สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

VB 117588

ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แสงเดือน อันทะลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางแสงเดือน อันทะลัย แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นสมส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รศ.ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา)	(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)
.....	กรรมการ
(รศ.ดร.ประภัสสร ปรีเอี่ยม)	(ผู้ทรงคุณวุฒิ)
.....	กรรมการ
(รศ.สมชาย วงศ์เกษม)	(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)
.....	กรรมการ
(ผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ)	(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

.....	.....
(ผศ.ดร.สุรวาท ทองบุ)	(ผศ.ดร.สนิท ตีเมืองซ้าย)
คณบดีคณะครุศาสตร์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 21 เดือน ส.ค. พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2

ผู้วิจัย แสงเดือน อันทะลัย **ปริญญา** ค.ม. (การบริหารการศึกษา)

กรรมการที่ปรึกษา รศ.สมชาย วงศ์เกษม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 2. นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูผู้วิจัย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมคือแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปผลเป็นความเรียง

ผลวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการพบว่าสถานศึกษามีการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐาน และ มีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ ประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และ จากการประเมินหน่วยงานภายนอก มีการกระจายอำนาจ แบ่งงานตามความถนัดทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนการ ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข มีโครงสร้างและการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง และมีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามความก้าวหน้างานวิชาการ สรุปผล และนำไปปรับปรุงแก้ไข และมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า สถานศึกษามีการบริหารงานงบประมาณ ที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาตนเองและบุคลากรตามความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารด้านงบประมาณ โดยสร้างคณะทำงานที่เข้มแข็ง มีการบูรณาการกับงานด้านอื่นๆอย่างเหมาะสม เน้นการประกันคุณภาพภายในที่ครูทุกคนต้องรับผิดชอบ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และรายงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านงบประมาณ – การเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายงานบริหารบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ การพัฒนาครูและบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาโดยมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรับผิดชอบ รู้และเข้าใจหลักเกณฑ์ และระเบียบต่างๆ ประเมินสมรรถนะก่อนส่งไปอบรมเพื่อเป็นพื้นฐานในการอบรม มีการจัดสรรบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่าสถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจุบัน ตั้งคณะทำงานด้านคุณภาพการศึกษาให้คำปรึกษาที่ดีและถูกต้อง ส่งบุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางาน มีการติดตามและตรวจสอบ มีการจัดระบบสารเทศที่เพียงพอต่อระบบการประกันคุณภาพ และมีการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสู่สาธารณชน

2. ยุทธศาสตร์การยกระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) พัฒนาหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายใน 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) 3) พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ 4) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

Title : The administrative strategies for school-based management in Bantapuansangsaeng school under Maha Sarakham primary educational service area office 2

Author : Sangduan Unthalai **Degree :** M.Ed. (Educational Administration)

Advisors : Assoc. Prof. Somchai Wongkasem Chairman

Asst. Prof. Dr. Chumnian Pollaharn Committee

Rajabhat Maha Sarakham University, 2015

Abstract

The research had the objectives to: 1) Study the administrative strategies for school-based management in Bantapuansangsaeng school under Maha Sarakham primary educational service area office 2; 2) present the administrative strategies for school-based management in Bantapuansangsaeng school under Maha Sarakham primary educational service area office 2 The target group consisted of the author, the school administrator, teachers and the chairman of the basic education institution committee, totally 18 persons. The instruments comprised an interview form and a focus group record. The data were analyzed with content analysis and the conclusion was made in a form of essay.

The results are as follows :

1. The results of the study of the state of the administrative strategies for school-based management in Bantapuansangsaeng school under Maha Sarakham primary educational service area office 2 revealed the division of the administration into 4 aspects: 1)On the academic administration, the educational institution organized education according to the standard; and the quality was consistent with the educational quality assurance system; and, there was internal assessment for self-development; and from the assessment by the outside agency, there was decentralization of authority; work was assigned according to ability which brought about deftness in work; all parties were given opportunity to take part in

planning for operation, examination and improvement; there was a strong structure and operation and there was a work calendar; there was follow-up of academic work, conclusion and improvement, and there was a survey of stakeholders' opinions on the performance of the educational institution. 2) On the budget administration, the educational institution executed the budget and financial work correctly with transparency and accountability; the educational institution developed itself and the personnel according to their ability and needs of the educational institution, developed the budget administration system and financial system by building a strong team; there was a proper integration with other aspects of work; internal quality assurance was emphasized with responsibility of every teacher; there were examination, directing, follow-up and reports of performance to inform concerned persons periodically; the personnel had their part in budget and financial planning. 3) On the personnel administration, the educational institution appointed knowledgeable and capable personnel to form a task force to build a systematic structure of administration, developed the teachers and personnel in specific fields by selecting personnel with good human relationship, responsibility, knowing and understanding rules and regulations, and assessed their competency before sending them to a training session; there was a selection to have personnel for further ethical training and coming back to develop the work consistently; the task force also assigned work to personnel in accordance with their ability for better efficiency. 4) On the general administration, the educational institution set up a data and information system properly and kept it up to date . The educational institution set up a task force to work on educational quality, to give good and correct advice, to send personnel to training, to follow up and inspect the matter; there was organization of the information system to facilitate the quality assurance system, and there was publicity of the educational standard of the educational institution.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. There were 4 strategies for upgrading the level of the administrative strategies for school-based management in Bantapuansangsaeng school under Maha Sarakham primary educational service area office 2: 1) development of the curriculum, media and learning innovations, and internal quality assurance; 2) development of the school-based management (SBM); 3) development of potentials of the teachers and administrator so they meet the standard of the teaching

profession and become professional; 4) development of facilities for delivering educational service and development of media and information technology and communication for development of life-long continuous education.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาด รศ.สมชาย วงศ์เกษม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ชี้แนะและตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณท่านไว้เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา ประธานกรรมการสอบ รศ.ดร.ประภัสสร ปรีเอี่ยม ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ อันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญนายประพันธ์ ขันโมลี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมยางสีสุราช นายกิตติพล หาญสุโพธิ์ ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร และนายจักรินทร์ สวาศรี รองผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิพิสัย ที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณนายณวัฒน์ จันทเขต นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ นายครรชิต ศรีกุลคร ศึกษานิเทศก์ นายสมัย มณีทัพ ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลวาปี นางปาริชาติ แผงบุตรดา ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลดงเมืองน้อย และนางสวรรค์ ผึ่งบรรหาร ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลดงเมืองน้อย ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ และสรุปยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณนายเมธี ทิพย์มนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง นายจรินทร์ ผ่องลุนหิต ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่งทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อบุญ เหล่ากอเกษ คุณแม่กว้าง เหล่ากอเกษ คุณพ่อสิงห์ อันทะลัย คุณแม่ทองบล อันทะลัย จ่าเอกนิพล อันทะลัย เด็กชายปพนธีร์ อันทะลัย เด็กหญิงกานต์ธีรา อันทะลัย ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ทั้งมวลที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่บิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

แสงเดือน อันทะลัย

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก

Abstract ..... ค

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญแผนภาพ ..... ญ

สารบัญภาพภาคผนวก ..... ฏ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 4

วัตถุประสงค์การวิจัย 5

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9

การบริหารโรงเรียน 9

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 32

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ 70

ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 89

นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 98

บริบทโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง 102

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 104

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 109

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
บ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 109

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หัวเรื่อง **หน้า**

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย 110
ขั้นตอนการวิจัย 110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 110
การสร้างเครื่องมือ 110
การเก็บรวบรวมข้อมูล 119
การวิเคราะห์ข้อมูล 112
ระยะที่ 2 จัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
บ้านตาพวนสร้างแช่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 112

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 115
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 115
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 115

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 126
สรุปผลการวิจัย 126
อภิปรายผล 130
ข้อเสนอแนะ 132

บรรณานุกรม 134
ภาคผนวก 139
ภาคผนวก ก แบบแบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
แบบสนทนากลุ่มกลุ่มเป้าหมาย 140
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล 151
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ 153
ภาคผนวก ง รายชื่อกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ 157
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม 159
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบกิจกรรม 161
ประวัติผู้วิจัย 182

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

1 สังเคราะห์หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 48

2 บทบาทผู้บริหารที่สำคัญ 65

3 สังเคราะห์องค์ประกอบยุทธศาสตร์ 73

4 การวิเคราะห์ SWOT 88

5 ผลการประเมินยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
บ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 124

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	5
2	แสดงแนวคิดพื้นฐานการบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน	36
3	การกระจายอำนาจและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	41
4	หลักการมีส่วนร่วม(เครือข่าย)การจัดการศึกษาที่หลากหลาย	44
5	แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน	54
6	ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	58
7	ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์	74
9	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	75
10	แนวทางการวิเคราะห์ (SWOT analysis)	76
11	ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์	77
12	แสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์	85
13	การพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม	90

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญภาพภาคผนวก

ภาพภาคผนวกที่ **หน้า**

1 ประชุมประจำเดือนมิถุนายน 2557 162
2 สัมภาษณ์ นายเมธี ทิพย์มนตรี 163
3 สัมภาษณ์ นายจรินทร์ ผ่องลุนหิต 164
4 สัมภาษณ์ นายอัฒพงษ์ เทียงภักดิ์ 165
5 สัมภาษณ์ นายสัมฤทธิ์ ศรีฤาชา 166
6 สัมภาษณ์ นายสุภชัย หาวิเชียร 167
7 สัมภาษณ์ นายสุพจน์ ชาวหนอง 168
8 สัมภาษณ์ นางสุดฑิตตรา ยศวิไล 169
9 สัมภาษณ์ นางกิตติวรรณ เชาระกำ 170
10 สัมภาษณ์ นางดวงสมร รัดจันทอง 171
11 สัมภาษณ์ นางยุภาภรณ์ จันทเขต 172
12 สัมภาษณ์ นางดาราวรรณ ดวงมาลัย 173
13 สัมภาษณ์ นางอรสกุล จันทะรัง 174
14 สัมภาษณ์ นางสาวนิตยา ปัตตายะโส 175
15 สัมภาษณ์ นางสาวจันทร์เพ็ญ คำเอก 176
16 สัมภาษณ์ นางสาวอภิรัชพร ทิ้งแสน 177
17 สัมภาษณ์ นางนิตย์รดี สารจันทร์ 178
18 สัมภาษณ์ นางเยาวลักษ์ พันธุ์อุทัย 179
19 สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 180
20 Stakeholders 181

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาของประเทศ เพื่อให้สามารถพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และศักยภาพอย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมโดยต้องการให้ประชากรของประเทศสามารถร่วมมือ และแข่งขันกับประชาคมโลกอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม จึงได้มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายที่เป็นกรอบหลักในการทำการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนซึ่งมุ่งหวังจะให้เป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการจัดการศึกษา และตอบสนองความต้องการของชุมชน ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่ระบุว่า "ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง" และมาตรา 40 ที่ระบุว่า "ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา"
(วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2556 : 58)

แนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ตรงกับแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคล เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้แทนชุมชน โดยมีความเชื่อว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุดเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2556 : 59)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และมาตรา 40

กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ซึ่งหลักการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารฐานโรงเรียนที่ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการตนเอง การมีส่วนร่วม และการประกันคุณภาพ และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้พัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารฐานโรงเรียนประกอบด้วย 3 หลักการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2549 : 1)

แสดงให้เห็นว่าการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูประบบบริหารจัดการศึกษานั้น มุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเด็กนักเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการศึกษา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวตรงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Based Management) หรือให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการบริหารการจัดการโรงเรียนโดยตรง โวลล์เทตเตอร์ (Wohlstetter อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2556 : 60) ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และบางสถานศึกษาได้มีตัวแทนนักเรียนเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย ให้มีอำนาจในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา การที่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษามากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545 : 39) ได้เสนอยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นรูปแบบในการปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนการศึกษาเพื่อสร้างโลกการศึกษาใหม่ สำหรับเด็กไทยยุคใหม่ที่มีคุณภาพ 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกระจายอำนาจ (Decentralization)ในด้านการบริหารและการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) การใช้แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Center) จากยุทธศาสตร์ข้างต้นนักการศึกษาทั้งต่างชาติและของประเทศไทย รวมทั้งกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นอันดับแรก โดยมีความเชื่อว่าการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นรูปธรรมส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน จะต้องมาจาก่การที่ทุกภาคส่วนได้มีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน

การปฏิรูปการศึกษาให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านการผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาของประเทศไทยทัดเทียมมาตรฐานสากลดังกล่าว หน่วยปฏิบัติการที่สำคัญยิ่งคือสถานศึกษาซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาจะต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ให้สนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน การพัฒนาของโรงเรียนจะเคลื่อนไหวได้ผลเร็วตามเป้าหมาย โดยต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในโรงเรียนผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียว ประสานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2543 : 1) การกระจาย

อำนาจการบริหารให้กับผู้อยู่กับเด็กคือโรงเรียน ให้โรงเรียนคิดเอง ทำเอง วางแผนเอง แก้ไขปัญหาเอง ตัดสินใจเองและต้องรับผิดชอบต่อผลการเรียนของเด็กด้วย ขณะเดียวกันก็ให้ผู้มีประโยชน์ได้เสียร่วมกันอันได้แก่ ตัวนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครูอาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหาร และมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน (สุรัฐ ศิลปะอนันต์. 2545 : 29-63)

บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึงหลักการจัดการศึกษากำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการศึกษา การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (พนม พงษ์ไพบูลย์ และคณะ. 2546 : 109-118) พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ยังมีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 9) กฎกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 151-158)

นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในปี พ.ศ. 2550 จุดเน้นข้อที่สี่กล่าวถึง การปรับประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นหนึ่งในแนวทางเพื่อบรรลุตามจุดเน้นดังกล่าวข้างต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 16) ดังนั้นการที่สถานศึกษาจะสามารถบริหารจัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตที่พึงประสงค์บรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา จึงต้องตระหนักถึงความจำเป็นเห็นความสำคัญ มีความรู้ ความเข้าใจ และมองเห็นแนวทางปฏิบัติที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาและสนใจที่จะสร้างยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นแนวทาง

ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยศึกษาจากสภาพในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง เพื่อจะนำสู่การพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

2. ยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

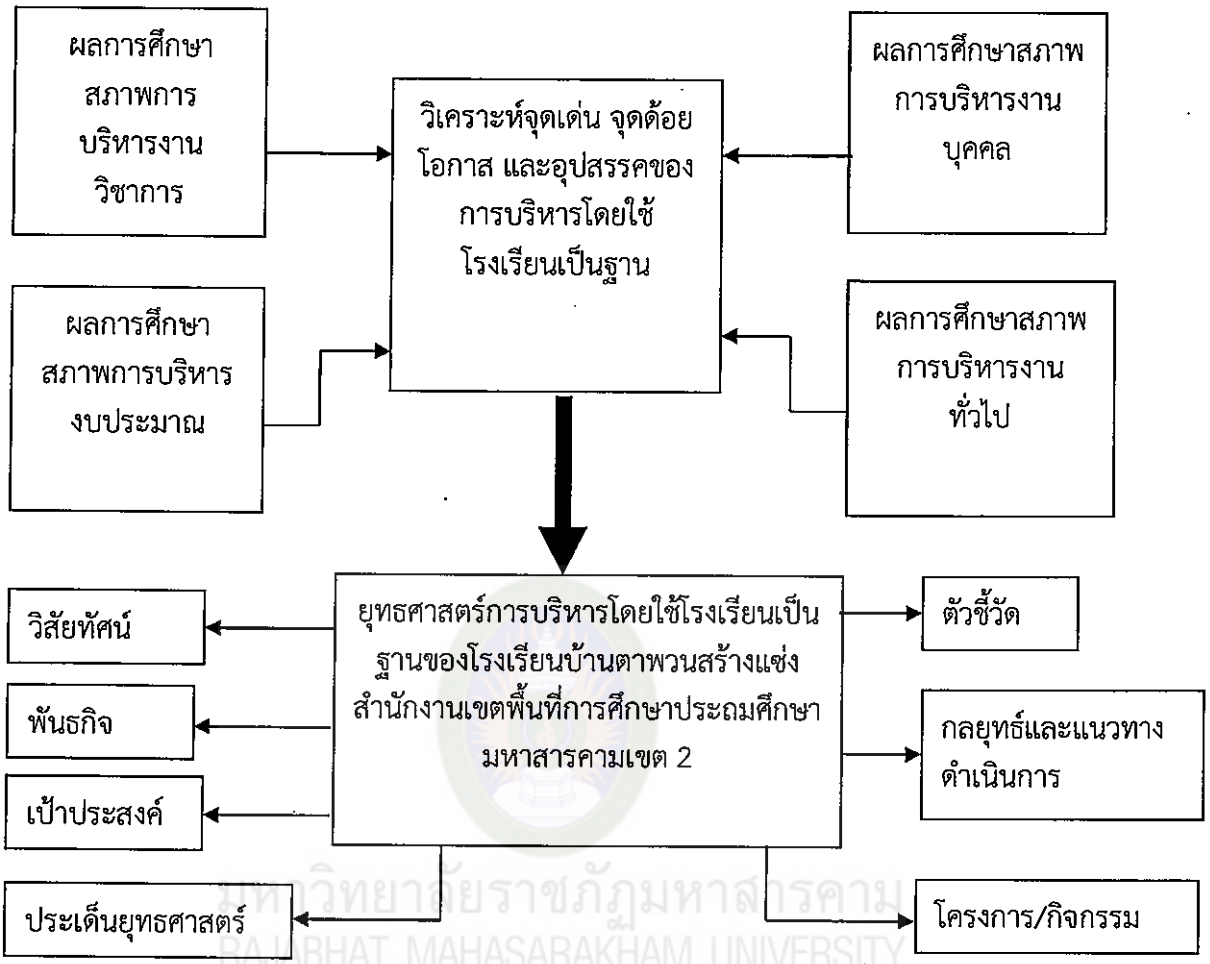
1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการสังเคราะห์จากนักวิชาการหลายท่าน ใน 4 ด้าน ดังแผนภาพที่ 1



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้วิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ ในโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 18 คน ประกอบด้วย

1. ครูผู้วิจัย	1	คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา	1	คน
3. ครูผู้สอน	15	คน
4. ประธานกรรมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการนำเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากนักวิชาการหลายท่าน ใน 4 ด้าน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

3. ขอบเขตด้านเวลา

เดือนมิถุนายน 2557 – เดือนกันยายน 2557

4. ขอบเขตด้านสถานที่

โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ยุทธศาสตร์ หมายถึง** รูปแบบการปฏิบัติตามแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **การบริหาร หมายถึง** กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร ในการร่วมมือและพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีระบบ และนำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและนอกองค์กร สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

3. **การบริหารโรงเรียน หมายถึง** กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับจากภายนอกและภายในอย่างแท้จริง

4. **การบริหารงานวิชาการ หมายถึง** การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้กระบวนการวัดผล ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การวิจัย การจัดทำสื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคลากร ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

5. **การบริหารงบประมาณ หมายถึง** การดำเนินการทางการเงิน ทั้งในส่วนของเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยต้องอาศัยความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้และก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและทางราชการมากที่สุด

6. **การบริหารงานบุคคล หมายถึง** การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์อันได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ ทั้งนี้ก็ยังคงคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อ ให้เกิดผลประโยชน์กับทางราชการให้มากที่สุด

7. **การบริหารงานทั่วไป หมายถึง** กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้การบริหารงานนั้น บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีภารกิจในการบริหารงานทั่วไปหลากหลาย ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ งานบริการสาธารณะและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ และ การบริหารงานงานบุคคล

8. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง** การบริหารที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนดในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สามารถตรวจสอบและยอมรับได้

9. **ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง** กลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

10. **ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง** ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งดังกล่าวของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

11. **ครูผู้สอน หมายถึง** ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่สอนนักเรียนของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

12. **ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง** บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. **โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง หมายถึง** โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา (อนุบาล) ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

14. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 หมายถึง** หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการ สำหรับการติดต่อประสานงานระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งรับผิดชอบสถานศึกษาใน 5 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอวาปีปทุม อำเภอนาดูน อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาเชือก และอำเภอยางสีสุราช

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ตรงตามปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง

3. ทำให้ทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียนในโอกาสต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารโรงเรียน
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
4. ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. บริบทโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง
7. การวิจัยเชิงคุณภาพ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถเรียนรู้และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรทุกด้านให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้นำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพ หน่วยงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ รวมทั้งผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้คู่คุณธรรม ก็คือโรงเรียน หากกล่าวไปแล้วโรงเรียนแต่ละแห่งได้มีการก่อตั้งมานานและยังคงดำรงอยู่ได้ โรงเรียนบางแห่งได้รับความนิยมจากผู้ปกครองในการนำบุตรหลานเข้าศึกษาต่อ สิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนนั้น ดังนั้นโรงเรียนทุกแห่งจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำการบริหารเข้ามาช่วยในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จสูงสุด และยังเป็นการทำให้โรงเรียนได้เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นแล้วการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนก็จะส่งผลให้โรงเรียนนั้นมีระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผลผลิตทางการศึกษาเหล่านั้น คือ นักเรียนอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นคนที่เก่ง ดี และมีความสุข

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างมนุษย์ในทุกองค์กรและทุกสังคม เปรียบแล้วเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ โดยที่การบริหารมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรนั้นทำงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน โดยมีผู้ให้ความหมายของคำว่า“การบริหาร” ไว้หลายแนวคิด ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 1) กล่าวว่าการบริหาร คือกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

จำเนียร พลหาญ (2554 : 2) กล่าวว่าการบริหาร คือ การทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคลอย่างใดอย่างใดหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดด้วยเทคนิคต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 33) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันปฏิบัติงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยรูปแบบการบริหารมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การบริหารเป็นการที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. การบริหารเป็นการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. การบริหารเป็นการทำกิจกรรมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

พรหมเมศว์ คำผาบ (2549 : 9) สรุปไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

จากความหมายของการบริหารที่ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร ในการร่วมมือและพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีระบบ และนำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและนอกองค์กร สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

2. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการและภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะนำโรงเรียนนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ โดยทั้งนี้เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้กระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (อ้างอิงใน สมคิด บางโม. 2544 : 2) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมต่างๆ อันเกี่ยวเนื่องกับการศึกษา ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนา เด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

สมคิด บางโม (2544 : 153) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศสำคัญยิ่ง เนื่องมาจากว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จำนวนมาก เพื่อใช้ในการพัฒนาคน หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไป ย่อมมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนาประเทศย่อมจะล่าช้าตามไปด้วย

เกียรติยศ เอี่ยมองเอก (2546 : 8) สรุปไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึงการบริหารการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานโรงเรียนเกิดสัมฤทธิผล มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ และบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

จากการที่มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารโรงเรียนไว้อย่างหลากหลาย จึงสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับจากภายนอกและภายในอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33) ได้ดำเนินการกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียน โดยกำหนดขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งสรุปสาระสำคัญในแต่ละงานดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นภาระงานของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพราะเป็นงานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ได้มีผู้ที่ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ และขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

นราภรณ์ คำหวาน (2544 : 9) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดของโรงเรียนที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน นับตั้งแต่งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานอบรมทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33-38) ได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่างานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้กับสถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาได้มีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการให้แก่บุคลากร ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สังคม ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.3 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการหลักสูตรให้เหมาะสม

1.4 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.5 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรและปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม

2.2 จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้และผู้เรียน

2.3 จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้

2.4 การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.5 ให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.6 ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง

3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

3.1 กำหนดระเบียบการวัด และประเมินของสถานศึกษา

3.2 จัดทำเอกสาร หลักฐานทางด้านการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบของการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

3.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ เทียบโอนผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียนในสถานศึกษา

3.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

3.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัด และประเมินผล

3.6 มีการเทียบโอนผลการเรียนโดยคณะกรรมการ

3.7 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหารการจัดการ และพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

4.3 ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์วิจัยตลอดจนแพร่ผลงานการวิจัย

4.4 พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการศึกษา

5.2 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้กับผู้สอนและผู้เรียนอย่างเพียงพอและหลากหลาย

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

6.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงและสอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

6.2 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียน

7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 นิเทศงานวิชาการและการเรียนรู้ในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา

8.2 จัดให้มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอนดำเนินการแนะแนวสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษานอกสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.1 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

9.2 สนับสนุน ส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพในระดับหน่วยงานในสถานศึกษา

9.3 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษา

9.4 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

10.1 ดำเนินการเสริมความรู้และประสบการณ์ให้กับชุมชนโดยร่วมมือกับบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

10.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนสามารถเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการโดยการร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

10.3 สนับสนุนและช่วยเหลือให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างชุมชน โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

11.1 ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการให้แก่บุคลากร ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวัดผล ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การวิจัย การจัดทำสื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคลากร ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ ได้มีผู้ที่ให้ความหมายและขอบข่ายภารกิจไว้ พอสรุปได้ดังนี้

สมเดช สีแสง (2544 : 607) กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือแผนการดำเนินงานอันเกี่ยวเนื่องกับการเงิน สำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้นๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้งบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39-50) กำหนดว่า การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
   - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
   - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
   - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
   - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
   - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
   - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
   - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
   - 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
   4.1 การจัดการทรัพยากร
   4.2 การระดมทรัพยากร
   4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
   4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
   4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
   5.1 การเบิกเงินจากคลัง
   5.2 การรับเงิน
   5.3 การเก็บรักษา
   5.4 การจ่ายเงิน
   5.5 การนำส่งเงิน
   5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี
6. การบริหารบัญชี
   6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
   6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
   6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
   7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
   7.2 การจัดหาพัสดุ
   7.3 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษา

1.2 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาแผนงาน โครงการของฝ่ายต่างๆ เพื่อนำไปจัดตั้งเป็นแผนงบประมาณของสถานศึกษา

1.3 จัดทำแผนงบประมาณตามแผนงาน งาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานศึกษา และของเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 วิเคราะห์และลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน โครงการ และจัดตั้งงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อเสนอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

1.5 จัดทำคำขอตั้งงบประมาณของสถานศึกษาเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ทำสัญญาบริการสาธารณะ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับ

แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 จัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2.2 จัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขอใช้งบประมาณไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

2.4 อนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการที่ได้รับงบประมาณ

2.5 โอนเงินงบประมาณวงเงินรวมต่างประเภท งบรายจ่ายของแต่ละแผนงาน งาน โครงการ

2.6 รายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงิน งบประมาณประจำปี โดยแสดงรายละเอียด ผลผลิต และผลลัพธ์ของแผนงาน งาน โครงการ ตามแบบที่กำหนดไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

3.1 กำหนดแผนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

3.2 วางแผน ตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินความพอเพียง และประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา

3.3 สอบทานระบบการปฏิบัติงาน

3.4 สอบทานความเชื่อถือได้ของข้อมูล

3.5 ตรวจสอบระบบการดูแลรักษา และความปลอดภัยของทรัพย์สินของหน่วยรับตรวจ

3.6 การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3.7 การวางแผน การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานของสถานศึกษา

3.8 วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การวางแผน การรณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

4.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ้มค่า

4.3 สรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.4 สำรวจความต้องการของนักเรียน และคัดเลือกนักเรียนเพื่อเสนอกู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.5 ประสานการกู้ยืมเพื่อการศึกษากับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.6 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา

4.7 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

4.8 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.9 สำรวจ และจัดทำข้อมูลทรัพยากรเพื่อการศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4.10 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนและสถานศึกษา

4.11 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคล หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน

4.12 ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

4.13 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และบริหารจัดการตามแนวทางของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

5. การบริหารการเงิน

5.1 ยื่นเรื่องขอเบิกเงินพร้อมหลักฐานสำหรับรายการที่มิได้จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นเงินก้อน เช่น เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ให้เขตพื้นที่การศึกษาเว้นแต่กรณีการขอเบิกเงินสำหรับเงินงบประมาณที่จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นวงเงินรวมไม่ต้องยื่นเรื่องให้เขตพื้นที่การศึกษา

5.2 รับเงินและออกใบเสร็จรับเงินในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

5.3 เก็บรักษาเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

5.4 จ่ายเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรหรือผู้มีสิทธิโดยตรง เว้นแต่กรณีที่เป็นอำนาจจ่ายคลังและที่คลังกำหนดให้ส่วนราชการผู้เบิกเป็นผู้จ่าย

5.5 หักเงิน ณ ที่จ่าย และนำเงินที่หักส่งตามอำนาจหน้าที่

5.6 นำส่งเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ โดยนำส่งคลังโดยตรงหรือนำส่งคลังผ่านธนาคาร

6. การบริหารการบัญชี

6.1 จัดทำบัญชีเฉพาะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

6.2 จัดทำทะเบียนเฉพาะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

6.3 จัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินส่งเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6.4 จัดทำและจัดหาเอง เว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลาง ที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายจ่ายแจก

7. การบริหารการพัสดุและสินทรัพย์

7.1 วางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี เฉพาะส่วนที่จะจัดหาเองหรือที่จะร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

7.2 กำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะ เว้นแต่กรณีที่มีแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะมาตรฐานอยู่แล้ว

7.3 พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุในระดับสถานศึกษา

7.4 จัดหาพัสดุด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาโดยดำเนินการเอง หรือร่วมกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่น จัดหาตามแผนการจัดหาพัสดุประจำปี

7.5 ควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

7.6 จัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา

จากข้อความที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการทางการเงิน ทั้งในส่วนของเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยต้องอาศัยความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้และก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและทางราชการมากที่สุด

3. การบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51-63) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วิทยานิพนธ์ งานวิจ

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

ขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 ประเมินความต้องการอัตรากำลัง

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.3 เสนอแผนอัตรากำ ลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2. กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 สำรวจและรวบรวมข้อมูลขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะให้สูงขึ้นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 ขอกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะเพิ่มเติมและขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

2.3 เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย

3. การเกลี่ยอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

4.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย

4.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคล เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้าง

ประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว ตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4.4 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

4.5 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษา หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง

4.6 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่ได้แจ้งให้ทราบตามข้อ 1 (อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง)

4.7 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4.8 ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 การย้ายผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.2.1 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นชอบเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

5.2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

5.2.3 สั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณี ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5.3 การย้ายผู้บริหารของหน่วยงานผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดและเขตพื้นที่การศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

5.4 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.4.1 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

5.4.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่

ประสงค์ขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1) ในกรณีให้ความเห็นชอบรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2) ในกรณีให้ความเห็นว่าไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

5.4.3 สั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

6.1 ตรวจสอบคำขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความประสงค์จะขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ และเสนอเขตพื้นที่การศึกษา

6.2 เสนอแนะให้ความเห็นชอบในกรณีที่มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้นๆ

6.3 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

7. เงินเดือน และค่าตอบแทน

7.1 อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นไปตามบัญชีและอัตราเงินเดือนและเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7.2 การได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

8.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

8.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.2 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตาม ข้อ 8.1.1 พิจารณา

8.1.3 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

8.1.4 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

8.2 การเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

8.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อยุติและรายละเอียดไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

8.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอัน

เนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9.1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

9.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

9.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

9.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10. การลาศึกษาต่อ

10.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตการลาศึกษาต่อตามนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการของเขตพื้นที่การศึกษา และตามที่กฎหมายกำหนด

10.2 เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาศึกษาต่อให้เขตพื้นที่ การศึกษาทราบ

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

11.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ ก.ค.ศ.กำหนด

11.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

11.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

11.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

12.1 ส่งเสริมพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและคุณภาพการศึกษา

12.2 สร้างขวัญและกำลังใจข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

12.3 ดำเนินการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความเหมาะสม

13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

13.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา

13.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา

14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

14.1 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย

14.2 ป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

15. การดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1) กรณีมีข้อมูล ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

2) พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด

3) รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปเขตพื้นที่การศึกษา

15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

1) แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจ แล้วแต่กรณี

2) ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน

3) พิจารณาระดับโทษและสั่งลงโทษกรณีความผิดไม่ร้ายแรง แล้วรายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอระดับโทษไปยังเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้กระทำผิดวินัยพักราชการ หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในฐานะผู้มีอำนาจหน้าที่ตามหลักเกณฑ์และวิธีการกฎหมายกำหนด

17. การลงโทษทางวินัยและการรายงานการดำเนินการทางวินัยดำเนินการลงโทษทางวินัยและรายงานการดำเนินการทางวินัยตามที่กฎหมายกำหนด

18. การอุทธรณ์

18.1 รับเรื่องอุทธรณ์ รับคำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาดำเนินการต่อไปในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

18.2 เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในการพิจารณาอุทธรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ยื่นอุทธรณ์ผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้มีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด

19. การร้องทุกข์ รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาต่อไป ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่าน

20. การลาออกจากราชการ

20.1 การลาออกจากราชการ

1) รับเรื่องการลาออกจากราชการของครู และบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณา

2) อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3) ยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง หากเห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

20.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เพราะเหตุทดแทนในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

21. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

22. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

22.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

22.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษา

23. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

23.1 ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สำหรับข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสังกัด เพื่อเสนอคำขอต่อเขตพื้นที่การศึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์อันได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ ทั้งนี้ก็ยังคงคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อ ให้เกิดผลประโยชน์กับทางราชการให้มากที่สุด

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นอีกหนึ่งภาระงานของโรงเรียน ได้มีผู้ให้ความหมายและขอบข่ายภาระงานของการบริหารงานทั่วไป พอสรุปได้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 89) การบริหารงานทั่วไป ควรยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่การศึกษากำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ หลักการบริหารงานเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64-73) การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยทั้งนี้ให้เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยการให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

13. การส่งเสริมกิจการนักเรียน

14. การประชาสัมพันธ์

15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

18. งานบริการสาธารณะ

19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

1.1 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อให้ใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

1.3 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

2.1 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

2.3 กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2.4 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและของเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. การวางแผนการศึกษา

3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

3.1.1 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3.1.2 เสนอแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ให้เขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รับทราบ

3.1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

3.2.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบแนวทางการจัดและพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และแผนการศึกษาของสถานศึกษา

3.2.2 จัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาประจำ ปีเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามนโยบายและกรอบแนวทางของสถานศึกษาและตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรรวมกับทรัพยากรของสถานศึกษาหรือที่สถานศึกษาจัดหาได้เอง

3.2.4 เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

4.2 แจ้งผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

4.3 เผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

6.1 กำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา

6.2 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6.3 ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยวางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

8. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนข้อมูลรับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี

9. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ

9.1 วางระบบด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุของสถานศึกษา

9.2 ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดทำบัญชีตามระเบียบที่กำหนด

9.3 ขอเบิกจ่ายงบประมาณไปยังคลังจังหวัดผ่านเขตพื้นที่การศึกษาตามระบบที่กำหนด

9.4 กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนและระเบียบที่กำหนด

10. การอำนวยการด้านบุคลากรจัดระบบการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนา สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนการดำเนินการทางวินัยตามบทบาทความรับผิดชอบของสถานศึกษา

11. การดูแลอาคาสถานที่และสภาพแวดล้อมบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสม และพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

12. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

12.1 ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

12.2 เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

13. การรับนักเรียน

13.1 กำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

13.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

13.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

14. การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาเสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวม เลิกหรือเปลี่ยนแปลงสภาพสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

15. การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

15.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย

15.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

15.3 ดำเนินการจัดการศึกษา ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสม และศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

16.1 กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

16.2 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน สถาบันสังคมและสถานศึกษาอื่นในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาร่วมกัน

17. การทัศนศึกษา

17.1 วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่

17.2 ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

18. การส่งเสริมกิจการนักเรียน ให้ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน

19. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

19.1 วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา

19.2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด

19.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

20. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมที่จัดการศึกษา โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

21. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

21.1 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ ส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

21.2 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

22. งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผล

22.1 จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

22.2 จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

22.3 ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้

22.4 รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สาธารณชนรับทราบ

22.5 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

23. การจัดระบบควบคุมระบบภายในหน่วยงาน

23.1 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

23.2 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

23.3 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้การบริหารงานนั้น บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีภารกิจในการบริหารงานทั่วไปหลากหลาย ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ งานบริการสาธารณะและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ และ การบริหารงานงานบุคคล

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School-Based Management: SBM นั้นเป็นรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษา ที่ริเริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Wohistetter. 1995 ; Change. 1996 อ้างถึงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์ 2556 : 60) ในภาษาไทยยังไม่มีการบัญญัติคำศัพท์ที่แน่นอน ส่วนมากมักจะนิยมเรียนทับศัพท์ว่า School-Based Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM ต่อมาได้พบว่า เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะได้เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” สำหรับคำ School-Based Management ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจจัดการศึกษา เมื่อปี พ.ศ.2541 (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. และคณะ 2541 : 12) ต่อมาอุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 9) ได้ใช้คำว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) แนวคิดนี้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิรูปการศึกษากับการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการศึกษาของรัฐได้เห็นความสำเร็จของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมซึ่งความสำเร็จนั้นเกิดจากการยกระดับคุณภาพในการบริหาร จึงมีความเชื่อว่า ถ้ามีการยกระดับคุณภาพการศึกษาก็น่าจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จได้เช่นกัน จึงได้ร่วมกันศึกษาและผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องให้มีการปฏิรูปโครงสร้างของระบบ (Structural) และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

รูปแบบการบริหาร (Management style) ของโรงเรียน ความเชื่อดังกล่าวทำให้เกิดการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับกระแสการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นการปรับปรุงการทำหน้าที่บางประการในโรงเรียน ก่อให้เกิดแนวคิดทางการบริหารโรงเรียนขึ้นหลายแนวทาง เช่นเน้นความมีประสิทธิผลของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น แนวคิดเหล่านี้ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารอย่างมากมาย แม้กระนั้นก็ตามยังมีผู้เห็นขัดแย้งกับแนวคิดเหล่านี้ โดยเห็นว่าลำพังการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนยังไม่เป็นเครื่องประกันว่าการศึกษาจะมีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ School Based Management ยังคงได้รับการยอมรับว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทุกส่วนของโลก เพราะว่าเป็นรูปแบบของการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางโดยตรง มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการบริหารในรูปคณะกรรมการโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดน่าจะเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดและมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด (Wohlstetter.1995 ; อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 2)

ปัจจุบันรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ School Based Management หรือ SBM ได้ใช้ครอบคลุมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา และได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆเช่น แคนนาดา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อิสราเอล และฮ่องกง เป็นต้น และกำลังถูกนำมาใช้ในประเทศไทยตามสาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และ 40 เช่นกัน (บุญมี เณรยอด. 2544 : 7)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่นๆ รวมทั้งประเทศไทยที่รู้จักกันแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานกันจริงๆ หลังจากมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งก่อนหน้านั้นประเทศไทยได้พยายามปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจและการบริการแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการบริหารจัดการศึกษาความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษาโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมประเมิน โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและชุมชน

2. แนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นได้รับอิทธิพลจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ อุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จจากหลักการวิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงสามารถทำกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้เป็นอย่างดี (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546 : 3) ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นเฉพาะเรื่องการเรียนการสอนปรับ

ไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง มีนักวิชาการทางการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายๆท่านด้วยกันดังนี้

เรโนลด์ (Reynolds. 1997 อ้างถึงในถวิล มาตรเลี่ยม. 2544 : 39) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้รงเรียนเป็นฐาน มีแนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพของการบริหารจัดการเรียนการสอน/กิจกรรมต่างๆในโรงเรียนจะบรรลุได้ก็อาศัยการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ใกล้ชิด มีความรู้ดีที่สุดเกี่ยวกับโรงเรียนและนักเรียน

2. การเปลี่ยนแปลงเป็นนิรันดรนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

3. การบริหารจัดการจากระดับสูง (Top level) ไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากคณะบุคคลหลายฝ่าย จะมีผลดีกว่าทั้งในด้านความรับผิดชอบมุ่งมั่นและขวัญกำลังใจ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545 : 95) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. เป็นหลักหรือเสาเอกของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งต้องใช้ควบคู่ไปกับกระบวนการปรับปรุง (ปฏิรูป) โรงเรียนโดยเน้นให้เป็นไปตามหลักการ (ยุทธศาสตร์) การกระจายอำนาจหลักการมีส่วนร่วม และหลักประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อมุ่งให้บรรลุความมุ่งหมายของโรงเรียน

2. เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของระบบการศึกษา

3. เป็นการออกแบบการจัดองค์การในโรงเรียนใหม่

เดวิด (David. 1989 ; อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร. 2546 : 3-4) ได้กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีแนวความคิดที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดี ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนี้ จึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นและลดการควบคุมจากส่วนกลาง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอกหากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจการบริหารและการปฏิบัติงาน

นิพนธ์ เสือก้อน (2549 : 3-7) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. แนวความคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการของนักเรียนการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารจัดการหลักสูตรให้มีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

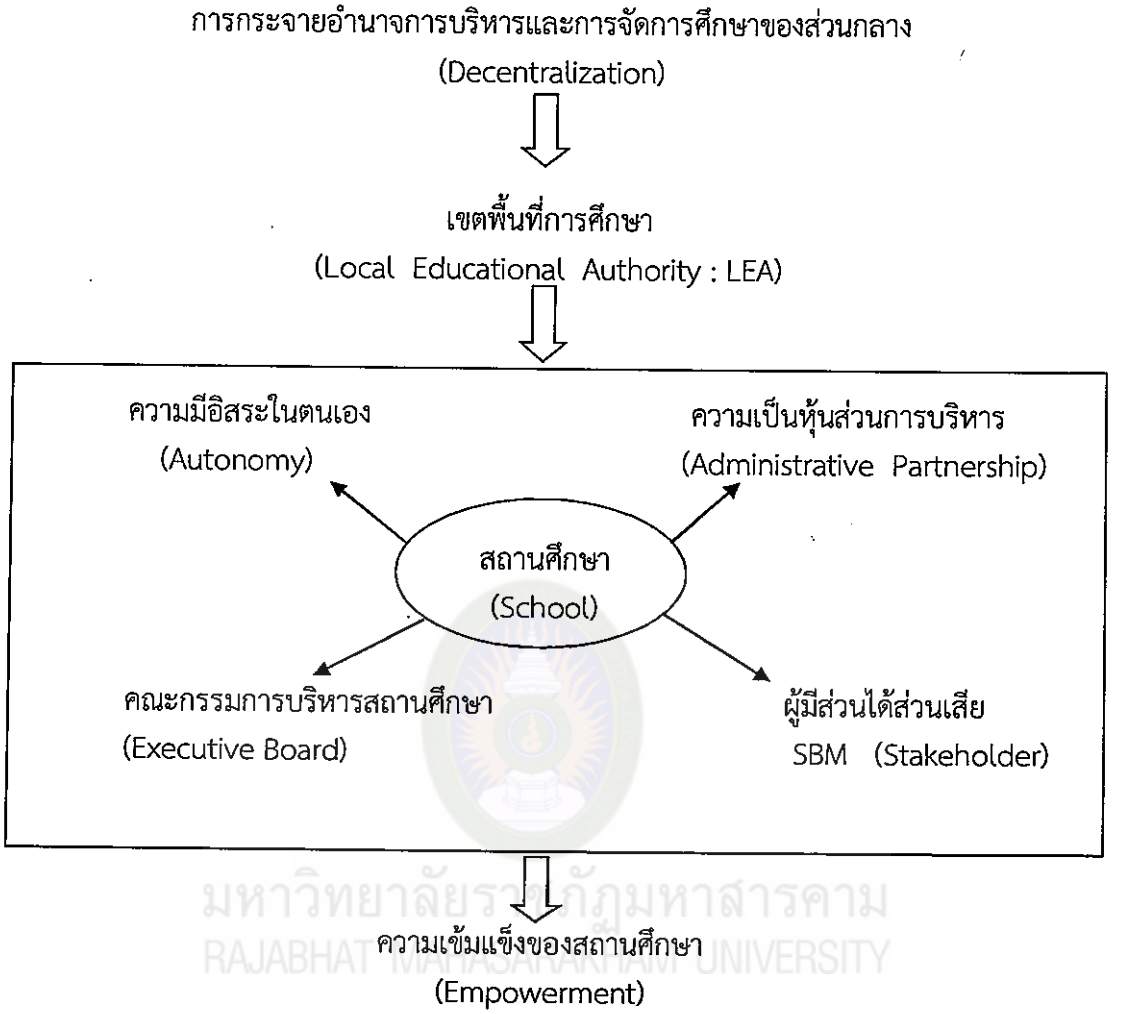
ในระดับปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการตัดสินใจจะช่วยเหลือให้เกิดการเปลี่ยนวิธีสอนของครู ซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระดับที่สูงขึ้น

2. แนวความคิดเกี่ยวกับส่วนของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกิดตามมาของบุคคลที่เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ เมื่อมีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา สิ่งที่ตามมาคือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและชุมชนที่ต้องจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ ซึ่งความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพิ่มขึ้นในแต่ละส่วน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้องแสดงความชัดเจนทั้งเป้าหมายและวิธีการ พร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงความโปร่งใส (Transparency) ในทุกกรณีในส่วนที่รับผิดชอบ ที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. แนวความคิดในการเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบการสร้างเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบ การเพิ่มพลังในอำนาจ เป็นเรื่องของทีมงานหรือบุคคลที่แสดงความรับผิดชอบในการปรับปรุงและพัฒนางานในส่วนที่รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยความคิด และการดำเนินการที่สร้างสรรค์ภายใต้ความยินยอมของบุคคลในทุกระดับ ดังนั้นการกระตุ้นการเพิ่มพลังอำนาจที่รับผิดชอบ ซึงการมีพลังอำนาจที่จะบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ในบริบทที่รับผิดชอบของสมาชิกในแต่ละส่วนจะช่วยให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ตามที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ

4. แนวความคิดเกี่ยวกับอัตถะประโยชน์ทางด้านการบริหาร โครงสร้าง การบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศมีความหลากหลายและแตกต่างกันอย่างชัดเจน การเริ่มต้นใช้แนวความคิดใหม่ ในการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 จึงถือเป็นอัตถะประโยชน์ทางด้านการบริหารอย่างยิ่ง

ดังนั้นแนวความคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นผลที่เกิดจากการแบ่งส่วนของอำนาจ (Decentralization) จากส่วนกลางให้กับท้องถิ่น (เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา) ให้มีอำนาจในการตัดสินใจจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารอื่นๆ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมแบบเท่าเทียม (Equity Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 2



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 2 แสดงแนวคิดพื้นฐานการบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่มา : (นิพนธ์ เสือก้อน. 2549 : 7)

3. ความหมายของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management หรือ SBM) เป็นรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น ถวิล มาตรเลี่ยม ใช้คำว่า "โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ" ปัญญา แก้วกียรู และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล ได้ใช้คำว่า "การบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน" ส่วนสุรัฐ ศิลปอนันต์ "การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน" และนอกจากนี้นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ใช้คำว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" ซึ่งหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 8-9) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการปฏิรูปการบริหารจัดการโดยกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Share Decision Marking) เป็นการยกอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาไปจากส่วนกลางและจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนโดยตรง โดยมอบอำนาจ

การกำกับควบคุมโรงเรียนไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยเป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับเซ็ง ยิน เชียง (Cheng, Yin Chong. 1996 : 44 ; อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : 14-15) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งมีประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียนได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีความประสิทธิผลสูงขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า คือกลยุทธ์ทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นองค์กรหลักการปฏิรูปจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และความคล่องตัว ในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง โดยเป็นฐานเรื่องวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน งบประมาณ ทรัพยากร การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ตลบอดจนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทีมีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทุกด้ายให้ดีที่สุด และสอดคล้องกับความคล้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นความรับปิดชอบที่ตรวจสอบได้

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556 : 59) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดของการกระจายอำนาจในการจัดการและการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษาได้มีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปให้มากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 23) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ทั้งด้านหลักสูตร การเงิน งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง องค์กรและชุมชนร่วมกันบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

จำเนียร พลหาญ (2554 : 374) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการมอบภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา มาให้สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว ในการบริหารจัดการและสามารถตอบสนองในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบการบริหารที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรศาสนา และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนดในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สามารถตรวจสอบและยอมรับได้

4. หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) โดยทั่วไปมีนักวิชาการทางการศึกษา ได้กล่าวถึงไว้หลายๆท่านด้วยกันดังนี้

อินทิรา หิรัญสาย (2545 : 1) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลางและเพิ่มบทบาทสำคัญให้กับท้องถิ่นโดยมีหลักการดังต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ
2. การมีส่วนร่วม
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ
4. การพัฒนาความรู้และทักษะ
5. การตรวจสอบและความโปร่งใส

ปัญญา แก้วกรียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล (2545 : 5-6) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักสำคัญ 8 ประการดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง
3. หลักการมีส่วนร่วม
4. หลักการพึ่งตนเอง
5. หลักการประสานงาน
6. หลักความต่อเนื่องและความหลากหลาย
7. หลักการพัฒนาตนเอง
8. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544 : 42) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักดุลยภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. หลักการกระจายอำนาจ

3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง

4. หลักการริเริ่ม

อุทัย บุญประเสริฐ. (2542 : 154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการร่วมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่าง ๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548 : 33) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ

2. หลักการมีส่วนร่วม

3. หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

จากหลักการทั้ง 3 ประการ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการสามารถกล่าวในรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ดังต่อไปนี้

4.1 หลักการกระจายอำนาจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นการบริหารที่มีการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ดังที่ (ถวิล มาตรเลี่ยม. 2544 : 42) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจว่าการกระจายอำนาจจะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 (2549 : 11) ที่กล่าวถึงอำนาจโดยการตัดสินใจ และใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานด้านวิชาการ เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546 : 9) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจว่าเป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปสู่สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการโดยตรง ซึ่ง (ปัญญา แก้วกรียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล. 2545 : 5) ได้กล่าวคล้ายๆกันว่าหลักการกระจายอำนาจเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

สรรค์ วรอินทร์ และทิพวัลย์ คำคง (2545 : 6-7) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจว่าเป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2549 : 2-3) ได้กล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษามีแนวความคิดในหลายลักษณะดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาแต่โดยเน้นเป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจในภารกิจด้านบุคลากร หลักสูตรและงบประมาณจากคณะกรรมการกลางไปให้ท้องถิ่น

2. เมื่อผู้บริหารระดับล่างหรือล่างสุดขององค์การมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและมีข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ องค์การก็จะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจเมื่ออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ องค์การก็จะมีลักษณะการรวมอำนาจ

3. การกระจายอำนาจเป็นวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือการสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น คุณภาพการให้บริการและการลดค่าใช้จ่าย

4. การกระจายอำนาจในองค์กรเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่องไปให้หน่วยงานย่อย

5. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจ (Power) กระจายไปยังบุคคลต่างๆ

6. การกระจายอำนาจเป็นการที่ผู้บริหารในแต่ละระดับในสายบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในองค์การแบบรวมอำนาจผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในองค์การแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องคล้ายกันจะทำในระดับล่าง

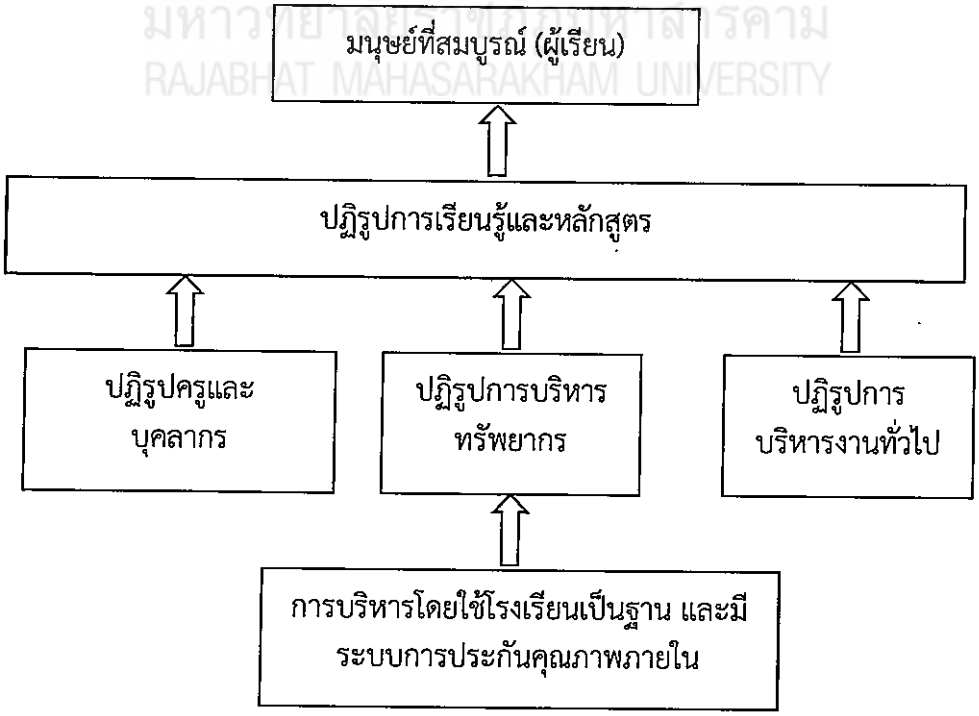
7. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจหน้าที่ (authority) ในการตัดสินใจถูกแบ่งหรือจัดสรรให้ผู้มีบทบาทต่างๆในองค์การ

8. การกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจาย (diffusion) ของอำนาจในการตัดสินใจเมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์การ องค์การมีโครงสร้างแบบรวมอำนาจถ้าอำนาจกระจายไปยังบุคคลต่างๆ องค์การก็มีการกระจายอำนาจ

9. การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆขององค์การ

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 64-65) ได้กล่าวไว้ว่าเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ให้มีการกระจายอำนาจทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป สู่สถานศึกษาเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจในเป้าหมายและการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายมาให้เกิดคุณภาพให้ผู้เรียนให้ได้ สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 3 : การกระจายอำนาจเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
ที่มา : (รุ่ง แก้วแดง. 2546 : 65)

ดังนั้นรูปแบบการกระจายอำนาจจึงมีหลากหลาย ซึ่ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : 33-35) จัดประเภทได้ 4 รูปแบบ คือ

1. การแบ่งอำนาจ หมายถึง การแบ่งอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบบางส่วนให้กับหน่วยงานระดับล่างจากส่วนกลาง โดยดำเนินการตามที่ส่วนกลางกำหนด

2. การมอบอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการบริหารที่ผู้รับมอบอำนาจมีอิสระในการดำเนินงาน แต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังคงเป็นของผู้มอบอำนาจ โดยผู้มอบอำนาจสามารถดึงอำนาจกลับคืนมาได้

3. การถ่ายโอนอำนาจโดยถ่ายโอนอำนาจไปให้หน่วยงานระดับล่างบริหารอย่างอิสระสามารถบริหารตนเองได้และมีสถานะทางกฎหมายที่เป็นอิสระจากส่วนกลาง ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจระดับมากที่สุด

4. การใช้เอกชนดำเนินการซึ่งจะเป็นการถ่ายโอนอำนาจของหน่วยงานรัฐให้บริษัทเอกชนหรือกลุ่มบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบจากผู้บริหารสถานศึกษาไปยังบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายโดยให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติและการแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นนวัตกรรมการบริหาร การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับทางโรงเรียน โดยยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น เนื่องจากการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องดูแลระบบการศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนมากที่สุด ดังที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : 39) ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมคือการเปิดโอกาสให้ชุมชนและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ความช่วยเหลือ และการดำเนินการในกิจกรรมของสถานศึกษาซึ่งมีผลกระทบต่อชุมชนนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (อินทิรา หิรัญสาย. 2545 : 1) ที่ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษานอกจากนี้ (ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์. 2549 : 23) ได้กล่าวถึงการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอตลอดเวลา โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมเสนอแนะปรับปรุงและพัฒนา หลักการมีส่วนร่วมต้องทำให้ทุกคนได้ร่วมกันทำงานและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย อาจดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการซึ่งมีเป้าหมายการ

ทำงานร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมจากการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมิน

วิทยา วิริยพงษ์ (2549 : 1) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์การในการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจและการควบคุมกำกับดูแลการร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานถือว่าการร่วมคิดร่วมทำ ของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นพลังส่งเสริมให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาประกอบด้วย ผู้จัดการศึกษาโดยตรง (ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา) ผู้สนับสนุนการจัดการศึกษา (หน่วยจัดสรรงบประมาณ หน่วยนโยบายทางการศึกษา รัฐบาล ผู้ทรงคุณวุฒิ) ผู้รับผลจากการจัดการศึกษา (ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม) รวมทั้งผู้ประเมินผล (ผู้ประเมินภายนอก ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ) บุคคลเหล่านี้ล้วนมีบทบาทเกี่ยวข้องทั้งสิ้น สมควรเข้าร่วมในการจัดการศึกษาในขั้นตอนต่างๆที่เหมาะสม

ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545 : 27) ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมคือ วิธีการบริหาร หรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน หรือการบริหารมีส่วนแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งในการตัดสินใจทั่วไปมี 4 ระดับ คือ

1. ตัดสินใจโดยผู้บริหารเอง
2. ปรึกษาผู้ร่วมงานในที่สุดผู้บริหารตัดสินใจ
3. ตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นไปตัดสินใจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 2 (2549 :12) ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมว่าเป็นวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีส่วนร่วม กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติดังนี้

1. บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น ประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน

2. กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 ระบุให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตนเองในงานด้านวิชาการ(หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน) งานด้านงบประมาณ (แบบมุ่งเน้นผลงาน) งานด้านบุคลากรและการบริหารทั่วไป

3. วิธีการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยผู้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการงานแต่ละด้านจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินการในวงจรของการทำงานประกอบด้วย

3.1 มีส่วนร่วมในการวางแผน

3.2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

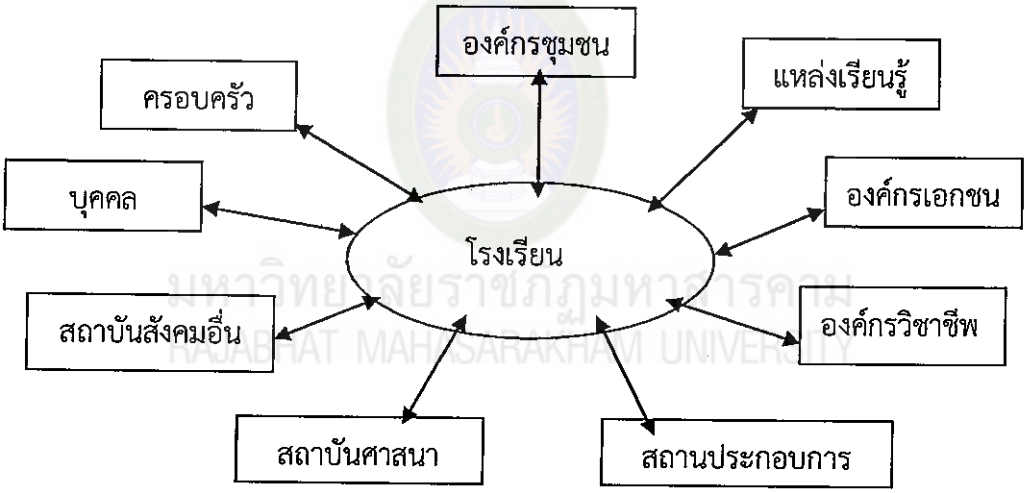
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.3 มีส่วนร่วมในการกำกับตรวจสอบ

3.4 มีส่วนร่วมในการประเมินและสะท้อนผลงานที่ดำเนินการ

สรรค์ วรอินทร์ และทิพย์วัลย์ คำคง (2547 : 7) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อที่จะระดมทรัพยากรจากทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา (All for Education)

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 176-182) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้องค์การต่างๆ ที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างการจัดการองค์การของโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงจากองค์กรเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาไปสู่การจัดองค์การแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ ดังนั้นโรงเรียนจะมีเครือข่ายร่วมจัดการศึกษาเกิดขึ้นมากมายสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 : หลักการมีส่วนร่วม (เครือข่าย) การจัดการศึกษาที่หลากหลาย

ที่มา : รุ่ง แก้วแดง. 2546 : 82

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ชุมชนและมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การให้ความช่วยเหลือ และการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

4.3 หลักการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการในปัจจุบันต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งเรียกโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล”(Good Governance) เป็นแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พ.ศ. 2546 ที่กำหนดในการบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) และแนวทางการบริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ให้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะ "ธรรมาภิบาล" เป็นการบริหารจัดการที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล (ธีระ รุญเจริญ. 2549 : 92-93)

หวน พินธุพันธ์ (2548 : 57-59) ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาล หรือ Good Governace หมายถึง การบริหารอย่างเป็นธรรม หรือบริหารอย่างโปร่งใสสุจริตยุติธรรม ซึ่งเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์การจะไม่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวง งานไม่ด้อยประสิทธิภาพ หลักการแห่งธรรมาภิบาลมีหลักการสำคัญ 3 ข้อดังนี้

1. เป้าหมายต้องสอดคล้องต่อความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน การจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับประโยชน์ ความต้องการ ความจำเป็นของนักเรียน และชุมชนหรือสังคม

2. กระบวนการโปร่งใสคือ กระบวนการบริหาร และกระบวนการเรียนการสอนต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้

3. ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ คือ การบริหารต้องตรวจสอบได้ และหากเกิดความผิดพลาดต้องมีผู้รับผิดชอบ

ปัญญา แก้วกรียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล (2545 : 6-7) ได้กล่าวว่า หลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องคำนึงถึงหลักธรรมรัฐ หรือธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมาประกอบการบริหารด้วย คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า โดยจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียนในด้านความรู้ ความสามารถ และการจัดทรัพยากรในโรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548 : 44-45) ได้กล่าวว่า เมื่อนำคำว่า "ธรรมาภิบาล"มาใช้กับหารบริหารและจัดการศึกษา หมายถึง

1. การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีจุดหมายเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดสิทธิและประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายสูงสุด คือผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

2. การบริหารและการจัดการศึกษาโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ ตั้งใจจริง มุ่งมั่น พัฒนาตนเองตลอดเวลา จนเป็นวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา

3. การสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนไว้วางใจในสถานศึกษาโดยปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความโปร่งใส

4. การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษา

5. การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา

6. การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนอย่างประหยัดและคุ้มค่า ผู้เรียนมีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 3) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักการและแนวปฏิรูปการศึกษาแล้วยังต้องยึดหลักการดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดีซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม คือการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. หลักคุณธรรม คือ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำงานทุกขั้นตอนต้องยึดหลักโปร่งใส มีการปรับปรุงกลไกการทำงานร่วมกันให้สามารถตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

4. หลักการมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญการบริหารและการจัดการศึกษา

5. หลักความรับผิดชอบ คือมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นสำนึกรับผิดชอบในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สมเกียรติ พ่วงรอด (2549 : 3-5) ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลกับการศึกษาว่าการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมทางการศึกษา นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพราะจะช่วยให้มีคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา/หน่วยงานทางการศึกษาและบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผลจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาในท้องถิ่นดีขึ้น สอดคล้องกับสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีที่ระบุว่าควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี 8 หลักการ คือการมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการมีเหตุผล

วิจารณ์ พาณิช (2542 : 43-44) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ดีควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายอย่างชัดเจน

2. การกระจายอำนาจตัดสินใจ ด้านการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการ ไปยังหน่วยปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. มีกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยคนในสถานศึกษาทุกระดับร่วมกันกำหนด โดยมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกันรวมทั้งให้สามารถประเมินผลงานได้เป็นระยะๆ

4. มีการประเมินผลงานโดยบุคคลภายนอกเป็นระยะๆเพื่อประเมินทิศทางคุณภาพของผลงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน

5. มีความพอดีระหว่างการจัดการที่มีการปรึกษาหารือเป็นองค์คณะบุคคลในลักษณะของ "ผู้ร่วมงาน" (ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา)กับการเป็นผู้นำที่ดีและการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงาน

6. มีคุณลักษณะอื่นๆของการจัดการศึกษาที่ดีโดยทั่วไป อันได้แก่ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซื่อสัตย์ ยึดกิจประโยชน์ขององค์การและประเทศชาติเป็นที่ตั้ง ยึดถือความคุ้มค่าและผลงานไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์

7. มีการริเริ่มนวัตกรรมในการจัดการเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

8. การตอบแทนความดีความชอบของบุคคล โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดีในการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการบริหารและการจัดการที่สอดคล้องกับจุ่งมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีเป้าหมายสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นและสนองประโยชน์ของผู้เรียน องค์การ และชุมชน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์และยุติธรรม ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาโดยสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบความถูกต้องคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 สังเคราะห์หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักการสำคัญในบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	อินทิรา หิรัญสาย 2545	ปัญญา แก้วกรียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล 2545	ถวิล มาตรเลี่ยม 2548	อุทัย บุญประเสริฐ 2542	สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา 2548	ความถี่
-หลักการกระจายอำนาจ	/	/	/	/	/	5
-หลักการมีส่วนร่วม	/	/		/	/	4
-หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน				/		1
-หลักการบริหารตนเอง		/	/	/		3
-หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล	/	/		/		3
-หลักการพัฒนาระบบสารสนเทศ	/					1
-หลักการพัฒนาความรู้และทักษะ	/					1
-หลักการบริหารจัดการที่ดี					/	1
-หลักดุลยภาพ				/		1
-หลักการริเริ่ม			/			1
-หลักการพัฒนาตนเอง		/				1
-หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย		/				1
-หลักการประสานงาน		/				1
-หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง		/				1

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความถี่ตั้งแต่ 3 ใน 5 ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

5. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2544 : 3-6) ได้ให้ความเห็นว่าจะไม่มีรูปแบบใดที่เป็นแบบเดียวที่ตายตัว หรือเป็นการเฉพาะ คือ ไม่มีรูปแบบใดแบบเดียวที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษาไทยทุกแห่งทุกระดับ ทุกประเภท สถานศึกษาแต่ละแห่งควรมีอิสระพอที่จะเลือกใช้รูปแบบที่พิจารณาแล้วเหมาะสมกับสภาพของตนเองมากที่สุด และรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาอาจเลือกใช้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนดังนี้

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก จะเป็นรูปแบบการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองโดยชุมชน เพื่อให้ผู้รับบริการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

2. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก แนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไปตรงไปยังโรงเรียนโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ใช้อำนาจโดยตรง และจะต้องดูแลรับผิดชอบจัดการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คณะกรรมการโรงเรียนมีบทบาทเป็นกรรมการที่ปรึกษาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหาร โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานและคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

3. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก เชื่อว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดและเป็นผู้ที่ปฏิบัติการสอนโดยตรง จึงย่อมจะรับรู้ปัญหาต่างๆได้ดีกว่า ตัวแทนคณะครูจึงมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ถือว่าทั้งครูและผู้ปกครองมีบทบาทและความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กมากกว่ากลุ่มอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน สัดส่วนของผู้แทนผู้ปกครอง/ชุมชนจะมีเท่ากันในคณะกรรมการโรงเรียน

5. รูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะมีลักษณะเป็นโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐและมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ภาใต้การกำกับดูแลของรัฐ โรงเรียนดำเนินการของตนเองได้แบบอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป โรงเรียนสามารถออกกฎระเบียบของตนเองได้โดยเฉพาะ มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปแต่โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามพันธะสัญญา หรือตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับหน่วยงานที่มอบหมายอนุมัติให้เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ

6. รูปแบบที่เป็นการบริหารโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ตอบสนองรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดมีความพร้อมก็สามารถจัดการศึกษาเองได้ทุกระดับและทุกประเภท

7. รูปแบบที่ให้เอกชนดำเนินการเนื่องจากเชื่อว่าเอกชนจะมีความสามรถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้รับบริการจากการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เอกชนอาจจัดในรูปของบุคคล บริษัท มูลนิธิ องค์การทางศาสนา ฯลฯ โดยการควบคุมตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน

ปัญญา แก้วกรียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล (2545 : 7) ได้เสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันดังนี้

1.รูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrator Control SBM) ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน กรรมการจะเลือกตั้งจากกลุ่มผู้ปกครอง ครูอาจารย์ และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) โดยครุในฐานะเป็นผู้ใกล้ชิดเด็กมากที่สุดย่อมรับรู้ปัญหาได้ดีกว่า และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะเป็นกรรมการโรงเรียนมากที่สุด และร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

3. รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) รูปแบบนี้จะตอบสนองความต้องการผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด โดยตัวแทนชุมชนจะเป็นประธานผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) เป็นรูปแบบที่เชื่อว่า ครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก การบริหารงานในรูปกรรมการจะมีสัดส่วนของครูและผู้ปกครองมากกล่ากลุ่มอื่นๆ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการและคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

ธีระ รุญเจริญ ปราชญ์ กล้าผจญ และสัมมา รธนิจย์ (2545 : 175) ได้เสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันดังนี้

1. รูปแบบที่ 1 รูปแบบผู้นำประสาน (The Triarchic Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหาร ครู และชุมชน มีความพร้อมและตั้งใจที่จะพัฒนารูปแบบนี้จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ง่ายและใช้เวลาน้อย

2. รูปแบบที่ 2 รูปแบบที่ผู้บริหาร-ครูเป็นผู้นำ (Principal-Teacher Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ มีความพร้อมและมีความตั้งใจ แต่คณะกรรมการสถานศึกษาละชุมชนยังไม่มีความเข้าใจและยังไม่พร้อม รูปแบบนี้ต้องอาศัยความตั้งใจ และความร่วมมือของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ต้องพยายามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. รูปแบบที่ 3 รูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ (The Principal Teacher Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนา แต่ครู- อาจารย์ และชุมชนยังขาดความพร้อมรูปแบบนี้ต้องใช้เวลามากในการดำเนินงาน แต่ก็สารมารถประสบความสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. รูปแบบครู-ชุมชนเป็นผู้นำ (Teachers Community Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหารย้ายมาจากที่อื่นมนขณะที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว โดยที่คณะครู-อาจารย์ละชุมชนในโรงเรียนนั้นได้รับผิดชอบอยู่ก่อนแล้ว รูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและตัดสินใจ

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544 : 59) ได้กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการ SBM เป็นการบริหารจัดการด้วยตนเองเน้น “การมีส่วนร่วม” และ “การพัฒนา” และการเป็นพลวัตรทั้งนี้เพราะถือว่ากำลังเผชิญอยู่กับงานการศึกษาที่ยากและซับซ้อน รวมทั้งมุ่งเน้นการศึกษาและเทคนิคสมัยใหม่ มีวิสัยทัศน์เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่องตลอดจนการริเริ่มสร้างสรรค์แสดงออกถึงภาวะผู้นำอย่างเด่นชัด

จากรูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้นั้นไม่ได้มีกระบวนการบริหารที่สำเร็จรูป แต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยตรงในการศึกษาเรียนรู้ ลงมือทำปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนและสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้และปรับปรุงพัฒนาจนเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง นอกจากนี้ต้องมีการเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

6. แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (อ้างถึงใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2. 2549 : 14-15) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาโดยเน้นย้ำเรื่องคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของชาติเป็นประเด็น นำในการวางยุทธศาสตร์ และมาตรการการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาทุกระดับ ในการนี้ระบบหลักสูตร กลไกการบริหารจัดการ การพัฒนาครู การลงทุนในเทคโนโลยีและปัจจัยพื้นฐานทางการศึกษาจะต้องประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการเช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การสั่งการแก้ปัญหา กลุ่มสัมพันธ์การวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน งบประมาณ การบริหารบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้วย นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการยังได้กำหนดให้ “ปี 2549 เป็นปีแห่งการปฏิรูปการเรียนการสอน” โดยมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเจตนารมณ์โดยเน้น พัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อลดการท่องจำ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และส่งเสริมนิสัยรักการอ่านเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยโรงเรียนเป็นหลักในการตัดสินใจควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดแก่นักเรียน
2. ความรับผิดชอบต่อผลงาน
3. ความเที่ยงธรรม
4. การรบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
5. เน้นการมีส่วนร่วม

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 61) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. กำหนดหลักเกณฑ์ เกณฑ์มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารตามหลักมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. ศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการ ตลอดทั้งศักยภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ประกอบการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

3. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเน้นการฝึกอบรมด้วยตนเอง (Self-study Rack age) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ สื่อประสม และกิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพทั้ง 3 ด้าน คือด้าน IQ, EQ และMQ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการตามคู่มือที่กำหนด ทั้งนี้จำเป็นต้องสร้างทีมในการฝึกอบรม

4. สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่จำเป็นให้แก่โรงเรียน เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย (มาตรา 39)

5. กำกับ ติดตาม และนิเทศตลอดทั้งการประเมินการบริหารละการจัดการศึกษาเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ตลอดทั้งเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และความก้าวหน้า

6. สรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารและจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ “แกนนำ” เพื่อส่งเสริมเพื่อให้รางวัลและสร้างเครือข่ายต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 41-42) ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการดังนี้

1. ทบทวนภารกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานศึกษา

3. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective)

4. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. กำหนดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance Indicators : KPLs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

6. กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดทำรายละเอียด โครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก

8. จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

9. เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 (2549 : 24) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่โรงเรียนอาจจำนำไปปรับใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1.วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

3. กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ

4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

5. ประเมินตนเอง ประเมินภายใน

6. รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 2 (2549 : 22) ได้กล่าวถึง แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การยึดหลักการบริหารตนเอง (Self-Managing) โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง อย่างมีระบบโดยเริ่มเป็นขั้นตอน เช่น

1.1 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และเป้าหมายความสำเร็จ

1.2 กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์ในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ฝ่าย/หมวด/งาน และบุคคล

1.4 กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานของตนเอง

2. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดียึดหลักคุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติ โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

2.2 จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบ

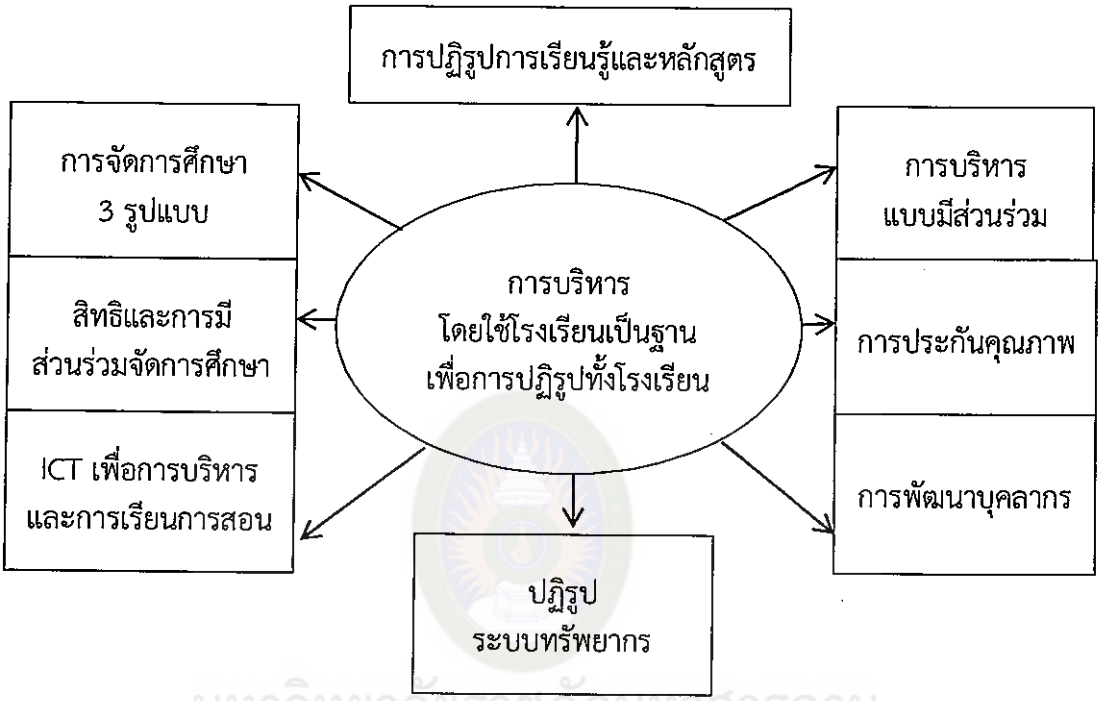
2.3 กำหนดระเบียบ/ข้อถือปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการ

2.4 เนินการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อนำไปสู่การยอมรับของระบบการบริหารของโรงเรียน

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 66-67) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาจะต้องมีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษาตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในเรื่องการดูแลสิทธิทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เรียน การจัดการศึกษา 3 รูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การปฏิรูปการเรียนรู้และหลักสูตร การบริหารโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน การประกันคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปทรัพยากร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อการบริหารและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การจัดการเรียนการสอนทั้งนี้จะต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน และนี่คือรากฐานของความเป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริง ซึ่งแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 5



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 5 แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน
ที่มา : รุ่ง แก้วแดง 2546 : 67

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องได้รับการเตรียมพร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งในการดำเนินการ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ต้องมีโอกาสในการเลือกใช้รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องมีความสามารถในการสร้างสมรรถนะของตนเองให้เหมาะกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรู้จักสร้างเทคนิคและยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนการวิเคราะห์ผลสำเร็จที่เกิดจากการใช้กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7. ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การบริหารและการจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการศึกษาที่แท้จริงนั้นอยู่ที่โรงเรียน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียน ที่จะทำให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต้องการจำเป็นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างมาก ที่จะสร้างสรรค์ออกแบบระบบ และกระบวนการการบริหารที่มีคุณภาพ

ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล (2545 : 11-12) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลายประการ ดังนี้

1. ให้สถานศึกษาพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ที่มุ่งสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

2. ให้สถานศึกษามีทีมงานที่มีคุณภาพหลากหลาย จะต้องมีคณะทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน จัดระบบการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับรู้และชื่นชมร่วมกัน

3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

4. พัฒนาระบบข่าวสารข้อมูลในสถานศึกษา มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย

5. ให้เกียรติและยกย่องครู เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6. ยกย่องผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ ที่ประสบความสำเร็จ สามารถอำนวยความสะดวกและผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษาก้าวหน้า สามารถประสานพลังของกลุ่มต่างๆได้เป็นอย่างดี

7. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี การดำเนินงานของสถานศึกษาจะต้องประชาสัมพันธ์ทุกด้านให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 58-59) ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง

2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน

3. การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาต้องให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆอย่างแท้จริง

4. ต้องจัดการฝึกอบรม/สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ ปรับบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ชัดเจน

5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด

6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความร่วมมือกัน

7. ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามแนวการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน และสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 24) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเหมือนกับ ธีระ รุญเจริญ (2546 : 58-59) แต่มียุทธศาสตร์การดำเนินการเพิ่มอีก 2 ประการในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษา และกำกับดูแลติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การพิจารณาให้สวัสดิการ และการบริหารพิเศษแก่คณะกรรมการสถานศึกษาตามที่เห็นสมควรและชอบธรรม

ธีระ รุญเจริญ (2549 : 49) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์หลายอย่าง เช่น

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การใช้กระบวนการกลุ่มแบบ CEO ในการบริหาร
3. การยึดปฏิบัติตามหลักธรรมมาภิบาลในการบริหาร
4. การพึ่งตนเอง
5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. การสร้างความร่วมมือร่วมใจ
7. ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
8. ภาวะผู้นำที่ดี

โวฮัลสเตตเตอร์ และโมร์แมน (Wohlstetter & Mohr man, 1996 : อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : 11-12) ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

2. มีการสร้างทีมงานหลายกลุ่ม มีคณะทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษา

3. มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ โดยพัฒนาทักษะที่เกี่ยวกับเรื่องอำนาจหน้าที่และกระบานการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. มีการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานกลาง รวมทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรภายนอก สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุง

5. มีการให้รางวัลแก่ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจยกย่องเป็นรายบุคคลหรือคณะ

6. มีการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการปฏิรูปให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 (2549 : 19) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร

3. การพัฒนาวิชาชีพครู

4. การมีวิสัยทัศน์

5. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ

6. พัฒนาการมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารหลักสูตร

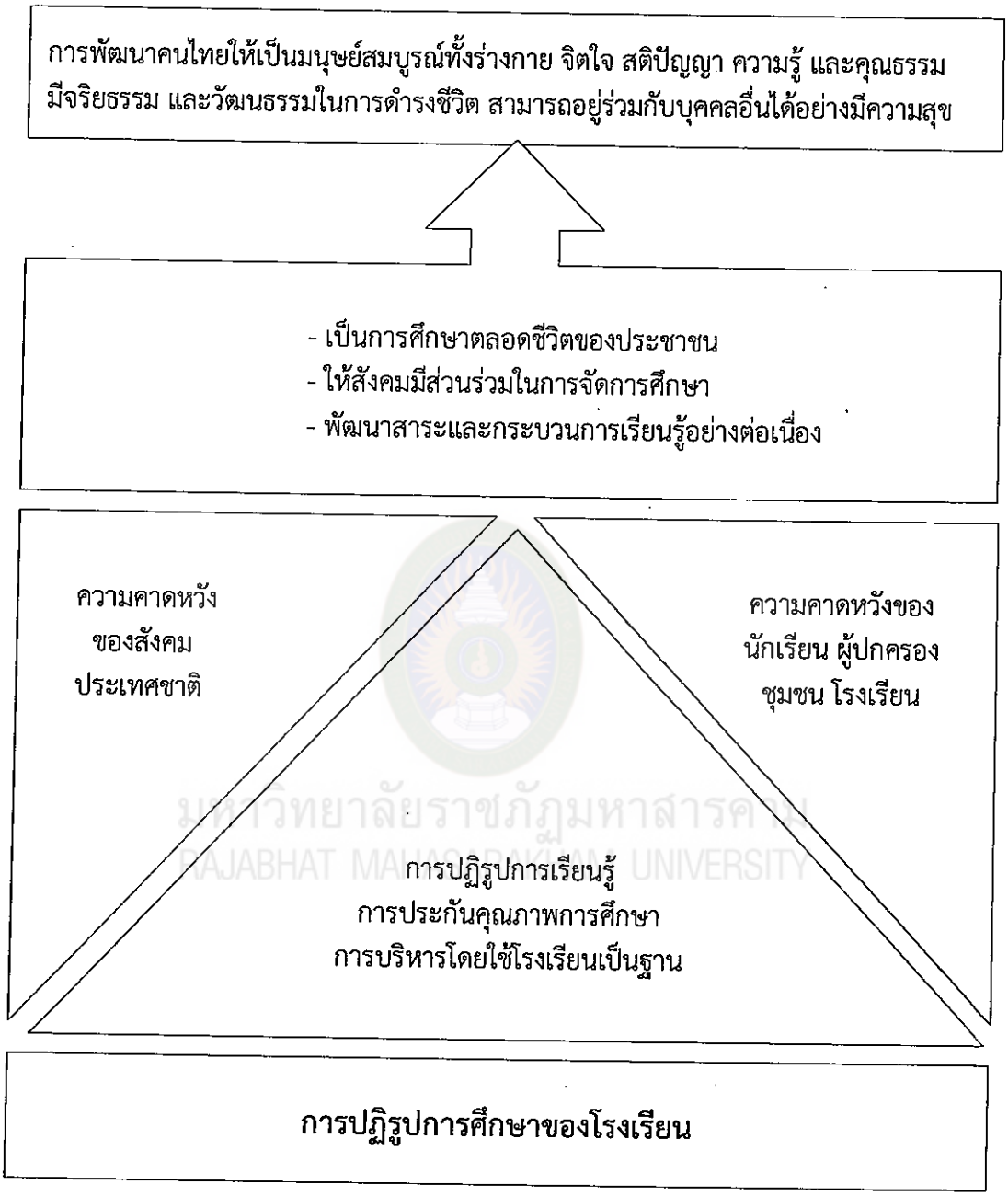
7. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

8. การมีวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

9. การให้รางวัล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (2549 : 23) ได้กล่าวถึงการหลอมรวม 2 ยุทธศาสตร์ คือ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งเน้นให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 6

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY



แผนภาพที่ 6 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (2549 : 23)

จากยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จนั้นมีหลายประการ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาทั้งระบบ

2. การสร้างความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจในแนวคิดและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

4. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารและการพัฒนาวิชาชีพครู

5. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

6. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้

7. การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาในทุกๆด้าน

8. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

9. การให้แรงเสริม หรือขวัญกำลังใจ

10. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัว โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ ตอบสนองต่อความต้องการ และความจำเป็นของผู้เรียน และสังคมหรือชุมชน

8. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร "ผู้บริหาร" ถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งสิ่งที่นักบริหารการศึกษาและบุคคลทั่วไปมีความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือการเป็น "ผู้บริหารมืออาชีพ" ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของสถานศึกษาในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2546 : 7-9) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีต้องมีลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติปาปณิกสูตร ดังนี้

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

2. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ด้วยคุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก "นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 21-22) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การบริหารอย่างดี มีความตั้งใจจริงในการบริหารงานด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความอุตสาหวิริยะ อดทน มีความเชื่อมั่นตนเอง มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2545 อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2549 : 48) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร เพื่อการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. กล้าในตัดสินใจที่จะการเปลี่ยนแปลง
2. กระจายอำนาจการบริหาร
3. ยอมรับและตระหนักในการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล
4. มีความคิดสร้างสรรค์
5. โปร่งใสในการปฏิบัติงาน
6. ยึดประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก
7. มีความรับผิดชอบในผลงานและกิจกรรมบริหารทั้งหมด

ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545 : 37-39) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรมีแบบแผนภาวะผู้นำ ดังนี้

1. เน้นความสำเร็จของทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่ถูกพิจารณาว่าเป็นทรัพย์สมบัติขององค์การที่เปลี่ยนแปลงได้ สามารถจ้างและไล่ออกเมื่อไหร่ก็ได้

2. มุ่งอนาคตและมีสายตากว้างไกล เป็นความสามารถในการมองไปข้างหน้า วางแผนและสร้างกลยุทธ์ นอกจากนี้ต้องคาดคะเนความเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมให้องค์การอยู่รอด มีสติปัญญาที่จะมองเห็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป้าหมายเกิดผลสำเร็จ

3. การทำงานเป็นกลุ่ม สร้างสภาพแวดล้อมที่สามัคคีต่อกัน ซึ่งสามารถทำให้สมาชิกแต่ละคนช่วยกันสร้างเป้าหมายและผลักดันงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4. มีสัญชาติญาณ การเข้าใจปัญหาอย่างรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การแก้ปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการอย่างมีระบบแทนการวิเคราะห์เพื่อแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ

6. ความรู้ด้านเทคนิค ในยุคระบบสารสนเทศ ผู้บริหารควรมีความรู้ทางเทคนิคควบคู่ไปกับความสามารถด้านแนวทาง

7. นักวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีแผนกลยุทธ์ในการบริหารที่ชัดเจน โดยตระหนักรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และค้นหาทิศทางการทำงานในอนาคต

หวน พินธุพันธ์ (2548 : 21) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำไปสู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพควรมีทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) และทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ให้มากกว่าทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือมีความเข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทหน้าที่อย่างไร แบ่งงานเป็นหน่วยย่อย ๆ อะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไร รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ส่วนทักษะในการทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น การพิมพ์ การใช้คอมพิวเตอร์ การร่างหนังสือติดต่องาน การทำสื่อการสอน การสอน ก็ควรจะมีเช่นกัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีสามภูมิ ดังนี้

1. ภูมิรู้ คือ ความรู้ความสามารถ เช่น มีความรู้ทางทฤษฎีการบริหารการศึกษา แล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานได้

2. ภูมิธรรม คือ ความประพฤติดี มีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความโปร่งใส ยุติธรรมในการทำงาน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ

3. ภูมิฐาน คือ มีบุคลิกลักษณะดี รูปร่าง ท่าทางดี การแต่งกายดี อย่างไรก็ตาม ถ้าหากบุคลิกลักษณะ และรูปร่าง ท่าทางไม่ดี แต่แต่งกายเรียบร้อยก็จะดูภูมิฐานได้

ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีทั้งความรู้ คู่คุณธรรม และคุณลักษณะพิเศษ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

9. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหาร จะเปลี่ยนไป ซึ่งเซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1994 ; อ้างถึงใน ถวิล มาตรเลี่ยม, 2544 : 57) ได้กล่าวว่าในระบบการบริหารจัดการ SBM บทบาทสำคัญของผู้บริหารเป็นนักพัฒนาจุดมุ่งหมายการศึกษา เป็นผู้นำ เป็นผู้สร้างคน เป็นนักประสาน และรวมทั้งเป็นนักพัฒนาทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องพัฒนาจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความต้องการ และนำสมาชิกโรงเรียนปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้วยการร่วมมือร่วมใจในการทำหน้าที่ของโรงเรียน นอกจากนั้นยังช่วยกันแสวงหาทรัพยากรให้กว้างขวาง ที่จะนำมาใช้ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียน

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 20-21) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนำทางวิชาการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ การประสานความสัมพันธ์ มีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ

4. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร มีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

5. การสร้างแรงจูงใจ มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ

6. การประเมินผล ต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบครบวงจร

7. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

8. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชน และสาธารณชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น

9. การส่งเสริมเทคโนโลยี เป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนากุล (2545 : 10) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการพัฒนาโดยอาศัยความร่วมมือจากคณะกรรมการ มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการควบคู่กับความ

รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ สำหรับงบประมาณจะได้รับเงินอุดหนุนแบบเหมาจ่าย สถานศึกษาจะต้องกำหนดสาระการเรียนรู้ และวิธีจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนั้นผู้บริหารต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตัดสินใจเองโดยใช้กระบวนการกลุ่มและข้อมูลสาระสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจ

อดิเซส (Adizes, 1976 ; อ้างถึงใน วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2549 : 1) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการบริหารนั้น ถ้าจะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพแล้วจะต้องแสดงบทบาทการบริหาร 4 บทบาทด้วยกันคือ

1. บทบาทในการเสริมสร้าง (Producing) คือ มีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี เพื่อสร้างผลผลิตขององค์การ บทบาทในการเสริมสร้างเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอนุระบบเศรษฐกิจ/เทคโนโลยี

2. บทบาทในการดำเนินการ (Implementing) คือ ผู้บริหารจะสร้างและกำหนดการประสานงาน ควบคุมและลงโทษทางวินัย ผู้บริหารจะดูว่าระบบได้ดำเนินการไปตามที่ได้ออกแบบหรือกำหนดไว้ ซึ่งบทบาทในการดำเนินงานเน้นอนุระบบบริหาร/โครงสร้าง

3. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Innovating) เนื่องจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัยและมีอิสระที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบซึ่งดำเนินการอยู่ได้ด้วยตนเอง บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เน้นในอนุระบบข่าวสารข้อมูล/การตัดสินใจสั่งการ

4. บทบาทในการหล่อหลอม (Integrating) การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ “กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง โดยมีทิศทางที่ชัดเจนในจิตใจ และสามารถเลือกทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ การหล่อหลอมเน้นในอนุระบบบุคคล/สังคม” เมื่อไรก็ตามที่บทบาทหนึ่งบทบาทใดถูกละเลย ไม่ได้รับการปฏิบัติในองค์การแล้ว มักจะปรากฏให้สังเกตได้ว่ารูปแบบการบริหารนั้น เป็นรูปแบบการบริหารที่ผิดหลักการ ถ้าผู้บริหารได้แสดงบทบาทในด้านการหล่อหลอมแล้ว จะกลายเป็น “ผู้สร้างวิกฤตการณ์” “ผู้ติดอยู่กับระบบราชการ” หรือไม่ก็เป็น “เจ้านายผู้อยู่อย่างโดดเดี่ยว” นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะไว้ว่า บทบาทหน้าที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ควรจะครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้

4.1 เป็นนักวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment)
4.2 เป็นแหล่งข่าว (Information Center)
4.3 เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)
4.4 เป็นนักวางแผน (Planner)
4.5 เป็นผู้จัดสายงาน (Organizer)
4.6 เป็นนักบริหารงานบุคคล (Personnel Manager)
4.7 เป็นนักพัฒนา ฝึกอบรม (Developer Trainer)
4.8 เป็นผู้นำ (Leader)
4.9 เป็นนักจูงใจ (Motivator)
4.10 เป็นนักปฏิบัติ (Action Taker)

4.11 เป็นผู้ควบคุมติดตามผล (Controller)

4.12 เป็นนักเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

กิติมา ปรีดีดิลก (2547 : 59-62) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีบทบาท และลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากในอดีต และต่างจากผู้บริหารทั่วไป ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการศึกษาทั่วโลก และเป็นบรรยากาศของการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องคิดใหม่ทำใหม่ และรวบรวมแนวคิดต่างๆในสังคมเกี่ยวกับความคาดหวังที่สังคมมีต่อการศึกษา สามารถวิเคราะห์นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ทิศทางการพัฒนาประเทศ แล้วนำมาสร้างวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จ

2. เป็นผู้มีความสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จะรู้จักสร้างสรรค์ช่องทางให้คนกลุ่มต่างๆในท้องถิ่นมีส่วนร่วมการบริหารสถานศึกษา มีวิธีการใหม่ๆในการระดมทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากทุกด้าน สร้างสรรค์การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการสอน หลักสูตร และกิจกรรมที่ทันต่อสถานการณ์บ้านเมือง เป็นต้น

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง

4. เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษา ทั้งในเชิงลึก กว้างและไกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่มีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจการจัดการ และการดำเนินการต่างๆให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำในส่วนของตนได้อย่างเต็มที่

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549 : 68) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ คือ ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้จึงต้องแสดงบาบาททั้งสาม ได้แก่ เป็นผู้สอน (Instructor) เป็นผู้ชี้นำ (Coach) และเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้ในตารางที่ 3

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ

บทบาทผู้บริหาร / ลักษณะงานบริหาร	เป็นผู้สอน	เป็นผู้ชี้นำ	เป็นผู้ให้คำปรึกษา
ด้านความช่วยเหลือ	สอนงาน	ผลของงาน	พัฒนาบุคคลทั่วทั้งชีวิต
ระยะเวลา	ระยะเวลาสั้น	ระยะเป็นเดือนหรือเป็นปี	ตลอดชีวิตในการประกอบอาชีพ
วิธีการให้ความช่วยเหลือ	บอกแสดงให้ปฏิบัติ ให้โอกาสในการสร้างทักษะใหม่ๆ	สำรวจปัญหาร่วมกัน	ปฏิบัติต่อกันฉันเพื่อน มีความเป็นมิตรที่ดี และรับรู้ร่วมกัน นำไปสู่การแก้ไขปัญหาร่วมกัน
ความสัมพันธ์ในกิจกรรม	วิเคราะห์งานสอนอย่างชัดเจน แนะนำให้ข้อมูลป้อนกลับ	ร่วมวิเคราะห์ปัญหา สร้างและพัฒนา ให้โอกาสและทบทวน	เชื่อมโยงงานเข้ากับชีวิต กำหนดเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อชีวิต
ความเป็นเจ้าของ	ครูหรือผู้สอน	ผู้ให้	ผู้เรียนรู้ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่มา : ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2549 : 68

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารควรมีบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก มีบทบาทในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมายงาน มีบทบาทในการกระจายอำนาจ เป็นผู้สนับสนุนและเป็นผู้นำนวัตกรรมเข้าสู่โรงเรียน ผลักดันการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนางานตามพันธกิจของโรงเรียน ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก และบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดองค์การและเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน และจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจัดการความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทจากการควบคุม เป็นการเสริมพลัง ใช้การสั่งการให้น้อยลง เปลี่ยนจากการบริหารอย่างช้าๆ เป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปและมีความเป็นมืออาชีพ

10. มาตรฐานและตัวบ่งชี้ การบริหารฐานโรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 171-174) ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารฐานโรงเรียนไว้ 3 หลัก คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

10.1 มาตรฐานด้านการกระจายอำนาจ

มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษาที่มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม
2. สถานศึกษามีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ครบวงจรและต่อเนื่อง
3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน
4. สถานศึกษามีระบบอำนวยการ กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
5. สถานศึกษามีการจัดหาและใช้สื่อและเทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. สถานศึกษามีฐานข้อมูล และใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน
7. สถานศึกษามีวิธีประเมินผลการเรียนที่หลากหลาย สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษาสามารถเสนอขออัตรากำลัง และมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรที่ตรงกับความต้องการได้
2. สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรตามความต้องการ
3. สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. สถานศึกษามีการพิจารณาประโยชน์ตอบแทน และดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลกรอย่างเป็นระบบ
5. สถานศึกษามีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล และองค์กรในชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน และสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้

2. สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่างๆ และมีการออกระเบียบการใช้เงินรายได้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างเหมาะสม รวดเร็ว ทันเวลา และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

4. สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สถานศึกษามีการรายงานการใช้เงินต่อต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอ ถูกต้องและทันเวลา

มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบการบริหารงานธุรการ การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น คล่องตัวและสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้

2. สถานศึกษามีการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตน

3. สถานศึกษามีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างครบวงจรภายในเวลาที่กำหนด

10.2 มาตรฐานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงาน

2. ชัดเจนตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

3. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนกับสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดวาระการประชุมที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. สถานศึกษามีการนำมติ และความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

6. สถานศึกษามีระบบการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย

มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

10.3 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. สถานศึกษามีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และประสิทธิภาพในการบริหาร

3. สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการ โดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

2. สถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัด และคุ้มค่า

มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน

2. สถานศึกษามีระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารที่มีฐานข้อมูลในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

11. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าว 5 ปัจจัยด้วยกัน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 88-89)

11.1 ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา

1) วิสัยทัศน์
2) ภาวะผู้นำปริวรรต
3) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
4) การวิจัยในโรงเรียน
5) ความฉลาดทางอารมณ์

11.2 ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) การยอมรับนับถือ
2) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
3) ความพอใจในการทำงาน
4) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย

11.3 ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา
2) การวิจัยในชั้นเรียน
3) ความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง

11.4 ปัจจัยด้านสภาพของสถานศึกษา

1) ความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานของสถานศึกษา
2) ความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา
3) การมุ่งเน้นงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
4) การติดต่อสื่อสารและประสานงานของสถานศึกษา
5) ความพร้อมด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สิ่งก่อสร้างและสภาพแวดล้อม

11.5 ปัจจัยด้านสภาพของชุมชน

6) การยอมรับนับถือของชุมชนต่อผู้บริหารสถานศึกษา
7) การมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆในชุมชนต่อกิจกรรมของสถานศึกษา
8) การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของผู้นำชุมชน
9) ความพึงพอใจและศรัทธาของชุมชนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
10) ความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ 1) ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา 2) ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ปัจจัยด้านสภาพของสถานศึกษา และ 5) ปัจจัยด้านสภาพของชุมชน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

1. ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า

บีกัส แซนยัล (Bikas C. Sanyal. 1999 : 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวาวงแผน ปฏิบัติตามแผนและการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

สมคิด บางโม (2542 : 14-15) กล่าวถึงแผนกลยุทธ์ว่าหมายถึงการนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหาร 4M มาใช้ในกระบวนการบริหารโดยการรู้จักใช้กระบวนการบริหารโดยการรู้จักใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการฯและองค์การเพื่อให้เกิดคุณค่าในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แสงเดือน แสงอุทัย (2544 : 45) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าหมายถึงการพิจารณาของผู้บริหารที่จะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการปรับส่วนย่อยหรือระบบต่างๆที่เกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่ระบบการวางแผน ระบบการจัดโครงสร้างแผนงาน งบประมาณ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารในแต่ละด้านที่จะเกิดผลในทางการบริหารตามที่ต้องการ

เฉลียว บุรีภักดี (2546 : 4) ได้อธิบายความหมายว่ายุทธศาสตร์หมายถึงแผนการอันชาญฉลาดสำหรับกระทำการอันหนึ่งอันใดให้บรรลุเป้าหมายที่มีความยากเป็นพิเศษ ไม่อาจบรรลุได้โดยวิธีธรรมดาที่คนถั่วไปรู้อยู่แล้ว วิธีดังกล่าวต้องประกอบขึ้นจากหลักวิชาการย่อยๆหรือ “ศาสตร์” อีกข้อหนึ่งเพราะสามารถนำไปตรวจสอบโดยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อยืนยันว่าเป็นแผนการที่ใช้ปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายได้จริงและจะได้ผลอย่างคุ้มค่าและคุ้มทุน

ศิริลักษณ์ ทองมาลัย (2546 : 18) กล่าวว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ หมายถึงยุทธวิธีการทำงานในเชิงรุกในปัจจุบัน โดยการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร สถานศึกษาหรือหน่วยงาน จากการวิเคราะห์สถานภาพทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่อย่างเป็นระบบที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยระดมความคิดและทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า

เมตตา ชูเลิศ (2548 : 10) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์ หมายถึงการมุ่งพิจารณาถึงการบริหารในทางปฏิบัติโดยอาศัยหลักทฤษฎี ความรู้ต่างๆ ของการบริหารมาประยุกต์และปรับใช้ในทางการบริหารอย่างเป็นระบบโดยการจัดโครงสร้างแผนงาน งบประมาณ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารในแต่ละด้านที่จะเกิดผลในทางการบริหารตามที่ต้องการ

ไตรทิพย์ ทิพย์สอน (2548 : 22) ได้อธิบายว่ายุทธศาสตร์เป็นคำที่มีความหมายเช่นเดียวกันกับคำว่ากลยุทธ์หรือแผน ซึ่งรวมถึงกลวิธี หรือแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายของงานหรือองค์กรที่กำหนดไว้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548 : 79) ได้อธิยายความหมายว่าแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติพันธกิจ และภารกิจให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติตามแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของยุทธศาสตร์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548 : 79) ได้อธิบายความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ว่า

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์การ

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานของภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยในประเทศไทยเรียกว่าการปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2555 : 15) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานดังนี้

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2. ผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปได้ว่า ความสำคัญของยุทธศาสตร์มีดังนี้

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา

2. ผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการได้นำเสนอองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543 : 10) ได้เสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ดังนี้คือการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ และมีขั้นตอน และเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปตัว เป็นการวางแผนแบบมีทิศทาง แต่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

สมยศ นาวีการ (2544 : 14) ได้เสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ดังนี้คือการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึงการตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จและวิธีการกำหนดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จถึงแม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์แต่มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผน ประกอบด้วยการวางเป้าหมาย และจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์กร และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ

เสรี พงศ์พิศ (2548 : 1) ได้เสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ดังนี้คือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบซึ่งองค์ประกอบต่างๆซึ่งสัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นการวางแผนที่มีวิสัยทัศน์(Vision) หรือภาพฝันที่วาดไว้เป็น “การร่วมจิต” มีเป้าประสงค์ (Purpose) อันแสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย “การร่วมใจ”ผลึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจ (Mission) อันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ตั้งไว้เป็นรายละเอียดเพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ (Output) ที่พึงประสงค์

ดุสิต สมศรี (2551 : 23) ได้เสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบยุทธศาสตร์ ดังนี้คือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ภายใต้พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น

เลิศชาย ปานมุข (2551 : 1) ได้เสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ดังนี้คือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานและจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนะของเราที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึง

ทางเลือกต่างๆอย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์การ ไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค เพื่อที่จะบอกถึงทิศทางที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติในอนาคต

ตารางที่ 3 สังเคราะห์องค์ประกอบยุทธศาสตร์

คำสำคัญ องค์ประกอบของ ยุทธศาสตร์	เลิศชาย ปานมุข 2551	ดุสิต สมศรี 2551	เสรี พงศ์พิศ 2548	สมยศ นาวีการ 2544	สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ 2544	ความถี่
วิสัยทัศน์		/	/		/	3
พันธกิจ	/	/	/			3
เป้าประสงค์	/	/	/	/		4
ประเด็นยุทธศาสตร์	/			/	/	3
ตัวชี้วัด	/	/	/			3
กลยุทธ์และแนวทาง ดำเนินการ	/	/	/		/	4
โครงการ/กิจกรรม			/	/	/	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์มีความถี่ตั้งแต่ 3 ใน 5 ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และแนวทางดำเนินการ และโครงการ/กิจกรรม

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมการดำเนินการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1.1 แนวคิดพื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชนในสมัยยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นที่ต้องดำเนินการให้สอดรับ หรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เทคโนโลยี รวมทั้งองค์การคู่แข่ง และสนับสนุนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรโดยอาศัยภาวะการนำที่เข้าแข่งของผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

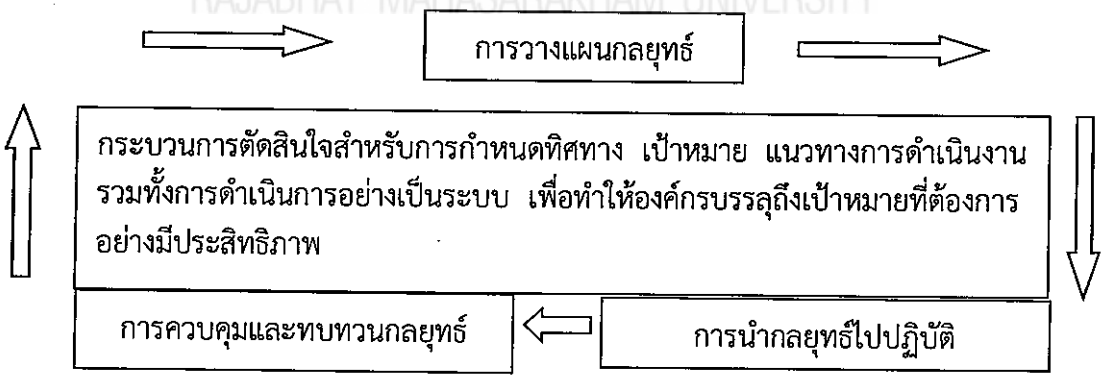
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกรอบแนวคิดและกระบวนการทางการบริหารที่พัฒนามาจากวิชานโยบายธุรกิจ (Business policy) ในหลักสูตรบริหารธุรกิจหาบัณฑิตของสถาบันการศึกษาทางธุรกิจทั่วไป ที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ และปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าเป็นกระบวนการที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับการทำธุรกิจในสังคมยุคโลกาภิวัฒน์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์การทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านสังคม สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายใน อันได้แก่องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณสิ่งอำนวยบริการต่างๆเพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือทัศนภาพ (Vision)ที่ชัดเจนขององค์การเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน (Direction) จุลยืนที่เหมาะสม (Optimal position) ภารกิจหลัก (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategies) รวมทั้งเป้าหมาย (Traget) การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

หลังจากทราบถึงทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจนรวมทั้งแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเรียบเรียงแล้ว องค์กรจะต้องจัดการให้มีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดแผนงาน โครงการงบประมาณ มาตรการสนับสนุนอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ และจะต้องจัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะๆเพื่อที่จะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคอันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือควบคุมให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ส่วน ที่ต้องดำเนินการให้หมุนเวียนตามกันโดยต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินการทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) การทบทวนและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control & review) ดังแผนภาพที่ 7 ต่อไปนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 7 : ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 53)

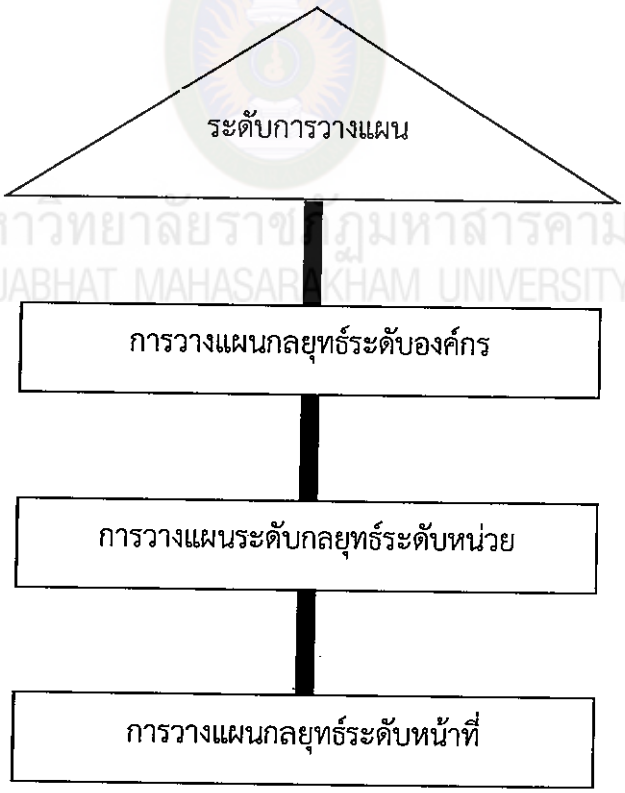
1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสนใจกับกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร หากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการประเมินศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์กรเพื่อจะกำหนด

ทางเลือก หรือแนวกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่คาดหวังได้และสอดรับกับศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์กรแผนกลยุทธ์จึงเป็นผลลัพธ์ของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและภัยอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภายนอกเพื่อที่องค์กรจะได้ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างทั่วถึงพร้อมทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อกำหนดจุดยืน (Positioning) ขององค์กรในช่วงอนาคต ด้วยการระบุถึงวัตถุประสงค์ (Objective) และแนวทางการดำเนินงาน (Strategy) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวทั้งนี้อาจ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าแผนกลยุทธ์ คือ แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรว่า องค์กรควรจะทำอะไร เท่าไหร่ และทำอย่างไร

การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรมีลักษณะการดำเนินการแยกได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาสาระแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่และการรับผิดชอบในการบริหารองค์กรของผู้บริหารแต่ละระดับได้แก่

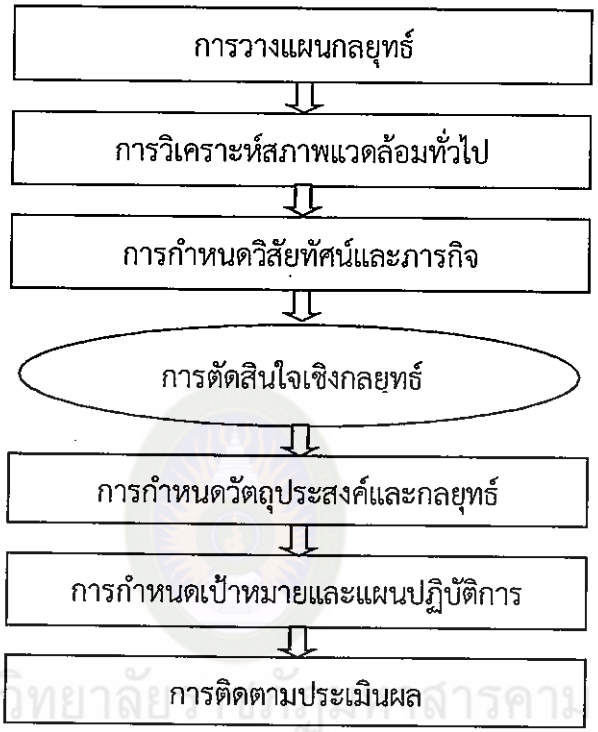


มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 8 : ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในองค์กร
ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 54)

2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



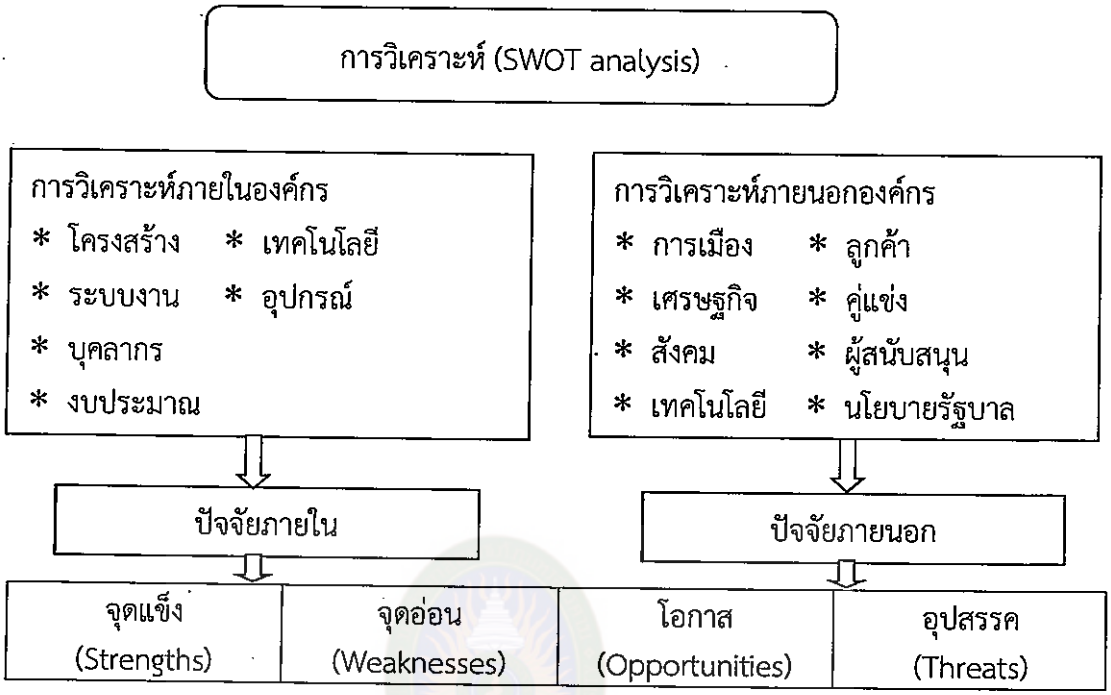
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 9 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 55)

3) การวิเคราะห์ (SWOT analysis)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินการซางมีทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกในเชิงโอกาสและอุปสรรครวมทั้งการวิเคราะห์ถึงขีดสมรรถนะขององค์กรในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อน มีชื่ออีกย่างหนึ่งว่าการวิเคราะห์ (SWOT analysis) ซึ่งสรุปแนวทางการดำเนินการได้ ดังแผนภาพที่ 10 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 10 : แนวทางการวิเคราะห์ (SWOT analysis)
ที่มา : (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. 2552 : 57)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากแผนภาพที่ 10 จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะดำเนินการใดๆเพื่อให้สำเร็จผลตามเป้าหมายนั้น จะต้องทราบถึงปัจจัยภายใน คือ โครงสร้างขององค์กรทั้งทางตรงหรือทางอ้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคอย่างไร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

4) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความหรือข้อแถลงที่ระบุถึงค่านิยมภารกิจ เป้าประสงค์หลักที่เป็นที่รับรู้ของผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนขององค์กรวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนแผนที่สำหรับการเดินทางที่จะนำพาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการในอนาคต องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและเป็นที่รับรู้ของสมาชิกทุกคนมักเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากวิสัยทัศน์จะช่วยหลอมรวมความคิดและการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรให้สอดรับหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 ภารกิจ (Mission) เป็นข้อความ หรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะของธุรกิจหรือขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือบริการและลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับตนเอง ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอและปณิธานหลักหรือปรัชญาในการดำเนินงาน ภารกิจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ขององค์กร การระบุหรือกำหนดภารกิจขององค์กรที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของสมาชิกภายในองค์กร จะช่วยให้การบริหารองค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผลและ

ประสิทธิภาพ เนื่องจากภารกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือเป็นหลักการร่วมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้านของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เนื่องจาก

4.2.1 ช่วยให้สมาชิกองค์การทราบถึงทิศทางในการอนาคตและบทบาทของตนเองที่จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางดังกล่าว

4.2.2 ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนของการทำงานของหน่วยธุรกิจและฝ่ายต่างๆ

4.2.3 ช่วยให้การจัดสรรและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประสิทธิภาพ

4.2.4 ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆทำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจจึงเป็นกลุ่มกิจกรรมสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากช่วยให้องค์กรหรือสมาชิกขององค์กรมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนเกี่ยวกับจดหมายปลายทางขอบข่ายการดำเนินงาน ค่านิยม แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอเป็นองค์ประกอบกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

4.3 การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วมักจะกำหนดออกมาเป็นถ้อยแถลงหรือแผนภาพต่างๆที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆหลายส่วนโดยรายละเอียดขององค์ประกอบหลักที่มักที่จะต้องระบุไว้ในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร มีดังนี้

4.3.1 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

1) ค่านิยม
2) ภารกิจ
3) เป้าหมาย

4.3.2 องค์ประกอบของภารกิจ

1) ลูกค้าและตลาดที่เป็นเป้าหมาย
2) ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
3) ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้
4) เป้าประสงค์หลักขององค์กร
5) ปรัชญาการจัดการ
6) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง
7) ภาพลักษณ์ที่มุ่งนำเสนอ

ในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการสามารถดำเนินการได้โดยการตั้งประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบร่วมกันในแต่ละประเด็นดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คำถามเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์

1. หลักการหรือความเชื่อที่องค์กรยึดถือกันมาคืออะไร
2. ลักษณะของธุรกิจในช่วงปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรจะดำเนินการคืออะไร
3. อะไรคือสิ่งที่องค์กรมีความมุ่งมั่นหรือดำเนินการให้สำเร็จ

คำถามเพื่อการดำเนินภารกิจ

1. What ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ใดจากองค์กรหรือองค์กรนี้จะขยายอะไร
2. Who ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรคือใคร
3. How การดำเนินกระบวนการผลิตขององค์กรใช้เทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิตอย่างไร
4. Why องค์กรถูกจัดตั้งขึ้นเพราะเหตุใด

5) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรเป็นกลุ่มกิจกรรมในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ควรเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างคณะผู้บริหารและทีมงานจัดทำกลยุทธ์เป็นอย่างมาก

วัตถุประสงค์แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ทีมงานจัดทำกลยุทธ์กำหนดขึ้นควรจะต้องมีเนื้อหาหรือระบุถึงมิติต่างๆเกี่ยวกับ

5.1 จุดยืนในการดำเนินการว่าองค์กรมีท่าทีอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมหรือการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ เช่นการเป็นผู้นำหรือศูนย์ของการประกอบการหรือการระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของตนเองในกิจกรรมที่รับผิดชอบ

5.2 ผลิตภาพที่ต้องการจะบรรลุถึงคืออะไร หรือจะวัดได้จากอะไร อาทิ การลดต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต

5.3 นวัตกรรมหรือวิธีการดำเนินงานที่ต้องการสร้างสรรค์ขึ้นหรือพัฒนาขึ้นมาให้บรรลุถึงความคาดหวังที่กำหนดไว้คืออะไร

5.4 คุณภาพของผลงานที่ต้องการพัฒนาขึ้น หรือบรรลุถึงเป็นอย่างไร

5.5 ลักษณะของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากการดำเนินการเกิดผลตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

นอกจากมีเนื้อหาตามที่ระบุไว้ข้างต้นแล้วในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ผู้กำหนดควรดำเนินการโดยยึดหลักเกณฑ์การเขียนที่สรุปไว้ดังนี้

คุณลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5.5.1 ต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific)

5.5.2 เป็นการระบุถึงผลสำเร็จของกิจกรรม (Results)

5.5.3 สามารถวัดได้ (Measurable)

5.5.4 มีการกำหนดกรอบเวลา (Time Frame)

5.5.5 เหมาะสมและสอดรับกับพันธกิจ (Suitable)

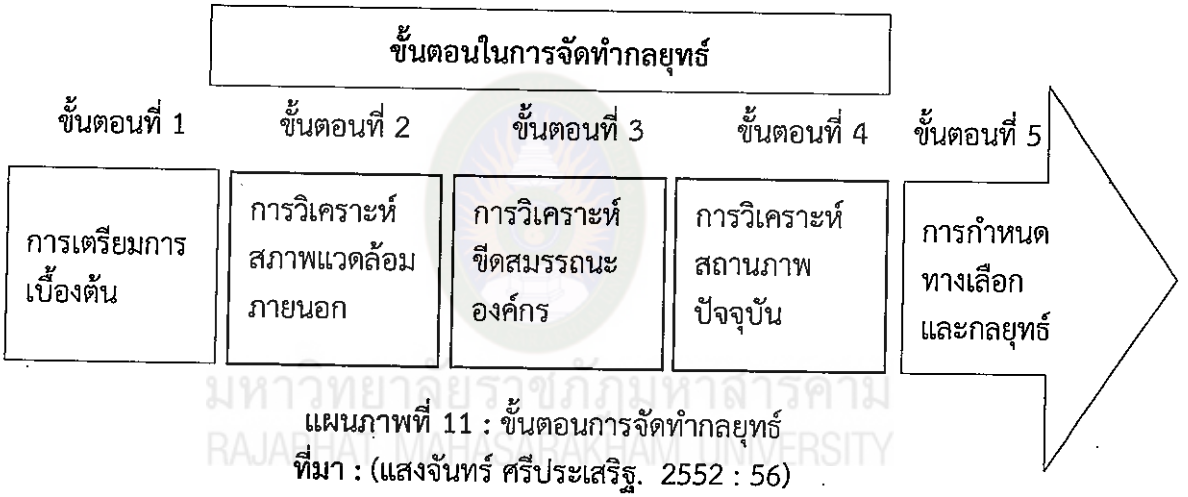
5.5.6 ต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินการหลากหลายวิธีในการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินการจะจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการอาทิความรู้ ความชำนาญของผู้จัดทำ ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของธุรกิจที่ดำเนินการ ขั้นตอนหรือกรระบวนการที่องค์กรควรเลือกใช้เป็นแนวทางการดำเนินการนี้เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการรูปแบบหนึ่งในหลายๆรูปแบบที่มีอยู่

4.2 ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนหลัก แต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมการดำเนินการย่อยเป็นจำนวนมาก ดังรายละเอียดในรูปของแผนดำเนินงานที่จะนำเสนอในลำดับต่อไป สำหรับขั้นตอนการดำเนินการหลักทั้ง 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 11 : ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์
ที่มา : (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. 2552 : 56)

4.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเบื้องต้น การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญค่อนข้างดี ทั้งในส่วนของกระบวนการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคณะผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในองค์กร เพื่อทำให้การจัดทำกลยุทธ์ดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าว องค์กรจะต้องมีการเตรียมการในเบื้องต้นเกี่ยวกับคณะบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้

1) การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์ คณะทำงานจัดทำกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบของคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์ที่จะจัดทำกลยุทธ์ ควรจัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการ มีดังนี้

1.1) คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย สถาบันหรือการพัฒนา

องค์การ และผู้เชี่ยวชาญในกระบวนงานหลักขององค์การ เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่คณะทำงานจัดทำกลยุทธ์กลุ่มต่างๆ ที่จะกล่าวถึงต่อไป

1.2) คณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการดำเนินการประเมินลักษณะของผลกระทบในเชิงโอกาส และภัยอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินการขององค์กร

1.3) คณะอนุกรรมการประเมินองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน ที่ควรเป็นคนละชุดกับคณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้าง องค์การ ทรัพยากรบุคคล ระบบงาน ระบบการเงินการคลัง เทคโนโลยี และระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการประเมินขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

1.4) คณะอนุกรรมการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ที่ผสมกันระหว่างคณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม กับคณะอนุกรรมการประเมินองค์การ และบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร วิเคราะห์ หาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงาน

1.5) คณะอนุกรรมการประสานการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่มาจากกลุ่มหน่วยงานที่รับผิดชอบในงานทางวิชาการ หรือวางแผนขององค์กรเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ และประสานการจัดทำกลยุทธ์ระหว่างคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ รวมทั้งเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์โดยรวม

2) การเสริมสร้างความรู้และทักษะการจัดทำกลยุทธ์ให้แก่คณะทำงาน เนื่องจากการจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ ที่จำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้เชิงวิชาการและทักษะในการดำเนินการ จึงควรจะต้องจัดทำกลยุทธ์ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อที่จะได้ทำให้คณะทำงานทราบถึงบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ รวมทั้งมีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกันในหมู่คณะทำงานเกี่ยวกับการจัดทำกระบวนการกลยุทธ์ อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกิจกรรมที่สำคัญในส่วนนี้ ได้แก่

2.1) การจัดทำคู่มือการจัดทำกลยุทธ์

2.2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำกลยุทธ์

4.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อจัดทำกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่คณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ จะประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมหลัก 2 ส่วน คือ

1) การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อรวบรวมข้อมูลหรือสภาพข้อเท็จจริงทั่วไป เกี่ยวกับประเด็นสำคัญแต่ละด้านของสภาพการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
BAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สังคม และเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นในช่วงปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการฉายภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นในแต่ละด้านด้วยการระบุรายละเอียดในรูปของตัวแปรสำคัญเชิงสถานการณ์โดยสรุป พร้อมทั้งดำเนินการสำรวจความคิดเห็นจากคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์ และคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อระบุถึงตัวแปรหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการดำเนินการขององค์กร พร้อมทั้งระบุความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบของตัวแปร หรือประเด็นเหตุการณ์แต่ละหน้าที่ที่มีต่อภารกิจขององค์กร

2) การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ หรือระบุถึงลักษณะของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น หากสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพอนาคตที่ระบุไว้ตอนต้น เป็นการระบุถึงการหาข้อสรุปเกี่ยวกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ(มากหรือน้อย) และทิศทางของผลกระทบ(เป็นโอกาสหรือภัยอุปสรรค) ที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมอง การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นคณะผู้บริหารและคณะทำงานภายในองค์กร

4.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะภายในองค์กร การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรเป็นกิจกรรมที่คณะอนุกรรมการประเมินองค์การจะต้องรับผิดชอบดำเนินการ มีกิจกรรมที่จะต้องแบ่ง 2 ส่วน คือ

1) การศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์กร การศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์กร เป็นกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคลากร ระบบงาน ระบบการเงินและการคลัง เทคโนโลยีดำเนินงาน และระเบียบกฎหมายขององค์กร เพื่อจะได้ทราบสภาพการณ์ในช่วงปัจจุบันขององค์กร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม และการประชุมระดมสมองคณะทำงานและคณะผู้บริหารขององค์กร

2) การประเมินขีดสมรรถนะขององค์กร การประเมินขีดสมรรถนะขององค์กรในการนำเอาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรแต่ละด้าน มาพิจารณาว่าสภาพการณ์ดังกล่าวแสดงถึงขีดสมรรถนะขององค์กรเพื่อจัดทำกลยุทธ์จะต้องดำเนินการโดยการจัดประชุมระดมสมองคณะทำงานและคณะผู้บริหารขององค์กร และแยกการประเมินขีดสมรรถนะออกเป็นขีดสมรรถนะในแต่ละภารกิจขององค์กร

4.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน เป็นการตรวจวินิจฉัยของสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในช่วงปัจจุบัน เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และวิเคราะห์ขีดสมรรถนะในองค์กรมาพิจารณาร่วมกัน การวิเคราะห์สถานะภาพทางปัจจุบันเพื่อจัดทำกลยุทธ์มหาดไทยนี้จะเป็นงานในหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการจะแยกกิจกรรมการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
PAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.1) การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio analysis) การวิเคราะห์ส่วนประกอบ เป็นกระบวนการในการประเมินถึงสถานภาพในหน่วยธุรกิจ (Strategic Business unit) หรือกลุ่มแต่ละด้านขององค์กรว่ามีสภาพอย่างไร เมื่อพิจารณามิติด้านผลกระทบเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค ร่วมกับมิติด้านขีดสมรรถนะเชิงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงานหรือกลุ่มงาน โดยอาศัยเมตริกซ์การประเมินในรูปของตารางวิเคราะห์ส่วนประกอบ ผลของการวิเคราะห์ส่วนประกอบจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้กระทรวงมหาดไทยสามารถกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยธุรกิจหรือกลุ่มงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดรับกับสถานการณ์ในช่วงปัจจุบันและอนาคตได้ดีมากขึ้น

2.2) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในภาพรวม (Positioning analysis) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ในภาพรวมขององค์กรเป็นกระบวนการในการสังเคราะห์ข้อมูลในการประเมินผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นในภาพรวมในเชิงโอกาสและอุปสรรค หากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไป ร่วมกับการประเมินขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อนในภาพรวมขององค์กร และผลการประเมินสถานภาพปัจจุบันในภาพรวมดังกล่าวนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) การดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้

4.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการระบุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ที่ช่วยให้กระทรวงมหาดไทยขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ระบุไว้ การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์มหาดไทย จะเป็นงานในหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นกระบวนการในการร่วมกันระบุภาพอนาคตเกี่ยวกับทิศทาง เป้าประสงค์ หลักผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะดำเนินการผลิตหรือให้บริการ ปณิธานหลักในการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุถึงในระยะยาว(วิสัยทัศน์) และระยะสั้น(พันธกิจ) ด้วยการจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมอง เพื่อตรวจทานผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

2) การกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์การดำเนินงาน การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic issues) และกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นกระบวนการในการกำหนดรายละเอียดของแนวทาง และกลวิธีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งในส่วนของภารกิจเชิงรุก และภารกิจปรับปรุงแก้ไขปัญหาภายใน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 กิจกรรม อันได้แก่

2.1) การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ หรือการกำหนดกลยุทธ์ระดับกระทรวง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2) การกำหนดกลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน หรือกำหนดราบละเอียดของกลยุทธ์การดำเนินงานในแต่ละประเด็นกลยุทธ์

5. กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 26-54) กล่าวถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่า สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

5.1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

5.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

5.3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

5.4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (เทียบเคียง)

5.4.1 สำรวจสภาพของสถานศึกษา มาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา

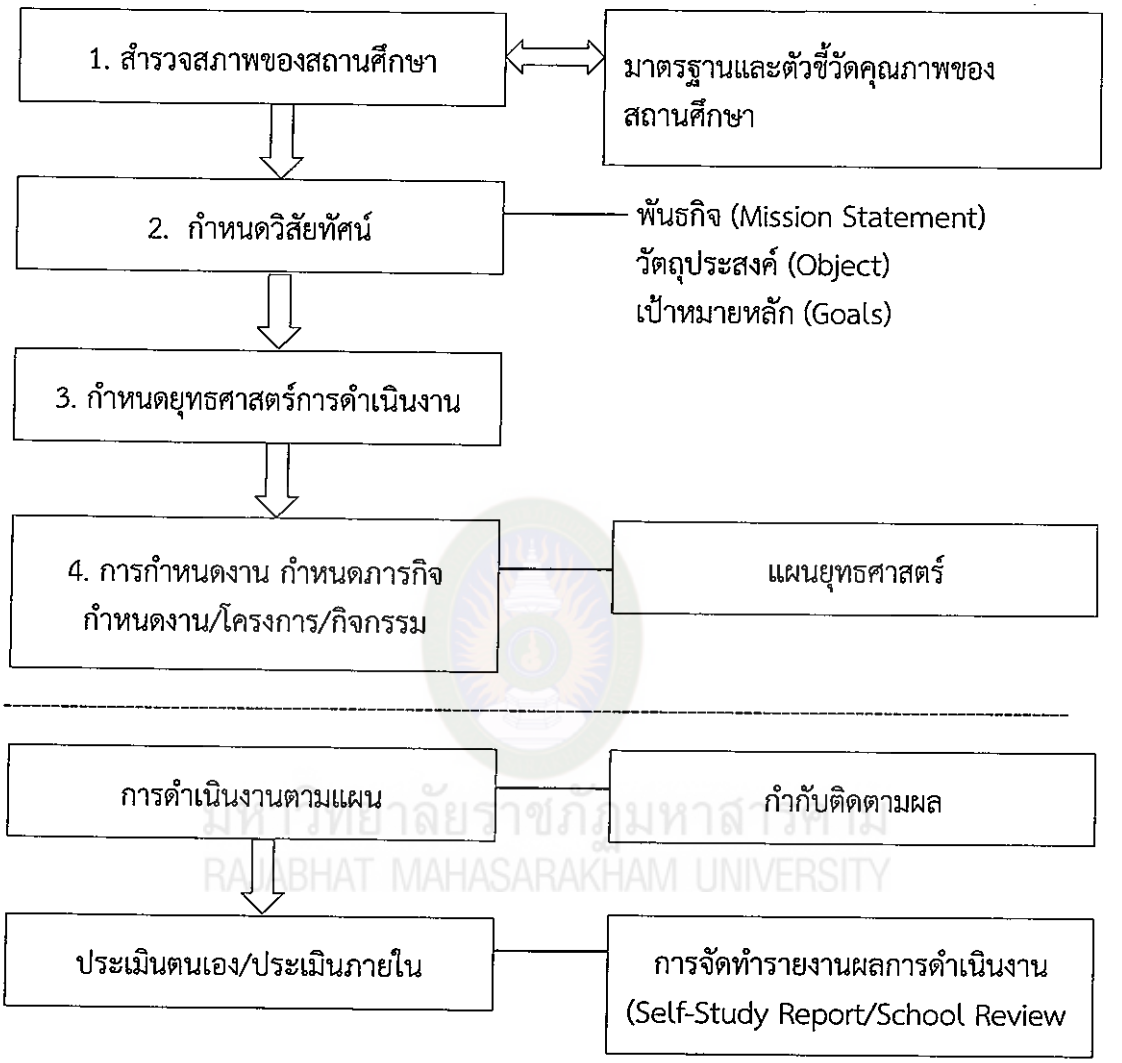
5.4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Mission Statement) วัตถุประสงค์ (Objective)

5.4.3 กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป้าหมายหลัก (Goals)

5.4.4 กำหนดงาน กำหนดภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ กำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้

(เทียบเคียง)



แผนภาพที่ 12 : แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ที่มา : (เสาวนิตย์ ซัยมุสิก. 2545 : 27)

จากแผนภาพดังกล่าว สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1. การสำรวจสภาพของสถานศึกษา วิธีการสำรวจสภาพของสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสรุปผลการจัดการศึกษาของตนเอง

วิธีการและเทคนิคที่องค์กรนำมาใช้ในการสำรวจสภาพของสถานศึกษา มีหลายวิธีการ เช่น วิธีการ MC Kinsey's วิธีการ 4's P วิธี Porter's Forces และวิธี SWOT analysis เป็นต้น

วิธี SWOT analysis : ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Strengths (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรืออุปสรรคของความสำเร็จขององค์กร วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ เป็นเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Quality tools) ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม และเป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานของตนเอง กำหนดกระบวนการหรือวิธีการทำงานของตนเองด้วยตนเอง ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้นโยบายของรัฐและกรมต้นสังกัด

การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นการศึกษาเบื้องต้นของตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษาและสภาพภายนอกของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพภายในจะต้องวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ คือ วิเคราะห์ด้านกายภาพ และวิเคราะห์ด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านสังคม (Social factors) การเมือง ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) ด้านกฎหมาย นโยบาย จุดเน้น (Political and legal factors) และด้านเทคโนโลยี (Technological factors)

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จุดมุ่งหมาย ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่ควรว่าควรจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส ดูอดีตเพื่อประกอบการมองอนาคต แต่มิใช่อดีตเพียงอย่างเดียวจะต้องมีจินตนาการหรือความฝันด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์เป็นสื่อที่สถานศึกษาต้องการที่จะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว

3. การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน การกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการพิจารณาทางเลือกวิธีการดำเนินงานภายหลังจากที่สถานศึกษามีผลการสำรวจสภาพ และสามารถระบุสภาพปัจจุบันและปัญหาได้แล้ว ซึ่งโดยทั่วไปสถานศึกษามักจะพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การเลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) การเลือกยุทธศาสตร์การเจริญเติบโต (Growth strategy) และการเลือกยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment strategy)

4. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา โดนกำหนดเป็นงาน โครงการหรือกิจกรรม การกำหนดโครงการที่ดีสถานศึกษาควรคำนึงถึงลักษณะสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. โครงการที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่มาจากการวิเคราะห์ หรือการประเมินตามสภาพจริง

2. โครงการจะต้องกำหนดจากปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ หรือการประเมินที่เป็นปัญหาที่ผ่านการคัดเลือกแล้วว่ามีความสำคัญ

3. โครงการทุกโครงการจะต้องสะท้อนให้เห็นนโยบายและวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. โครงการที่ดีจะต้องยืดหยุ่นได้ เพื่อความสมบูรณ์ และความคล่องตัวของการดำเนินงาน

5. โครงการที่ดีจะต้องมีจุดหมายหลัก เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

6. โครงการที่ดีจะต้องมีการกำหนดแผนการทำงานที่แน่นอน

7. โครงการที่ดีจะต้องมีแนววิธีของการประสานงานกันเป็นอย่างดี

8. โครงการที่ดีจะต้องเน้นการทำงานเป็นทีม

9. โครงการที่ดีจะต้องต่อเนื่องกัน มีการแก้ไขปัญหา ป้องกัน ส่งเสริมและพัฒนา

10. โครงการที่ดีจะต้องมีการกำกับติดตาม และประเมินผล ตลอดจนมีการรายงานผลหรือปรับปรุง พัฒนา แก้ไขอย่างเป็นระบบและครบวงจร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544 : 136) กล่าวถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่ากระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ มีจุดเริ่มต้นมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ตลอดจนการวิเคราะห์ทรัพยากรต่างๆขององค์การว่ามีทรัพยากรอย่างไรบ้าง ต่อมาก็ประเมินความสามารถขององค์การว่าเก่งเรื่องอะไร เชี่ยวชาญในเรื่องอะไร และถ้านำทรัพยากรและความสามารถมาประสานประโยชน์ร่วมกันก็จะก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกจะประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายนอก และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วน คือสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่ง และกลุ่มผลประโยชน์ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้น ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาว ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย (สมยศ นาวีการ. 2544 : 24-25 ; สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2544 : 136) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

5.1 โอกาส (Opportunities) โอกาสจะหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เช่น การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ และการแข่งขันจากต่างประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป

5.2 อุปสรรค (Threats) อุปสรรคจะหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขัน

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยปัจจัยที่มีอยู่ในองค์การเอง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์การ โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกัน โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคล ตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ส่วนทรัพยากรขององค์การ (Corporate resources) จะหมายถึง ทรัพย์สินทุกอย่างภายในองค์การ ได้แก่ เงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยีและทักษะ เป็นต้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2548 : 127-128 ; สมยศ นาวีการ. 2544 : 24-25) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย

6.1 จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งจะหมายถึง การดำเนินงานภายในองค์การ ที่ต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะสั้น และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

6.2 จุดอ่อน (Weakness) จุดอ่อนจะหมายถึง การดำเนินงานภายในองค์การที่ไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) สามารถแสดงเป็นตาราง SWOT ได้ดังนี้ (สมยศ นาวีการ. 2546 : 80-81)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	S= ระบุจุดแข็งภายใน	W = ระบุจุดอ่อนภายใน
O = ระบุโอกาสภายนอก	SO = ยุทธศาสตร์เชิงรุก	WO = ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา
S = ระบุอุปสรรคภายนอก	ST = ยุทธศาสตร์เชิงรับ	WT = ยุทธศาสตร์เชิงถอย

ที่มา : (สมยศ นาวีการ. 2546 : 80)

ตารางที่ 4 SWOT ชี้ให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ทางเลือกขององค์การจะมีอยู่ 4 อย่าง ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว อาจจะดำเนินยุทธศาสตร์ผสมกันได้

ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO strategies) เมื่อผลของการพิจารณาปัจจัยที่เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อยู่ในช่องงจุดแข็ง(S) และโอกาส(O) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อผู้ดำเนินการมีจุดแข็งและโอกาสเอื้ออำนวย

ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO strategies) เมื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายใน ไปอยู่ในช่องจุดอ่อน(W) แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องโอกาส(O) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกได้เมื่อโอกาสเอื้ออำนวย แต่ผู้ดำเนินการมีจุดอ่อน

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST strategies) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับอุปสรรคให้เป็นโอกาสเพื่อให้ดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรับได้ หากผู้ดำเนินการมีจุดแข็ง แต่โอกาสไม่เอื้ออำนวยให้เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในช่องจุดแข็ง (S) แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องอุปสรรค (T)

ยุทธศาสตร์เชิงถอย (WT strategies) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไปเป็นรูปแบบอื่นเนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในช่องจุดอ่อน (W) และปัจจัยแห่งความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องอุปสรรค

โดยสรุป จะเห็นว่าการดำเนินยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องเป็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรคที่หน่วยงานมีอยู่ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรกำหนดภายหลังจากประเมินศักยภาพ (จุดแข็งและจุดอ่อน) ของหน่วยงาน และปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (โอกาสและอุปสรรค) แล้วเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้จุดแข็งที่ตนเองมีอยู่ไปดำเนินการเมื่อโอกาสเอื้ออำนวยให้ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้หน่วยงานใช้ทรัพยากรคุ้มค่า และให้ผลดีที่สุด

ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรรอบยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550ก : 18-20) รายละเอียดดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

การบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมของมวลสมาชิกโรงเรียนในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เน้นการบริหารจัดการด้วย

ตนเองที่สำคัญอย่างยิ่งคือ เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กิจกรรมที่จัดขึ้นมุ่งเน้นให้มีผลต่อการพัฒนานักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม บุคลากรทุกส่วนจะต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน รวมถึงการจัดทำแผนและนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายนั้นๆ ด้วยเหตุนี้เองจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเพื่อให้มีแนวคิด ความรู้ทันสมัย และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาและเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาระดับโรงเรียนจึงควรคำนึงถึงขอบข่ายการพัฒนาให้ครอบคลุม และดำเนินการพัฒนาเป็นกระบวนการและต่อเนื่องพร้อมๆกัน ที่เรียกว่าการพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม ซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาส่วนบุคคล (Personal Development) 2) การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) 3) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 8 (ถวิล มาตรเลี่ยม, 2545 : 114)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 13 การพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ปรับประยุกต์ประสบการณ์และแนวทางที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 187, 202 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2546 : 148) กล่าวว่าการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ๆ ที่ถูกต้อง ที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ และสามารถประสบความสำเร็จในฐานะหัวหน้างานที่ดี

1.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยหลายรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน กระบวนการพัฒนาแต่ละรูปแบบสามารถสรุปได้ดังนี้ (กมล ฉิมวงศ์, 2547 : 37-39)

1.2.1 การฝึกอบรม (Training) คือกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญการและทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในงาน (อรุณ รักธรรม, 2553 : 42 อ้างถึงใน กมลฉิมวงศ์, 2547 : 37-39) การฝึกอบรมทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและเพิ่มความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) และพัฒนาทัศนคติ (Attitude) สำหรับความจำแนกในการอบรมนั้นส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงประสงค์ในองค์การ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะทำการวิเคราะห์ 3 ด้านใหญ่ ๆ คือด้านองค์การ ด้านหน้าที่ภารกิจ และด้านพนักงาน ส่วนกระบวนการฝึกอบรมนั้นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาความต้องการในการฝึกอบรม 2) การเลือกสรรการฝึกอบรมที่เหมาะสม 3) การวางแผนการฝึกอบรมโดยผู้ชำนาญการ

1.2.2 การสัมมนา (Seminar) มีลักษณะเหมือนการประชุมกล่าวคือเป็นการประชุมร่วมกัน เพื่อศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งกลุ่มการศึกษาเรื่องที่กำหนดให้ไว้แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อหาข้อสรุป มาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.2.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาในระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน โดยก่อนจะมีกิจกรรมดังกล่าวผู้เข้าร่วมประชุมจะเข้ารับฟังการบรรยายโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆก่อน การประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเป็นการประชุมหรืออบรมเข้ม โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะและด้านการปฏิบัติการอย่างแท้จริง

1.2.4 การศึกษาต่อ (Upgrading) เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง โดยผู้ศึกษาต่อมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากการศึกษา ทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

1.2.5 การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นการพาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง

1.2.6 การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (Participation)การที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบความไว้วางใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งเป็นหน้าที่หรืองานพิเศษนอกเหนือจากการสอนปกติ ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรด้วย

นอกจากนั้นกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2550ก: 18) กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรดังนี้ การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกระดับได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษาโดยนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การส่งเสริมความรู้ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ศึกษาดูงาน และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน มิให้เกิดความซ้ำซ้อน

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรนั้นโดยทั่วไปมี 5 ขั้นตอน คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การกำหนดรูปแบบในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินการพัฒนา ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรได้แก่ การทำงานมีระบบและมีสมรรถภาพสูงขึ้น ทำให้ประหยัดทรัพยากร เป็นการกระตุ้นการทำงานและช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ดังนั้นจึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน

1.3 ภาระหน้าที่ของการพัฒนาบุคลากร

ภาระหน้าที่หลักสำคัญยิ่งของการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้ (ถวิล มาตรเลี่ยม, 2545: 118-119)

1.3.1 ระดับบุคคลและประสิทธิผลของบุคคล

1) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนเกิดแรงจูงใจและรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของทุกคน

2) เพื่อช่วยเหลือบุคลากรแต่ละคนได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญ

3) เพื่อช่วยเหลือส่งเสริมบุคลากรแต่ละคนให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ

4) เพื่อช่วยเหลือสมาชิกแต่ละคนให้มีโอกาสสะท้อนความคิดต่อจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนการปฏิบัติในการดำเนินงานของโรงเรียน

5) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคน

6) สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร

1.3.2 ระดับกลุ่มบุคคลและประสิทธิผลของกลุ่ม

1) เพื่อกระตุ้นความร่วมมือภายในกลุ่ม

2) เพื่อสร้างจิตวิญญาณของทีมงาน

3) เพื่อสร้างความคุ้นเคยและกัลยาณมิตร

4) เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่างและหลากหลายภายในกลุ่ม

5) เพื่อปรับปรุงการประสานงานภายในกลุ่ม

6) เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่ม

7) เพื่อปรับปรุงการสื่อความหมายที่ดีขึ้นภายในสมาชิกของกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8) เพื่อสร้างความคิดที่ดีกว่าตลอดจนแนวทางการแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ดีกว่าภายในกลุ่ม

1.3.3 ระดับโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน

1) เพื่อความมั่นคงหรือสร้างคุณภาพของการเรียนและการสอนของบุคลากรภายในโรงเรียน

2) เพื่อปรับปรุงการบริหารบุคลากร

3) เพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เข้มแข็ง

4) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกและเปิดเผยในหมู่คณะบุคลากรในโรงเรียน

5) เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารความเข้าใจ และพัฒนาภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน

6) เพื่อให้สมาชิกทุกคนของโรงเรียนได้ใช้หรือเข้าถึงนวัตกรรมทางการศึกษา

7) เพื่อกำหนดปัญหาความต้องการและพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว

8) เพื่อบรรลุถึงการมีส่วนร่วมและการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางของมวลสมาชิกในโรงเรียน

สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจจากหน่วยงานระดับนโยบาย มุ่งให้หน่วยงานระดับปฏิบัติมีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ให้เกิดความเข้าใจและรับรู้แนวคิด หลักการ บทบาทหน้าที่ และทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาและเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 2) กล่าวว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้แทนของชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนทุกคน ที่คัดเลือกจากผู้ปกครอง ครู องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่าของสถานศึกษา พระภิกษุและหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ต้องปฏิบัติภารกิจโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียน โดยต้องปฏิบัติด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ตามหลักการของการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และในมาตรา 38 แห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลักษณะการมีส่วนร่วมการบริหารและการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถภาพ ได้แก่ การให้มีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพ มีความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการเรียนการสอน เป็นต้น และการมีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีความสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา มีอุดมการณ์ เสียสละ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 19)

สรุปได้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นคณะบุคคลที่มีความสำคัญในฐานะตัวแทนของผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับมีบทบัญญัติตามกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ดังนั้นการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และภารกิจการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีอุดมการณ์และมีความเสียสละ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

3. ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ด้วยเหตุที่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเทคนิคการบริหารที่ให้ความอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียน ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจและต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าหรือความล้าหลังของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารในระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องเป็นทั้งผู้นำ (Leader) และผู้จัดการ (Manager) คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987 อ้างถึงใน ถวิล มาตรเลี่ยม, 2545: 83) นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นนักพัฒนา ผู้กล้านำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะเด่นของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลงานวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจนั้นจะมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ กล่าวคือ เดวิส และโธมัส (Davis & Thomas, 1989 อ้างถึงใน ถวิล มาตรเลี่ยม, 2545: 83) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองทะลุว่าโรงเรียนจะพัฒนาอย่างไร และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้นๆ เป็นผู้ที่ได้รับความคาดหวังสูงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร สังเกตการณ์สอนในห้องเรียนและหรือมอบหมายให้ครูดำเนินการแทน ให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปรับปรุงการสอน กระตุ้นให้ครูใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด ช่วยขจัดสิ่งรบกวนในการสอนให้หมด เน้นการใช้สื่อและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ และกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นการที่จะบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ มุ่งพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือทีมงาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษา เกิดผลดีต่อชุมชน ครู นักเรียน การสร้างเครือข่ายที่ดีและหลากหลายจะทำให้การทำงานง่ายขึ้น การรวมกันของสถานศึกษาเป็นเครือข่ายและร่วมกันดำเนินการพัฒนาการศึกษาด้วยกิจกรรมอย่างหลากหลายวิธี ดังนี้

4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4.2 การแลกเปลี่ยนบุคลากรกัน

4.3 การพัฒนาบุคลากรร่วมกัน

4.4 การจัดกิจกรรมร่วมกัน

นอกจากนั้นสถานศึกษาต้องสร้างเครือข่ายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน หรือให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ หรือการระดมทรัพยากร และสถานศึกษาจำต้องส่งเสริม สนับสนุนให้มีการรวมกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เพื่อร่วมมือกันดูแลอบรมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน และหรือการร่วมมือกันบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งกระจายอำนาจการบริหาร เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ชี้ให้เห็นถึงภารกิจการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นหน้าที่ที่ต้องดำเนินการร่วมกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ได้แก่ องค์ความรู้ งบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

5. ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

จากแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา จนนำไปสู่แนวทางการปฏิบัตินั้นต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบในการพิจารณาประเมินผลและตัดสินใจ โรงเรียนจึงต้องมีการบริหารสารสนเทศเพื่อให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สอดคล้องรองรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเข้าสู่มาตรฐาน นอกจากนั้นสารสนเทศยังเป็นสื่อสร้างความสัมพันธ์ก่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจ ความรับผิดชอบ ตลอดจนทำให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารการศึกษาจากผู้เกี่ยวข้อง (อาวช์ บุตรวงศ์, 2549: 37)

5.1 ความหมายของระบบสารสนเทศ (Information) ได้มีผู้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันพอสรุปได้ว่า สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล หรือการวิเคราะห์แล้ว อยู่ในรูปที่มีความหมาย สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน ข้อมูลนักเรียน เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ แพรวศรี, 2544: 1; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546: 505)

5.2 ความสำคัญและความจำเป็นของระบบสารสนเทศ ปัจจุบันกล่าวได้ว่าเป็นสังคมแห่งยุคข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อมนุษย์เป็นอันมาก ดังนั้นระบบสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นเครื่องที่ช่วยในการวางแผน การตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นเครื่องชี้นำในการดำเนินงานต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการบริหารงานนั้นจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมหลักสำคัญ 3 กิจกรรม คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ (เกรียงศักดิ์ แพรวศรี, 2544: 4)

5.3 สารสนเทศที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

5.3.1 มีความถูกต้องเชื่อถือได้ (Accuracy) หมายถึง ความถูกต้องที่ปราศจากข้อผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูล สารสนเทศเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลของข้อมูล บ่อยครั้งที่ผู้บริหารในระดับต่างๆ รีบร้อนใช้สารสนเทศที่เตรียมได้จากคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจเป็นสารสนเทศที่ยังมีข้อผิดพลาด การที่จะให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้องนั้นข้อมูลที่ได้มาจะต้องถูกต้องด้วย

5.3.2 สามารถตรวจสอบได้ (Verifiable) สารสนเทศที่ได้อาจมาจากข้อมูลหลายๆ แหล่ง ดังนั้นข้อมูลที่มาจากแหล่งต่างกันควรจะได้มีการตรวจสอบเพื่อจะเชื่อถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง หรือสารสนเทศบางอย่างที่มีความสำคัญ ควรผ่านการตรวจสอบให้แน่ใจว่าสารสนเทศนั้นถูกต้อง เช่น สารสนเทศเกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

5.3.3 ความสมบูรณ์ (Completeness) สารสนเทศที่ช่วยในการตัดสินใจจะต้องมีความสมบูรณ์มิฉะนั้นอาจทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความผิดพลาดได้ ความสมบูรณ์ไม่ได้หมายถึงปริมาณของสารสนเทศ คุณภาพความสมบูรณ์ของสารสนเทศมักจะเน้นถึงสารสนเทศที่ปราศจากการถูกละเลยหรือถูกมองข้ามสิ่งสำคัญไป

5.3.4 ทันต่อการใช้งานหรือทันเวลา (Timeliness) สารสนเทศจะต้องทันสมัยและทันต่อการใช้งานอยู่เสมอ ทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลเพื่อผลิตสารสนเทศให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ สารสนเทศจะมีค่าหรือไม่นั้นจะต้องคำนึงถึงช่วงเวลาเป็นสำคัญ สารสนเทศบางอย่างที่มีคุณค่าสูงในวันนี้ ในเวลาต่อมาอาจไม่มี

คุณค่าเลยถ้าเกินกำหนดเวลาที่ต้องนำไปใช้

5.3.5 ความกะทัดรัด (Conciseness) เนื่องจากผู้สร้างสารสนเทศพยายามที่จะสร้างสารสนเทศให้เป็นสารสนเทศที่สมบูรณ์ที่สุด ทำให้คำนึงถึงแต่เพียงว่าทำอย่างไรจะให้ได้สารสนเทศมีความละเอียดมากพอสำหรับผู้บริหาร ซึ่งแทนที่จะเป็นประโยชน์กลับกลายเป็นว่าสารสนเทศมีความละเอียดมากเกินความจำเป็นทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะเมื่อผู้บริหารต้องการใช้สารสนเทศ จะต้องเสียเวลาค้นหาสารสนเทศที่เขาต้องการจากสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งหมดซึ่งอาจทำให้ไม่ทันต่อการนำไปใช้งาน

5.3.6 ตรงประเด็นหรือตรงตามความต้องการ (Relevance) สารสนเทศที่ดีