นประจำ ครูประจำชั้น ดูแลให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างใกล้ชิด

C1 ครูต้องเอาใจใส่นักเรียนทุกด้าน

C2 สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาความเป็นเลิศยังไม่ได้เท่าที่ควร

C3 ด้านผู้บริหารและด้านครูผู้สอน

C4 บุคลากรทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทุกด้าน

C5 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

S1 มีการพัฒนาครู พัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้นกว่าเดิม เน้นเนื้อหาวิชาการมากขึ้น

S2 จะมีการเปิดห้อง อีพี หรือ มินิโปรแกรมภาษาอังกฤษ ในระดับชั้น ม.1 ขึ้นและมีแห่งแรกในจังหวัดสกลนคร สอนทุกวิชาเป็นภาษาอังกฤษ ยกเว้น ภาษาไทยและศาสนา

S3-

S4 ให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น เพราะเปิดให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น

S5 ดีมาก เพราะคุณครูทำให้นักเรียนได้เรียนรู้และศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมและนักเรียนก็เข้าใจมากขึ้น

คำถามที่ 5 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศคือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การบริหารอาคารสถานที่ เพื่อเอื้อต่อการจัดการศึกษา เพราะได้รับความร่วมมือที่ดีกับครู นักเรียน และชุมชน

A2 การบริหารจัดการเรียนการสอนที่บุคลากรต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างสูงสุด ต้องมีความรับผิดชอบ

A3 การจัดการเรียนการสอน เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี

A4 ทีมงานและความเข้มแข็ง เนื่องจากเห็นความสำคัญของแต่ละบุคคลและเกิดความร่วมมือกันสามัคคีกันในการทำงาน

A5 นักเรียนมีประสบการณ์ด้านอาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ชุมชนมีความพึงพอใจ

T1 การได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากชุมชนในเรื่องกำลังทรัพย์กำลังกายในการพัฒนาโรงเรียน

T2 การได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากชุมชนในเรื่องกำลังทรัพย์และ กำลังกายในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

T3 ได้รับความร่วมมือจากชุมชนดีมาก

T4 การใช้สื่อทางด้านเทคโนโลยีทันสมัย สะดวก และมีหลากหลายในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนทำให้นักเรียนได้รับความรู้อย่างกว้างขวาง

T5 การจัดการเรียนการสอนที่มีสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยจัดการเรียนการสอน ทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนวังไกลกังวล

C 1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกด้าน

C2 การเรียนการสอน

C3 ความเป็นเลิศทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

C4 โรงเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันกีฬาและวิชาการหลายรายการ

C5 โรงเรียนได้ผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ. ได้ในระดับดีและดีมาก

S1 บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกัน สร้างนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ส่งเสริมสู่ความเป็นเลิศ

S2 เรื่องที่มีห้องอี พี เพิ่มเติม เพราะนอกจากจะมีห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์แล้วเรามี ห้องอี พี มาเพิ่มอีก ก็จะเป็นผลดีต่อ โรงเรียนจะได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น

S3 ก็คงเป็นการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เพราะทำให้เราได้เรียนรู้ก้าวไกลมากขึ้น

S4 เต้นด้านวิชาการ เห็นได้จากการไปแข่งขันทางโรงเรียนได้รับรางวัลมา

S5 คุณครูทำการสอนกีฬา เพราะจะทำให้ให้นักเรียนมีสุขภาพดี

คำถามที่ 6 กระบวนการบริหารด้าน โครงสร้างของโรงเรียน เป็นอย่างไร

A1 การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังกลุ่มงาน คือ กิจกรรมนักเรียน การ บริหารงานบุคคล แผนงานและงบประมาณ อำนาจการและบริหารวิชาการ

A2 ให้อำนาจทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ด้านโครงสร้างโดยแบ่งเป็น สี่งาน

A3 จัดการบริหารงานสี่งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และ บริหารงานทั่วไป

A4 มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เป็นระบบชัดเจน

A5 บริหารแบบมีส่วนร่วมโดยกระจายอำนาจเป็นสี่กลุ่มงาน

T1 แบ่งการบริหารออกเป็น สี่ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป

T2 แบ่งการบริหารออกเป็น สี่ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป

T3 แบ่งการบริหารออกเป็น สี่ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป

T4 มีการแบ่งหน้าที่ หัวหน้ารับผิดชอบงานทั้งสี่แผนงาน

T5 มีการกระจายแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งสี่งาน

C1 รูปแบบของคณะกรรมการ

C2 ยังไม่ดีเท่าที่ควร ควรปรับปรุงแก้ไขเป็นบางส่วน

C3 ด้านการบริหารงานทั้งไปในเรื่อง อาคารสถานที่ห้องน้ำ ห้องส้วม ยังไม่เพียงพอ

C4 เห็นด้วยที่มีการบริหารงานแบ่งออกเป็นงานหลักและงานย่อยๆ

C5 ควรมีการปรับปรุงเรื่องงานบุคลากร ควรมีการกระจายอำนาจด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเองได้ตามความต้องการ

S1 มีคณะผู้บริหาร มีคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันทำงาน

S2 ดีมาก

S3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยบริหารในรูปคณะกรรมการ

S4 ห้องสมุด เพราะในห้องสมุดมีครบทุกวิชา จัดไว้เป็นหมวดหมู่เป็นระบบ หยิบง่ายหายก็รู้ ดูก็งามตา

S5 ดีมาก

คำถามที่ 7 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านโครงสร้างในโรงเรียน ของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การบริหารงานวิชาการ เพราะสามารถนำความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล มาเป็นเครื่องมือในการจัดคนปฏิบัติงาน กอปรกับหัวหน้ากลุ่มงานเข้มในการปฏิบัติงาน

A2 ด้านบริหารบุคลากร จัดหาครูอัตราจ้างเพิ่มเติม งานบริหารงบประมาณ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม และจัดกรรมการต่าง ๆ ชุมชนมีส่วนร่วม

A3 งานวิชาการเด็กมีการพัฒนาการเรียนดีขึ้น

A4 การจัดบุคลากรให้สนองและเหมาะสมกับงาน ทำให้ได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

A5 การมีส่วนร่วมในการบริหารและการมอบอำนาจในการตัดสินใจ

T1 ด้านการเงินเพราะมีการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

T2 กรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร

T3งานบริหารทั่วไป ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

T4 ด้านการบริหารทั่วไป (กิจการนักเรียน)ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

T5 มีการแบ่งงานเป็นเอกภาพ

C1 ผู้บริหาร คณะกรรมการ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้แสดงความคิดเห็น

C2 ด้านการเรียนการสอนและทางด้านการวิชาการ

C3 ควรมีหน่วยงานมาสนับสนุนทางด้านอาคารสถานที่เข้ามาช่วยเหลือ

C4 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ในงานบริหารงานทั่วไป เมื่อมีกิจกรรมวันสำคัญ

C5 เมื่อมีกิจกรรมวันสำคัญ เช่น วันเด็ก วันแม่ กีฬา ชุมชนให้ความร่วมมือ

S1 มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และเป็นผู้ซึ่งมีอุปการคุณ ต่อโรงเรียน

S2 ดีมาก

S3 มีการสร้างห้องเรียนเพิ่มมากขึ้น เพราะจะได้มีสถานที่ในการเรียนเพิ่มมากขึ้น

S4 พอใจเพราะบริหารในรูปแบบกรรมการ เพราะเปิดโอกาสให้ให้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

S5 ห้องสมุด เพราะมีหนังสือครบทุกวิชาและจัดเป็นหมวดหมู่

คำถามที่ 8 กระบวนการบริหารด้านบุคลากร เป็นอย่างไร

A1 ไม่บรรลุเป้าหมาย หน้าที่บางอย่างไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง

A2 การจัดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยตรงกับวิชาเอก ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

A3 บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีวิชาเอกที่ต้องการ

A4 จัดบุคลากรตรงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

A5 ปฏิบัติตามกฎหมายของงานบุคคลอย่างเคร่งครัด

T1 มีการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา

T2 มีการบริหารดี บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

T3 ทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีการประสานงานทุกฝ่าย ทุกงาน เพราะทุกคนมีความเข้าใจในงาน จึงทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

T4 โครงสร้างทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เพราะรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและเป็นจริง

T5 ดี เป็นกันเอง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในการทำงาน

C1 ต้องเปิดโอกาสซึ่งกันและกันและต้องรู้จักตนเอง

C2 ยังควรแก้ไขปรับปรุง

C3 ดีเป็นที่พึงพอใจ

C4 ดีเปิดโอกาสให้มีคณะกรรมการจากฝ่ายต่างๆเข้ามาสนับสนุน

C5 ดี ที่ได้มีการจ้างครูอัตราจ้างเข้ามาช่วยสอนในโรงเรียน

S1 มีการจัดการประชุม ลงมติเห็นชอบกับคณะกรรมการสถานศึกษา และอาจจะให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้อย่างไร

S2 ดีมาก

S3 ดีมาก

S4 มีการแบ่งงานเป็นฝ่ายๆ

S5 ดีมากคะ เพราะคุณครูเอาใจใส่กับงาน

คำถามที่ 9 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านบุคลากรในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ

A2 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทุ่มทำงานอย่างสุดความสามารถ มีการเสียสละ

A3 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน

A4 การให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลกัน การทำให้ครูได้เลื่อนวิทยฐานะ คศ.3 ทุกคน ร้อยเปอร์เซ็นต์

A5 ครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น มีสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น

T1 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองจนได้รับเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ร้อย เปอร์เซนต์

T2 ผู้บริหารมีความยุติธรรม

T3 การให้ขวัญกำลังใจ ความเที่ยงตรงของผู้บริหาร

T4 มีการใช้บุคลากรตรงกับงานและความสามารถเป็นกัลยาณมิตร

T5 การให้เกียรติ ความเคารพ ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้กำลังใจในการทำงาน

C1 ครูรู้หน้าที่ และจิตวิญญาณของความเป็นครู

C2 การจัดการเรียนการสอนดี

C3 เรื่อง การจัดบุคลากรในการเรียนการสอน จัดถูกต้องตามความรู้ความสามารถที่จบการศึกษา

C4 ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมความก้าวหน้าครูดี

C5 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาทุกๆด้าน

S1 มีการทัศนศึกษา จัดค่าต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

S2 ในการไปหรือกลับบ้านจะมีการสะแกนบัตร เพราะจะได้รู้ว่านักเรียนกลับบ้านตรงเวลา หรือมาสายหรือไม่

S3 ฟังพอใจทุกเรื่อง

S4 ทำงานเป็นระบบชัดเจน เพราะง่ายต่อการประสานงาน

S5 มีความพึงพอใจทุกเรื่องค่ะ

คำถามที่ 10 วิธีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโรงเรียน เป็นอย่างไร

A1 ใช้ระบบเครือข่ายภายในและอินเทอร์เน็ต

A2 มีครูที่มีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ ให้ชุมชนช่วยจัดหาหรือซื้อคอมพิวเตอร์บริจาค

A3 ใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นคว้าความรู้ ในอัตรา หนึ่งต่อสิบ

A4 มีการระดมทรัพยากรด้านเทคโนโลยีให้บุคลากรและนักเรียนได้มีส่วนในการใช้งาน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด

A5 บริหารแบบมีส่วนร่วม

T1 มีการจัดการวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโรงเรียนและวิทยาการที่มีความรู้ ความชำนาญมาสอนนักเรียนด้วย

T2 ระดมทรัพยากรจากภายนอกในการจัดซื้อจัดหา และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น

T3 ค่อนข้างมาก เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้เรียนและศึกษาค้นคว้า

T4 ค่อนข้างมาก มีการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม มีคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า

T5 ค่อนข้างมาก มีคอมพิวเตอร์ใช้ศึกษาค้นคว้า

C1 ต้องค่อยเป็นค่อยไป

C2 ยังไม่ดีเท่าที่ควร

C3 เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด เพราะมีการเรียนการสอนแบบใช้เทคโนโลยีที่ห้องคอมพิวเตอร์ และมีครูชำนาญการสอน

C4 ค่อนข้างมาก ที่ได้รับการสนับสนุนการเรียนการสอนจากโรงเรียนวังไกลกังวล

C5 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากชุมชน โดยมีผ้าป่าคอมพิวเตอร์มาให้โรงเรียน

S1 มีการจัดงบประมาณในการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ขยายใหญ่ขึ้น มีคอมพิวเตอร์มากขึ้น ทำให้มีเรียนอย่างเพียงพอ

S2 มีห้องอินเทอร์เน็ต สำหรับนักเรียน

S3 พอใช้ เพราะคอมพิวเตอร์ยังไม่พอสำหรับทุกคน

S4 มีครบทุกอย่าง

S5 คอมพิวเตอร์ยังไม่มีมาก

คำถามที่ 11 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต โครงการเรียนการสอนโดยใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนเทคโนโลยีทางการศึกษา

A2 ครูสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียน ได้เรียนรู้อย่างมากมาย ทันต่อเหตุการณ์ ทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

A3 เทคโนโลยีในการศึกษามีจำนวนเพียงพอ

A4 คอมพิวเตอร์ที่สามารถพัฒนาให้นักเรียน ตั้งแต่อนุบาลหนึ่งถึงชั้น ป.หกได้เรียนทุกคน และสามารถแข่งขันในระดับศูนย์ได้

A5 เป็นศูนย์สารสนเทศของชุมชน

T1 จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในการศึกษาให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้ได้อย่างเต็มที่

T2 ระบบ ไอ ซี ที และระบบสืบค้นข้อมูลในกระบวนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

T3 เรื่องการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมเพราะช่วยให้ครูสอนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

T4 โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ที่นักเรียนชั้น อนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้ใช้ และค้นคว้าหาความรู้

T5 ผู้บริหารเห็นความสำคัญในเรื่องการเรียนการสอนโดยผ่านทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย

C1 นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีได้เท่ากับโรงเรียนอื่นๆ

C2 การให้ความรู้ทางคอมพิวเตอร์แก่เด็กนักเรียน

C3 การเรียนที่ใช้สื่อการเรียนการสอนแบบทางไกลผ่านดาวเทียม และการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

C4 การให้บริการจากทางโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาใช้คอมพิวเตอร์

C5 นักเรียนมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์มากขึ้น

S1 การมีห้องเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ ที่เพียงพอต่อความต้องการและเพียงพอกับจำนวนปริมาณของนักเรียนในแต่ละระดับ

S2 มีห้องอินเทอร์เน็ตนักเรียน เพราะจะได้สืบค้นหาข้อมูลกว้างมากขึ้น

S3 การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

S4 มีห้องคอมพิวเตอร์ได้ให้เรียน

S5 การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

คำถามที่ 12 กระบวนการบริหารด้านหลักสูตร เป็นอย่างไร

A1 มีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามหลักสูตร เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักการของหลักสูตร

A2 ครูยังขาดความรู้ความสามารถด้านการบริหารหลักสูตร

A3 มีการศึกษาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร และได้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

A4 จัดกิจกรรมตามหลักสูตรโดยการสอนละชั้น บูรณาการการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

A5 ยังมีปัญหาเนื่องจากกำลังเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่

T1 จัดให้มีการศึกษาอบรมด้านหลักสูตรทั้งปี 2544 และหลักสูตร 2551 ที่มีความแตกต่างและสอดคล้องกัน

T2 จัดกิจกรรมตามหลักสูตรกำหนดและบูรณาการทั้งการสอนละชั้นและทางไกลผ่านดาวเทียม

T3 ใช้ได้เพราะ ยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลักและใช้หลักสูตรท้องถิ่นผสมผสาน เช่น การทำยาหม่องเพื่อสุขภาพ

T4 ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารด้านหลักสูตรสถานศึกษา

T5 การบริหารหลักสูตรมีการประเมินการใช้เมื่อสิ้นปีการศึกษาและนำผลมาปรับปรุง

C1 ต้องเน้นตัวนักเรียนให้อ่านออกเขียนได้และมีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม

C2 การบริหารด้านหลักสูตรดี

C3 ดี เพราะนำหลักสูตรของภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาเป็นหลักสูตรการเรียนการสอน และนำเทคโนโลยีมาเป็นสื่อการเรียนการสอน

C4 หลักสูตรโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยดี

C5 โรงเรียนได้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการฝ่ายต่างๆด้วย

S1 มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในระดับ ม.1และม.4 มีการเรียนที่เข้มข้นขึ้น มีการเพิ่มเวลาเรียนมากขึ้น สำหรับหลักสูตรใหม่นี้

S2 ดีมาก

S3 ดีมาก

S4 เป็นขั้นตอนดีไม่สับสน

S5 มีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาทั้งในและนอกสถานที่

คำถามที่ 13 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านหลักสูตร
ในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การบริหารหลักสูตรแกนกลาง ทำให้ทราบผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย สพฐ.และเป็น
เครื่องมือที่ดีในการจัดการศึกษา

A2 เด็กสามารถเรียนได้ตามหลักสูตรกำหนดไว้ จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์
หลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนรู้

A3 มีการนำหลักสูตรมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จนผลสัมฤทธิ์ทางการ
เรียนสูงขึ้น

A4 เป็นต้นแบบโรงเรียนขนาดเล็กคณะชั้น ของ สพท.และของ สพฐ.ทั่วประเทศ A5
หลักสูตรท้องถิ่นและการประกอบอาชีพในชุมชน

T1 หลักสูตรท้องถิ่น เพราะนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเผยแพร่
ความรู้ให้แก่นักเรียนและสามารถนำมาเป็นเนื้อหาใช้สอนในสถานศึกษา

T2 เป็นโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียนขนาดเล็กคณะชั้น และโรงเรียนที่บูรณาการทุก
ด้านจนประสบผลสำเร็จ

T3 ผู้บริหารมีการนิเทศด้านหลักสูตร ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้นท้องถิ่น
เพราะนำความรู้ความสามารถของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้แก่ นักเรียน ได้ศึกษาหาความรู้

T4 หลักสูตรในโรงเรียนเป็นหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียน

T5 หลักสูตรในสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนทุกระดับชั้น

C1 นักเรียนมีวินัย นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม

C2 หลักสูตรด้านการสอนคอมพิวเตอร์

C3 พึงพอใจมากที่สุดในเรื่องการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ในชุมชน เรื่องการปลูก
พืชและการทำเพาะเห็ด

C4 การได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

C5 ครูมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร และได้มีการศึกษาดูงานด้วย

S1 พอใจในเวลาเรียนที่เพิ่มขึ้น ทำให้เรียนได้อย่างเต็มหน่วยการเรียนรู้ในแต่ละวิชา

S2 มีห้องเรียนในด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ด้านภาษาเป็นต้น เพราะถ้าใครมี
ความสามารถทางด้านไหน ก็เลือกเรียนด้านนั้น

S3 การเรียนการสอนที่เหมาะสมตามชั้น

S4 พอใจที่ได้เรียนเต็มที่ไม่สับสน

S5 ได้ไปทัศนศึกษาและเข้าค่ายกิจกรรมลูกเสือ

คำถามที่ 14 กระบวนการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณ เป็นอย่างไร

A1 ดำเนินการตามระเบียบทางราชการอย่างเคร่งครัด มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

A2 ได้กระจายงานงบประมาณ ทั้งในด้านสื่ออุปกรณ์การเรียนและการจ้างบุคลากรเพิ่มเติมให้ครบทุกชั้นเรียน

A3 เป็นไปตามแผนงบประมาณและโปร่งใส

A4 เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและได้ประโยชน์มากที่สุด

A5 เป็นไปตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

T1 มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด

T2 ดี มีการระดมทรัพยากร สนับสนุนทรัพยากรจากผู้บริหาร

T3 มีการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดแก่นักเรียนและสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด

T4 ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

T5 มีหลักการบริหารด้านทรัพยากรและงบประมาณดี มีการระดมทุนและได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากผู้บริหาร

C1 งบประมาณยังไม่เหมาะสมกับการใช้

C2 ยังไม่ดีและยังมีงบประมาณน้อย

C3 งบประมาณไม่เป็นที่พึงพอใจเท่าไร เพราะงบประมาณสนับสนุนจาก อบต. นั้นมี ส่วนน้อย ของงบประมาณจากส่วนกลางเพิ่มอีกจากจำนวนรายหัวนักเรียน

C4 ดีใจที่ทางรัฐบาลได้มีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ

C5 มีการขากวัสดุอุปกรณ์การเรียนฟรี ช่วยลดภาระการใช้จ่ายผู้ปกครอง

S1 มีการจัดงบประมาณเป็นสัดส่วน แบ่งเป็นหมวดหมู่วิชา และมีการชี้แจงงบประมาณในแต่ละปีให้ทราบที่ห้องธุรการ

S2 ดี เพราะรัฐมีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี

S3 ดีมาก

S4 มีโครงการอาหารกลางวันให้ทาน และมีงบประมาณพาไปศึกษานอกสถานที่

S5 ดีมากค่ะ เพราะคุณครูให้นักเรียนได้ตกแต่งสวนหย่อม

คำถามที่ 15 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้าน
ทรัพยากรและงบประมาณในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 มีการจัดสรรงบประมาณให้ทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสม โดยกระบวนการมีส่วนร่วม

A2 ทุกคนมีส่วนร่วม รวมทั้งชุมชนให้ความร่วมมือดีมาก

A3 บรรลุเป้าหมายทุกแผนงานและการบริหาร โดยการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความ

โปร่งใส

A4 โรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและมีความพร้อมในทุกส่วน

A5 การบริหารงบประมาณตามโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

T1 พึงพอใจมากในเรื่องวิชาการเพราะหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษาคือด้าน
วิชาการ นักเรียนต้องอยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมาก

T2 ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ผู้บริหารดี

T3 การจัดสรรงบประมาณด้านการเรียนการสอนเรื่องสื่อ ยังไม่เพียงพอ

T4การเอาใจใส่ในการบริหาร สนับสนุนทรัพยากรจากผู้บริหาร

T5การจัดสรรงบประมาณด้านการเรียนการสอน และการได้รับการเอาใจใส่การ
สนับสนุนจากผู้บริหาร

C1 เปิดโอกาสให้ทุกส่วนทราบร่วมกัน

C2 ได้รับงบประมาณนโยบายเรียนฟรีจากรัฐบาลเข้ามาช่วย

C3 ได้รับงบประมาณจาก อบต.สนับสนุนห้องสมุด

C4 ได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน ศิษย์เก่า เอาผ้าป่ามาให้

C5 โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงานเอกชน เช่น มูลนิธิเพื่อการพัฒนาการศึกษา (EDF) หรือจากมูลนิธิไทย얀ยนตร์ สนับสนุนสนามเด็กเล่น

S1 มีการชี้แจงงบประมาณให้ครู ให้นักเรียนทราบ เพราะทำให้รู้ว่าโรงเรียนใช้เงินใน
การทำอะไรบ้าง

S2 เวลาที่มีกิจกรรมในโรงเรียนจะมีงบประมาณมาให้

S3 การไปเข้าค่ายพัฒนาจิตเจริญปัญญา

S4 ให้จัดงบประมาณมาทำหลังคาทางเดิน จะไม่ตากแดดและเปียกฝน

S5 -

คำถามที่ 16 กระบวนการบริหารด้านภาวะผู้นำเป็นอย่างไร

A1 มอบหมาย กำกับติดตามและพัฒนาต่อยอด

A2 เราต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบเสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็น
ของคนอื่น

- A3 การเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา มีการกระจายอำนาจ มีคุณธรรม
- A4 มีการใช้อำนาจในระดับสูงทั้งในโรงเรียนและต่อชุมชน องค์กรภายนอก
- A5 เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนร่วมและมีการยอมรับนับถือในหมู่คณะ
- T1 มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น จัดเลี้ยงในวันสำคัญหรือให้ของขวัญแก่เพื่อนร่วมงาน
- T2 ดี ผู้นำมีเมตตาธรรม มีภาวะผู้นำสูง
- T3 การนำการทำงานของผู้บริหารแบบเคียงบ่า เคียงไหล่
- T4 ดี มีภาวะผู้นำสูง
- T5 ดี ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดี
- C1 ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำสูงและสม่ำเสมอ
- C2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดี ทำให้โรงเรียนพัฒนาหลายด้าน
- C3 ดี ครูได้รับการอบรมและพัฒนาให้มีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นก้าวหน้ามากขึ้น
- C4 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม
- C5 สามารถนำครูพัฒนา พัฒนาตัวเองด้านการศึกษา และพัฒนาผู้นำนักเรียนด้วย
- S1 มีการตั้งหัวหน้าระดับ ซึ่งเป็นนักเรียนด้วยกันดูแล และแทนคุณครูซึ่งเป็นการฝึกให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำ
- S2 ดี เพราะในโรงเรียนมีคณะกรรมการนักเรียน
- S3 ดีมาก
- S4 จัดให้มีการหาเสียงในการเลือกคณะกรรมการนักเรียน โดยนักเรียนเอง
- S5 โรงเรียนมีคณะกรรมการนักเรียน มีการเลือกประธาน หัวหน้ากลุ่มสี

คำถามที่ 17 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านภาวะผู้นำในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

- A1 การประชุมนิเทศฝ่ายบริหารทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามตรวจสอบงานและมอบหมายงาน ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง
- A2 กระบวนการโดยยึดหลักความยุติธรรม มีความโปร่งใส
- A3 ครูในโรงเรียนให้การยอมรับและไว้วางใจ
- A4 ทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน สองครั้ง ครูเพิ่มวิทยฐานะ
- คส.3 ทุกคนและประสบผลสำเร็จ ได้รับเกียรติบัตรจากหลายกิจกรรม โครงการที่ชนะเลิศ
- A5 การบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่าย
- T1 การให้ความร่วมมือของคณะครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ
- T2 การบริหาร การแนะนำ การให้กำลังใจในการทำงาน

T3ความมีคุณธรรมจริยธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา

T4เป็นกันเองดี ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

T5ทำให้โรงเรียนเป็นที่น่าสนใจของผู้ที่มาศึกษาดูงานและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและชุมชนของผู้มาศึกษา

C1 ผู้บริหารต้องปฏิบัติตัวเป็นผู้นำ เป็นที่เคารพเสมอ

C2การจัดการบริหารงานบุคลากรยังไม่ได้ดีเท่าที่ควร

C3 ดีมาก การให้เด็กนักเรียนมาเป็นคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ

C4 ครูได้มีการอบรม เข้าสัมมนาในการพัฒนาวิชาเอก และเข้าอบรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

C5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาต่อ

S1 การมีแกนนำที่เข้มแข็ง เพราะคนเหล่านี้จะเป็นคนประสานงานกับคุณครูแล้วมาอธิบายให้เพื่อนนักเรียนได้รับทราบข่าวสารต่างๆ

S2 มีผู้นำให้มีการตรวจความเรียบร้อยภายในโรงเรียน เพราะภายในโรงเรียน

S3 มีความพึงพอใจทุกเรื่อง

S4 การให้เลือกประธานนักเรียนเป็นผู้นำ เพื่อมีประสบการณ์ และท้าทาย

S5 ดีมากคะ

คำถามที่ 18 กระบวนการบริหารด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา เป็นอย่างไร

A1 สร้างความสัมพันธ์ บ้าน วัด โรงเรียน อย่างต่อเนื่อง

A2 การมอบหัวหน้างานต่าง ๆ ดำเนินการจัดการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามความสมัครใจ

A3 มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ทั้งสิ่งาน

A4 มีการกระจายอำนาจการบริหารให้ทีมงาน บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม

A5 เป็นไปตามระเบียบทุกประการ

T1 มีการศึกษารายละเอียดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้เข้าใจ โดยการเข้าอบรมพัฒนางานและบุคลากร

T2 มีการกระจายอำนาจให้ทีมงานและบุคลากรได้มีส่วนร่วม ตามความสามารถและความถนัด

T3 ควรจัดให้มีรูปแบบในการบริหารที่เป็นระบบ

T4มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน

T5มีการเตรียมรับการกระจายอำนาจ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีการเข้าอบรม

C1 ต้องค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดการยอมรับทุกฝ่าย

C2 ยังไม่ดีเท่าที่ควร

C3 ดีมากเพราะมีการประชุมคณะกรรมการ

C4 ดี เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมพัฒนา โดยเป็นคณะกรรมการต่างๆของโรงเรียน

C5 โรงเรียนได้มีการเตรียมพร้อมในทุกด้าน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

S1 มีการกระจายอำนาจสู่นักเรียน เพื่อแบ่งการปกครองให้ทั่วถึง มีการปกครองแบบเพื่อน ปกครองเพื่อน

S2 ดีมาก

S3 ดีทุกอย่าง

S4-

S5-

คำถามที่ 19 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านการกระจายอำนาจ การบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทั้งเทศบาล อบต. ผู้บริหารเอง วัด สถานศึกษาและชุมชน เป็นไปอย่างดีเยี่ยม

A2 การจัดการเรียนการสอน การบริหารงานด้านกิจกรรมนักเรียน เน้นกระบวนการทุกคนมีส่วนร่วม

A3 เรื่องงานวิชาการ เพราะให้ครูมีโอกาสจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยอิสระ

A4 โรงเรียนมีความพร้อม ความเข้มแข็ง ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่

A5 การมอบอำนาจให้หัวหน้ากลุ่มงานทั้งสี่งาน

T1การให้ความร่วมมือจากคณะครูในการบริหารจัดการศึกษา ด้านความสามารถ การให้ความไว้วางใจแก่ครู ในการบริหารจัดการ

T2มีการมอบงานให้ทำโดยเอกภาพ ติดตามตรวจสอบ

T3บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกแผนงานมีการติดตามและตรวจสอบ

T4 มีการมอบอำนาจให้ทำ ติดตามและตรวจสอบ

C1 ทุกคนหรือผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ในสิ่งที่เกิดปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ทันที

C2 ยังไม่ดี ในด้านการบรรจุแต่งตั้ง และการสรรหาตามความต้องการ

C3การจัดบุคลากรการสอนถูกต้องตามวิชาความรู้

C4 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน เช่นด้านวิชาการ

C5 การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

S1 มีการดูแลซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกันและการมีแกนนำ ทำให้มีการประสานงานกันกับครูได้

S2 มีอาจารย์แนะแนวการศึกษา เพราะบางที่เราที่ต้องการคนที่มาแนะนำเราบ้าง

S3 การศึกษาดีทุกเรื่อง

S4 การให้มีครูดูแลรับผิดชอบแต่ละวิชา เพราะได้เรียนเต็มที่

S5 ดีด้านวิชาการ เพราะคุณครูสอนหนังสือนักเรียน

คำถามที่ 20 กระบวนการบริหารด้านกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นอย่างไร

A1 มอบหมาย กำกับติดตามประเมินผล พัฒนาต่อยอด

A2 โดยการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น ครูหนึ่งคนต่อสองชั้นเรียน

A3 มีการวางแผนร่วมกันจะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น

A4 ครูทุกคนทุ่มเทเสียสละ สอนนักเรียนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

A5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

T1 ดี เพราะมีสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอนหลากหลาย ทันสมัย สะดวกในการจัดกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว

T2 มอบหมายงานให้คณะครูตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด

T3 มีการนิเทศ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร

C1 ต้องเน้นการอ่านออกเขียนได้และหลักสูตรของกระทรวง ให้สอดคล้องหลักสูตรท้องถิ่นบ้าง

C2 ด้านกระบวนการเรียนการสอนดี ได้มีการให้นักเรียนปฏิบัติจริงในวิชาการงาน

C3 ครูได้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรเป็นอย่างดี

C4 โรงเรียนได้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญด้านการจัดกิจกรรม โดยให้นักเรียนได้ศึกษาคุณงาน ในและนอกสถานที่

C5 นักเรียนได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาช่วยสอน เช่น พระ ป่าไม้ ตำรวจ

S1 มีการจัดการเรียนการสอนโดยเป็นการเรียนในแต่ละแผนอย่างเข้มข้น เช่น ในการเรียนแผนวิทย์-คณิต มีการเรียนคณิตศาสตร์ถึง 6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

S2 เพิ่มเวลาเรียนมากขึ้น เปลี่ยนจากเป็นคาบมาเป็นชั่วโมงทำให้มีเวลาเรียนมากขึ้นและเพียงพอสำหรับเนื้อหา

S3 ดีมาก

S4 ชอบเป็นบางวิชา

S5 ดี เพราะคุณครูสอนดี

คำถามที่ 21 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การเรียนการสอน เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เพราะครูส่วนใหญ่เข้าใจกระบวนการ และสามารถทำได้

A2 การสอนคละชั้น โดยใช้แผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

A3 นักเรียนมีความรู้มากขึ้น ตลอดจนเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มากขึ้น

A4 ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในระดับ ดีและดีมาก

A5 ความรับผิดชอบของครูและนักเรียน

T1นักเรียนมีการพัฒนาความรู้- ความสมารถด้านเทคโนโลยีเพราะสามารถเข้าถึงข้อมูลอินเทอร์เน็ตได้

T2 มีการหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครูสามารถสอนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียนมีความกระตือรือร้น

T3 มีการติดตาม ตรวจสอบ นิเทศ ประเมินจากผู้บริหารและฝ่ายวิชาการ

T4 มีการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายใน โรงเรียนเหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง

T5 ครูครบทุกกลุ่มสาระ นักเรียนตั้งใจเรียน มีการสอนที่ดี

C1 นักเรียนทุกคนต้องอ่านออกเขียนได้ คิดเป็น

C2 การสอน การกีฬา

C3 กิจกรรมด้านพุทธบุตรเสริมเข้าหลักสูตรของการเรียนการสอน

C4 นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง ด้านวิชาการการงานอาชีพและเทคโนโลยี

C5 นักเรียนได้มีการแข่งขันทางวิชาการและได้รับรางวัลชนะเลิศหลายรายการ

S1 พึงพอใจในตัวคุณครูผู้สอน ซึ่งสอนด้วยความเต็มใจและตั้งใจที่อยากจะให้ลูกศิษย์ได้รับความรู้ให้มาก

S2 นักเรียนและคุณครูมีการพูดคุยกันได้อย่างเข้าใจ จึงทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างง่าย

S3 มีอาจารย์สอนเป็นรายวิชา เพราะจะทำให้เราได้เรียนกับอาจารย์ที่ถนัดทางด้านต่างๆ โดยตรง

S4 บางวิชาที่จะมีกิจกรรมให้นักเรียนแสดง เพราะจะทำให้ให้นักเรียนมีความกล้าในการแสดงออก

S5 ได้เรียนกับครูต่างชาติในวิชาภาษาอังกฤษ

คำถามที่ 22 กระบวนการบริหารด้าน บรรยากาศในสถานศึกษาเป็นอย่างไร

A1 นโยบายการลงมือปฏิบัติ การติดตามและรายงานผล

A2 การบริหารแบบเป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับทุกคน ทำงานให้ดีที่สุด เพิ่มความรู้

ความสามารถ

A3 เป็นไปด้วยดี ไม่มีการขัดแย้ง

A4 ทุกคนมีสุขภาพดีมีความสุขในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานดีมาก

A5 ดีเยี่ยม เพราะมีการปรับปรุงภูมิทัศน์ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

T1 มีบรรยากาศน่าอยู่ ร่มรื่น ทำให้นักเรียนไม่เบื่อหน่าย เมื่ออยู่ในโรงเรียน มีความสุข

สนุกสนาน

T2 ดีมาก เพราะมีสภาพแวดล้อมที่ดี

T3 มีบรรยากาศน่าเรียน น่าอยู่ น่าดู

T4 ทุกคนเรียนรู้อย่างมีความสุข สนุกกับการทำงานทุกด้าน

T5 ดีมาก

C1 บุคลากร ครู นักเรียนสร้างบรรยากาศที่ดี บรรยากาศภายในดี เป็นกันเอง

C2 ด้านบรรยากาศดี เพราะให้นักเรียนได้จัดกิจกรรม 5 ส.

C3 ดีมาก โรงเรียนมีการจัดห้องเรียน สะอาด น่าดู น่าเรียน

C4 โรงเรียนมีบรรยากาศที่ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย

C5 นักเรียนมีสุขภาพ กาย สุขภาพจิตดี และมีความสุข

S1 มีการพัฒนาโรงเรียนให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น มีต้นไม้ใหญ่เพื่อให้ร่มเงา และมีไม้ดอกไม้

ประดับมากมายทำให้สร้างบรรยากาศในการเรียนได้ มีการตกแต่งห้องเรียนด้วย

S2 ดีมาก

S3 คุณครูจะให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกับคุณครูสม่ำเสมอ

S4-

S5-

คำถามที่ 23 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้าน

บรรยากาศในสถานศึกษาในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 อาคารสถานที่เหมาะสม อาภาสดี สะอาดร่มรื่นสวยงามเอื้อต่อการจัดการเรียน

การสอน

A2 ทุกคนมีความสำคัญและทำงานให้ดีที่สุด

A3 ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรักและสามัคคีกัน

A4 ทุกคนมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน

A5 อาคารเรียน อาคารประกอบ มีความแข็งแรงปลอดภัย ภูมิทัศน์ดูดี อากาศสดชื่น
 T1 ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยสถานศึกษาร่มรื่น
 T2 ความสะอาดเป็นระเบียบ เพราะมีการให้ความรู้ปลูกฝัง นิยรักความสะอาด และมี
 ระเบียบวินัย รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 T3 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการ
 สอนดี

T4 ความเป็นกันเอง และอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนการสอนดีมาก
 T5 สามารถบูรณาการเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติได้
 C1 ครูมีความเป็นครู สภาพโรงเรียนน่าเรียน ห้องเรียนและรอบๆบริเวณ โรงเรียน
 C2 การประชาสัมพันธ์ ในด้านความสะอาด บรรยากาศดี
 C3 ดีมาก เพราะเป็นธรรมชาติ นักเรียนจัดกิจกรรม 5 ส แบ่งเขตรับผิดชอบร่วมกัน
 C4 ครูมีความสามัคคี เอื้อกันในการทำงาน เป็นกันเอง เป็นพี่เป็นน้อง
 C5 ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข
 S1 การให้นักเรียนในแต่ละชั้นเรียนจัดห้องเรียนตกแต่งห้องตามความต้องการ และ
 เหมาะสม เพราะเป็นการสร้างจินตนาการแก่นักเรียนเพื่อความพอใจในการเรียน
 S2. ในโรงเรียนจะมีต้นไม้อยู่มากพอสมควร บางที่อาจารย์ที่สอนบางท่านก็จะสอนได้
 ร่มไม้ และจะทำให้เราผ่อนคลายได้
 S3 ถึงเก็บขยะ และปลูกต้นไม้ การตกแต่งห้อง
 S4 การเรียนการสอนดีมาก
 S5 ดีมากเพราะอากาศในโรงเรียนดี และในห้องเรียนดี

คำถามที่ 24 กระบวนการบริหารด้านกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นอย่างไร

A1 กิจกรรมการเรียนการสอนเหมาะสมกับผู้เรียน
 A2 การเน้นการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอนแบบบูรณาการ
 A3 มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปตามหลักสูตรและเนื้อหาอย่างครบถ้วน
 A4 ครูสอนตามหลักสูตร ตามความรู้ความสามารถ นักเรียนผ่านเกณฑ์คุณภาพ
 จาก สมศ.
 A5 จัดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
 T1 ครูสอนเต็มความสามารถ สอนเต็มหลักสูตร โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียน
 เรียนรู้อย่างมีความสุข
 T2 สอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
 T3 บูรณาการทุกสาระเข้าด้วยกัน
 T4 ครูสอนเต็มหลักสูตร เต็มความรู้ความสามารถ

T5 การจัดกิจกรรมดีมาก

C1 นักเรียนอ่านออกเขียนได้ นำชื่อเสียงเข้าสู่โรงเรียนและชุมชน

C2 การให้ความรู้แก่เด็กนักเรียน ในด้านการประเมินภายนอก และขอความร่วมมือ

C3 โรงเรียนได้มีการศึกษาและทำตามมาตรฐานอย่างดี ทุ่มเท และขอความร่วมมือกับชุมชน และทุกภาคส่วน รวมถึงเขตพื้นที่การศึกษา

C4 โรงเรียนได้ผ่านการประเมินรอบสองจาก สมศ. และได้ระดับดี และดีมากทุกมาตรฐาน

C5 ทุกคน ทุกฝ่ายร่วมมือกันดีในการเตรียมตัวด้านการประเมินภายนอก

S2 ดีมาก ได้ไปทัศนศึกษา ต่างจังหวัด

S3 ดีมาก ได้แสดงกิจกรรมร่วมกับทางโรงเรียน

S4 การเรียนการสอนดีมากมีการแยกเด็กเรียนอ่อนไปสอนเสริมต่างหาก

S5 ดีมากคะ

คำถามที่ 25 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การกำกับ ติดตามงาน เพราะมีคณะทำงานที่เข้มแข็ง กำกับติดตามการดำเนินงานได้อย่างดียิ่ง

A2 การประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ให้นุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถเต็มที่ในด้านการจัดการเรียนการสอน

A3 ผ่านการประเมิน สมศ. อยู่ในระดับดี ในรอบสอง

A4 ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.ผลงานเป็นเชิงประจักษ์

A5 โรงเรียนได้ผ่านการประเมินรอบที่สองแล้ว

T1ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเพราะเพราะมีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

T2นักเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.

T3 การประกันคุณภาพการศึกษา เพราะยึดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง

T4 ผู้เรียนมีความสุข เป็นเด็กดี เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม

T5นักเรียนมีโอกาสเท่าเทียมกัน การเรียนการสอน การเข้าร่วมกิจกรรม

คำถามที่ 26 กระบวนการบริหารด้านคุณภาพการศึกษา เป็นอย่างไร

A1 การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การพัฒนาต่อ ยอด

A2 เน้นนักเรียนเป็นสำคัญมากขึ้น

A3 คุณภาพเพิ่มขึ้น

A4 ครู อยู่ในเกณฑ์ดี

A5 ทุกฝ่ายมีความร่วมมือ

T1ศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดแก่นักเรียนได้เต็มที่

T2 มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

T3กระบวนการบริหารด้านคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี

T4 -

T5 -

C1 เด็กที่จบการศึกษามีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชน

C2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมมากขึ้น และการให้ความรู้แก่เด็กนักเรียน

C3 เรื่องการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน

C4 มีผลงานทางวิชาการและกีฬา ของนักเรียน

C5 มีความเป็นเลิศทางกีฬา มีผลการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระและนักเรียนมีสุขภาพ

แข็งแรง

S1 มีการประสานกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ถึงคุณภาพด้านการศึกษา

S2 ดีมาก

S3 ดีมาก

S4 ดีคะ

คำถามที่ 27 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2551 ม.ต้นเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2550

A2 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์น่าพอใจ ตามศักยภาพของโรงเรียน ให้ครูทุกคนทำงานตามความรู้ความสามารถของตนเอง

A3 เด็กนักเรียนอ่านออกเขียนได้ทุกคน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี

A4 ผ่านเกณฑ์ประเมินภายนอกจาก สมศ. รอบสอง

A5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

T1การศึกษาที่มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพราะบุคลากรมีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน

T2 การให้บริการกับชุมชน คนในชุมชนมีความพึงพอใจในระดับดี

T3การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

C1 นักเรียนที่จบไปแล้วสามารถรักษาความรู้ นำความรู้มาปรับใช้กับตัวเองและชุมชน

C2 เด็กนักเรียนได้รับความรู้ดี

C3 ด้านการเรียนการสอน

C4 -

C5-

S1ภูมิใจในด้านคุณภาพการศึกษา เรื่องการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุก
ระดับชั้น ทำให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

S2 จะเห็นได้ชัดจากการแข่งขันทางด้านวิชาการ นักเรียนจะได้เป็นตัวแทนอยู่หลาย
รายการ เพราะจะแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเราก็อำazing

S3 คุณภาพทางด้านคอมพิวเตอร์

S4การเข้าค่ายคุณธรรม

S5-

คำถามที่ 28 กระบวนการบริหารด้านคุณภาพนักเรียน เป็นอย่างไร

A1 วิชาการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และประเมินผล

A2 คุณภาพของนักเรียน เป็นที่น่าพอใจ ด้านการเรียน ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มี
ระเบียบวินัย

A3 มีการตรวจสอบสุขภาพนักเรียนทุกสัปดาห์ มีอาหารกลางวันให้นักเรียนรับประทานทุก
วันอย่างมีคุณภาพ

A4 นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และสพฐ.

A5 ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์

T1นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ,มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่
ได้รับผิดชอบ

T2 การแสดงออกของนักเรียน

T3มีการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผลจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

T4 ครูมีความรับผิดชอบ โดยมีครูครบทุกชั้น

T5 -

C1 นักเรียนที่จบไปแล้วสามารถรักษาความรู้ นำความรู้มาปรับใช้กับตัวเองและชุมชน

C2 เด็กนักเรียนได้รับความรู้ดี

C3 ด้านการเรียนการสอน

C4 -

C5-

S1 มีการประสานงานกันกับครูที่ปรึกษา แคนนำนักเรียน ปรึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพ
นักเรียน

S2 การแยกกลุ่มเรียน กิจกรรมกีฬา เพราะได้บริหารในกลุ่มเพื่อน

S3-

S4-

S5-

คำถามที่ 29 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 การแสดงออก เพราะนักเรียนสามารถจัดกิจกรรมเอง และแสดงออกในทางสร้างสรรค์ได้ดีมาก

A2 ด้านระเบียบวินัย ประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบในระบบการทำงานกลุ่มดี

A3 เด็กนักเรียนมีสุขภาพอนามัยดีและมีร่างกายที่แข็งแรง

A4 ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.รอบสอง นักเรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิตดี นักเรียนมีความสุข

A5 นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้

T1 ด้านการเรียนที่ดีขึ้น นักเรียนมีความรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

T2 มีการนำนักเรียนทำกิจกรรม เช่นค่ายพุทธบุตร ทำบุญตักบาตรวันสำคัญ

T3 นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

T4 จัดครูรับผิดชอบประจำชั้น ครบทุกชั้น และมีการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมที่ทันสมัย ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

T5 ผ่านการประเมินภายนอกรอบสอง จากสมศ.

C1 ทุกส่วนต้องเกิดการยอมรับในทุกด้าน

C2 ดีให้โอกาสเด็กมีการแข่งขันวิชาการ การเรียนการสอน

C3 ดีมาก

C4-

C5-

S1 มีการเน้นคุณภาพด้านการเรียนการสอนนักเรียน เพราะทำให้นักเรียนมีคุณภาพด้านการเรียนมากขึ้น ทำให้เป็นคนที่มีความรู้มากขึ้น

S2 จะมีอาจารย์ฝ่ายปกครองดูแลนักเรียนอย่างเคร่งครัด

S3 การเข้าค่ายคุณธรรม

S4 แยกห้องเด็กอ่อน ปานกลาง เรียนดี สอนแบบคละชั้น

S5 คุณครูให้นักเรียนไปศึกษานอกสถานที่

คำถามที่ 30 กระบวนการบริหารด้านความพึงพอใจ เป็นอย่างไร

A1 การปฏิบัติภาระงานของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม

A2 มอบให้ครูเฝ้าแต่ละวันได้ฝึกนักเรียนจนเกิดทักษะเป็นนิสัย ด้านระเบียบวินัยความรับผิดชอบของครู

A3 บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและพึงพอใจ

A4 อยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจมาก

A5 ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ

T1การให้ความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนามากขึ้น

T2 มีความพึงพอใจมากเพราะได้รับรางวัลพระราชทาน สถานศึกษานาเล็ก

T3 พึงพอใจอยู่ในระดับดี เพราะครูตั้งใจสอน มีความรู้ความสามารถ

T4 ดีมาก เป็นไปตามหลักสูตรที่ตั้งไว้ หรือกำหนดไว้

T5 การจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ได้ศึกษาตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ นอกสถานที่

C1 ครูและ นักเรียนมีผลงานที่สามารถบอกชุมชนได้

C2 ด้านการเรียนการสอน

C3 มีการให้ความรู้เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของชุมชน เช่นการปลูกผักสวนครัว

กิจกรรมการออมทรัพย์

C4-

C5-

S1 มีการสอบถามบุคลากรต่างๆถึงความพึงพอใจ และสามารถออกความคิดเห็นได้

S2 ดีมาก

S3 อยู่ในเกณฑ์ดี

S4 การให้นักเรียนไปศึกษานอกสถานศึกษา

S5 ให้ทำตามระเบียบของโรงเรียน

คำถามที่ 31 สิ่งที่ท่านพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับเกี่ยวกับกระบวนการบริหารด้านความพึงพอใจในโรงเรียนของท่าน คือเรื่องใด เพราะอะไร

A1 ความร่วมมือ เพราะนักเรียนได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ โรงเรียนมอบหมายกีฬาภายในกิจกรรมในโรงเรียน โดยนักเรียนได้ร่วมมือและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์มากที่สุด

A2 การบริหารงานด้วยความสมัครใจ ตามความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ

A3 เรื่องการจัดคนเข้างานให้ตรงกับความสามารถแต่ละคน เพราะทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุขและมีความพึงพอใจทุกคน

A4 บุคลากรทุกคนมีความสุข กระตือรือร้นในการทำงาน นักเรียนมีความสุข สุขภาพจิตดี

A5 การบริการให้แก่ชุมชน

T1 ด้านการให้ความร่วมมือ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน เพราะความศรัทธาที่มีต่อ

โรงเรียน

T2 นักเรียนสามารถใช้สื่อ นวัตกรรมที่ครูนำมาใช้สอนได้อย่างมีคุณภาพ

T3 พึงพอใจในการทำงานอย่างมีระบบของผู้บริหาร เพราะมีผลผลิต ผลลัพธ์เป็นที่

พึงพอใจ

T4 การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการให้บริการแก่ชุมชนมีผลเป็นที่น่า

พึงพอใจ

T5 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ศึกษาตามแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

S1 มีการสอบถามความพึงพอใจของคุณครูและนักเรียน

S2 ทุกระเบียบ เพราะ โรงเรียนมีทุกระเบียบที่เคร่งครัด

S3 ได้งบประมาณมาบริหารเองในกิจกรรมกีฬา และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

S4-

S5-

5. เมื่อถามครบ31 คำถามแล้ว

ผู้ดำเนินการแสดงความรู้สึกซาบซึ้งผู้ให้ข้อมูลที่ได้เสนอความคิดเห็น ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

6.สรุปประเด็นหลักๆ ของการสนทนากลุ่ม

7.กล่าวขอบคุณ

8.ปิดการประชุม/การสนทนากลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

- รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ
- รายนามกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์
- รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ
เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
3. นายนิติ เทียรทอง	ผู้อำนวยการชำนาญเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
4. นายพนาวี นาคพงศ์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง อำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
5. นายประทวน สมบูรณ์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาดานารายณ์วิทยา จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
6. ดร. สุริยาวัช บุญดี	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
7. นางจันทร์หอม ประทุมรัตน์	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
8. ดร. สุกิจ ศรีพรหม	ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนบ้านนาตาลคำค่า จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารสถานศึกษา

9.นายบุญชนะ ศรีริทรา

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนดงมะไฟวิทยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1

ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**รายนามกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เกี่ยวกับเรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**Proposed for School Management Toward Excellence According to Policies
Under the Office of Basic Education**

-
- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. ดร. ดิเรก พรสีมา | ประธานคณะกรรมการคุรุสภา |
| 2. ดร. พิธาน พื้นทอง | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 |
| 3. ดร. บุญชู ชลชัยเกียรติ | ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ดร.อรทัย มุลคำ | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5.ดร.วันชัย วิเศษโพธิ์ศรี | ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส
รางวัลระดับเพชร โรงเรียนส่งเสริมส่งเสริมสุข
ระดับเพชรระดับประเทศ ปีการศึกษา 2551 |
| 6. ดร. สุริยาวิทย์ บุญดี | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 3 |
| 7.นายสมพงษ์ อุมะวรรณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนพระราชทานปีการศึกษา 2551
(ขนาดกลาง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนม เขต 2 |
| 8.นายสุกวิชัย ศรีมงคล | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านยางขึ้น อำเภอรุ่งนคร
จังหวัดนครพนม, โรงเรียนพระราชทานระดับประถมศึกษา
ปีการศึกษา 2551 |
| 9. นางจันทร์หอม ประทุมรัตน์ | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 3 |
-

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก
เกี่ยวกับเรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

1. ดร. รัชสรรค์ มณีเล็ก	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายเทวรัฐ โตไทยะ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2
3. นายฐิตินันท์ สารเนตร	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวาใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3
4. นายนที เทียรทอง	ผู้อำนวยการชำนาญการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
5. นายพเนาว์ นาคพงศ์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลโนนดินแดง อำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
6. ดร. สุกิจ ศรีพรหม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคำข่านตาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
7. นางพูนศิริ ประคำมินทร์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
8. นาย อุทาน บุญเลิศ	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
9. นายสุรสิทธิ์ สิทธิอมร	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
10. นายประทวน สมบูรณ์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุนารายณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

.

.....

ภาคผนวก ค

- แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
- กำหนดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- รายนามผู้ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- ภาพประกอบ

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่า IOC
2.6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
2.7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.89
2.8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
2.9	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89
2.10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.78
2.11	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0.78
2.12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.13	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0.78
รวม										0.86

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3.1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
3.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.3	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0.78
3.4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
3.5	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.78
3.6	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0.67
3.7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
3.9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
3.11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
รวม										0.81

1.4 ด้านหลักสูตร

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4.1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
4.2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
4.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4.4	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.78
4.5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.89
4.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4.7	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0.67
4.8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4.9	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0.89
4.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4.11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
รวม										0.91

1.5.ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5.2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
5.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5.4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
5.5	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
5.6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
5.7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5.8	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0.67
5.9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5.11	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0.78

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5.12	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0.67
5.13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5.14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
รวม										0.89

1.6 ด้านภาวะผู้นำ

[illegible]

2. ด้านกระบวนการ

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

[illegible]

2.1 ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.6.9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
1.6.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
1.6.11	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
1.6.12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
รวม										0.90

2.2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2.1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.89
2.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.3	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
2.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
2.6	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
2.7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
2.8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.9	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0.67
2.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.12	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0.78
2.13	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0.67

2.2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2.14	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89
2.15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.16	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
2.17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2.18	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
รวม										0.89

2.3 ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3.1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
3.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.3	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
3.4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
3.6	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
3.7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
3.8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.9	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0.67
3.10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3.12	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0.78
3.13	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0.67
รวม										0.87

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
6	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
9	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
10	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
12	0	1		1	1	1	1	1	1	0.89
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
รวม										0.91

ค่าดัชนีความสอดคล้อง แบบสนทนากลุ่มเป้าหมาย
การวิจัยเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน

ข้อที่	คะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ คนที่									ค่าIOC
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
6	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
9	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
10	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
15	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
17	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
18	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
19	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
22	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78

กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2553

ณ โรงแรมแกรนด์พาเลซ อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

.....		
เวลา	08.30 - 09.00 น.	ผู้เข้าร่วมสัมมนาลงทะเบียนและรับเอกสาร
	09.00 - 10.00 น.	ฟังคำชี้แจง การศึกษาบริบท / การพัฒนาร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (โดย นายวิรเทพ เนียมหัตถ์)
	10.00 – 10.30 น.	แยกกลุ่มอภิปรายตามข้อเสนอเชิงนโยบาย แต่ละด้าน 13 ด้าน
	10.30 – 11.30 น.	แต่ละกลุ่มนำเสนอผลจากการอภิปรายและผู้เข้าร่วม ประชุมอภิปราย
	11.30 – 12.00 น.	สรุปผลการอภิปราย
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร

.....

รายนามผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2553

ณ โรงแรมแกรนด์พาเลซ อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

1 นายดิเรก ฤทธิศรีบุญ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 1
2 นายวิรัตน์ บรรจง	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร
3 นายพิชัย จันทร์พันธ์	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร
4 นายสุนทร ปาวงศ์	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร
5 นายปิติพงษ์ วรรณรี	ผู้บริหารสถานศึกษา
6 นายบรรพต พิมพิรส	ผู้บริหารสถานศึกษา
7 นายวิชัย มั่นพลศรี	ผู้บริหารสถานศึกษา
8 นายบุญชนะ ศรีริทรา	ผู้บริหารสถานศึกษา
9 นายคะนองฤทธิ์ จันทร์ละออ	ผู้บริหารสถานศึกษา
10 นางสาวอริยญา ชนะเพีย	ผู้บริหารสถานศึกษา
11 นายเสวก ตาลาคูณ	ผู้บริหารสถานศึกษา
12 ว่าที่ ร.อ. วีระศักดิ์ บัวโค	รองผู้บริหารสถานศึกษา
13 นางบังอร ผานะวงศ์	ครูผู้สอน
14 นางเปี่ยมใจอุ้นวิเศษ	ครูผู้สอน
15 นางศรีสมร การุณ	ครูผู้สอน
16 นางสาวจิรา ชุมปัญญา	ครูผู้สอน
17 นางสาวจันทร์จิรา พารา	ครูผู้สอน
18 นางเกษแก้ว พันธุ์ไชย	ครูผู้สอน
19 นางสาวสุศิริ แก้วดี	ครูผู้สอน
20 นางสาวจิราวรรณ นาระคล	ครูผู้สอน
21 นางแก้วอุดร แสนเกตุ	ครูผู้สอน
22 นางเครือมาศ วาทะวัฒนะ	ครูผู้สอน
23 นางครุณี ปานพรม	ครูผู้สอน
24 นางจิราวรรณ แพงมา	ครูผู้สอน
25 นางวิลาวัณย์ ทาปลัด	ครูผู้สอน
26 นางมนชยา หอมแพน	ครูผู้สอน
27 นางวนิดา ศรีสงคราม	ครูผู้สอน
28 นางวันทนา นครวงศ์	ครูผู้สอน

29	นางประไพพรรณ อินธิแสง	ครูผู้สอน
30	นางประพัศกร ภูพาที	ครูผู้สอน
31	นางจันร์จิรา จันทะหงษ์	ครูผู้สอน
32	นางนันทนา แสงวงศ์	ครูผู้สอน
33	นางกัลยารัตน์ การุณ	ครูผู้สอน
34	นางสุวรรณี วงศ์อุดม	ครูผู้สอน
35	นางนวลละหง ประณา	ครูผู้สอน
36	นางน้อม แก้วดี	ครูผู้สอน
37	นางสาวจันทร์ทิพย์ ชูเลิศ	ครูผู้สอน
38	นายทวีทรัพย์ จันทะวงษ์	ครูผู้สอน
39	นายบุญธรรม กวานปัดชา	ครูผู้สอน
40	นายบันลือ ชุมปัญญา	ครูผู้สอน
41	นายอำไพ ผ่านสำแดง	ครูผู้สอน
42	นางนิรติศัย วิเศษศิลป์	ครูผู้สอน
43	นายปิติพงษ์ พลศักดิ์ขัว	คณะกรรมการสถานศึกษา
44	นายรัต แสนมะสูง	คณะกรรมการสถานศึกษา
45	นายทะนงชัย สุวรรณี	คณะกรรมการสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ในวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2553
ณ โรงเรียนอนุบาลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

เวลา	08.30 - 09.00 น.	ผู้เข้าร่วมสัมมนาลงทะเบียนและรับเอกสาร
	09.00 - 10.00 น.	ฟังคำชี้แจง การศึกษาบริบท / การพัฒนาร่างข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โดย นายวิรเทพ เนียมหัตถิ)
	10.00 – 10.30 น.	แยกกลุ่มอภิปรายตามข้อเสนอเชิงนโยบาย แต่ละด้าน 13 ด้าน
	10.30 – 11.30 น.	แต่ละกลุ่มนำเสนอผลจากการอภิปรายและผู้เข้าร่วม ประชุมอภิปราย
	11.30 – 12.00 น.	สรุปผลการอภิปราย
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร

รายนามผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2553

ณ โรงเรียนอนุบาลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

.....

1 นายนที เทียนทอง	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนางรอง
2 นางจัทร์หอม ประทุมสันต์	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
3 นางสาวระพีพรรณ ศรีสุข	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
4 นายธรรมรงค์ นวลตา	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
5 นายสถิตย์ เนียมหัตถิ	รองผู้บริหารสถานศึกษา
6 นายอดิสร เอกอมร	รองผู้บริหารสถานศึกษา
7 นายจิรศักดิ์ ผ่านกลาง	รองผู้บริหารสถานศึกษา
8 นายโกสุม สวัสดิ์พูน	ครูผู้สอน
9 นางจุไรวรรณ หางแก้ว	ครูผู้สอน
10 นางพรสุรีย์ ลิไขสง	ครูผู้สอน
11 นายวงจิรวรรณ ศรีวรรณ	ครูผู้สอน
12 นายสุชิน บุญด้วง	ครูผู้สอน
13 นางฉวีวรรณ บุญด้วง	ครูผู้สอน
14 นางนฤมล จันทร์สุขวงศ์	ครูผู้สอน
15 นายอรรถณิษฐ์ จันทร์สุขวงศ์	ครูผู้สอน
16 นางรัชนิพร เนียมหัตถิ	ครูผู้สอน
17 นางบุญมณี คลองข่อย	ครูผู้สอน
18 นายวินัย จิมพาลี	ครูผู้สอน
19 นางสาวสุณิษา สมานชาติ	ครูผู้สอน
20 นายพรชัย ศรีรัตนโยธิน	กรรมการสถานศึกษา
21 นายเชิด แรมพิมาย	กรรมการสถานศึกษา
22 นายโถม เลือดกุมภา	กรรมการสถานศึกษา
23 นายมนตรี เนียมหัตถิ	ตัวแทนผู้ปกครอง
24 นางรัชนันท์ โล่हनรายณ์	ตัวแทนผู้ปกครอง

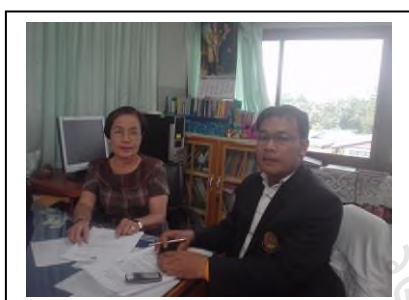
บัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
เพื่อตรวจสอบร่าง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2553
ณ โรงแรมแกรนด์พาเลซ อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

1	นายฉลาด วรรณทอง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1
2	นายบุญไทย แสนอุบล	ศึกษานิเทศก์
3	นางสาวโชติกา กุณสิทธิ์	ศึกษานิเทศก์
4	นายจัยนิจ พรหมสาขาฯ	ศึกษานิเทศก์
5	นายฉัตรเนตร วาทะวัฒนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา
6	นายพงษ์ศักดิ์ ระเวงวรรณ	ผู้บริหารสถานศึกษา
7	นายประสิทธิ์ สุวรรณไทร	ผู้บริหารสถานศึกษา
8	นายอนุวัฒน์ สุภาวัฒน์	ผู้บริหารสถานศึกษา
9	นายสัมภาษณ์ นรภาร	ผู้บริหารสถานศึกษา
10	นางวนิดา สมบูรณ์	รอง ผู้บริหารสถานศึกษา
11	นายเอกนรินทร์ ต่อวงษ์	รอง ผู้บริหารสถานศึกษา
12	นางอรทัย กวยตะคุ	ครูผู้สอน
13	นางนภาพร วงศ์อุดมศิลป์	ครูผู้สอน
14	นางจันทร์จิรา ภูเรียนรมย์	ครูผู้สอน
15	นายพรศาสตร์ ทุมโยมา	ครูผู้สอน
16	นางพิสดา ศรีระวงศ์	ครูผู้สอน
17	นางสุพินดา ใจเฉพา	ครูผู้สอน
18	นางกรสรณ์ เพ็งคำ	ครูผู้สอน
19	นางรัชณี เกิดทวี	ครูผู้สอน
20	นางสุดศิริ แก้วดี	ครูผู้สอน
21	นางจันทร์จิรา พารา	ครูผู้สอน
22	นางเกษแก้ว พันธุ์ไชย	ครูผู้สอน
23	นางรัตนพร สอนสมนึก	ครูผู้สอน
24	นางสาววชิราวรรณ นาระกล	ครูผู้สอน
25	นางนวลละออง ประณต	ครูผู้สอน

26	นางเอมอร ชำวันดี	ครูผู้สอน
27	นางสาวจันทร์ทิพย์ ชูเลิศ	ครูผู้สอน
28	นายทองจันทร์ มาตะราช	ครูผู้สอน
29	นายบรรลือ ศรีสงคราม	ครูผู้สอน
30	นายवलตา คุณชัย	คณะกรรมการสถานศึกษา
31	นายสุสดี แสนหอม	คณะกรรมการสถานศึกษา
32	นายชัยชาญ แสนหอม	คณะกรรมการสถานศึกษา
33	นายสวัสดิ์ รอบไธสง	คณะกรรมการสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

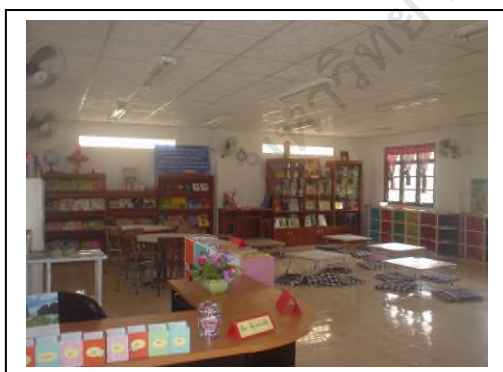
ภาคผนวก

- ภาพประกอบ

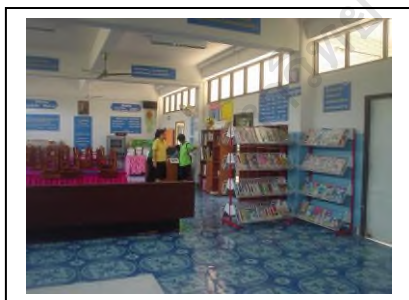
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

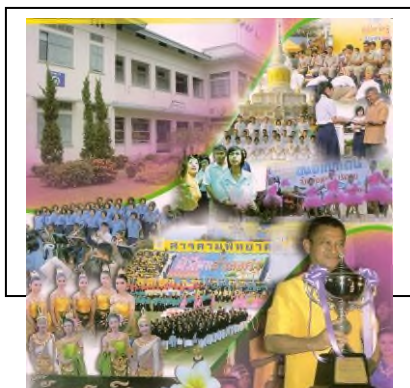
การศึกษาพหุกรณี 1 : โรงเรียนบ้านนาแก



การศึกษาพหุกรณี 2 : โรงเรียนชุมชนบ้านหนองย่างขึ้น



การศึกษาพหุกรณี 3 : โรงเรียนสารคามพิทยาคม



การสัมมนาผู้มีส่วนได้เสีย (สถานากลุ่ม)



ประวัติของผู้วิจัย

ชื่อ	นายวีรเทพ เนียมหัตถ์
วัน เดือน ปี เกิด	16 พฤศจิกายน 2508
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1780/16 ถ.รัฐพัฒนา ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านประชาสุขสันต์ อ.เมืองสกลนคร จ. สกลนคร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2521	ชั้น ป.6 โรงเรียนบ้านสะเดา อ. นางรอง จ. บุรีรัมย์
พ.ศ. 2523	ชั้น ม.3 โรงเรียนนางรอง อ. นางรอง จ. บุรีรัมย์
พ.ศ. 2526	ชั้น ม.6 โรงเรียนนางรอง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์
พ.ศ. 2530	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอก เทคโนโลยีทางการศึกษา วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์)
พ.ศ. 2540	ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ. ม.) วิชาเอก นโยบายและแผนและการวางแผนทางสังคม วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร (รับรองโดยทบวงมหาวิทยาลัย)
พ.ศ. 2550	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) วิชาเอก บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2553	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) วิชาเอกภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา (รุ่น 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร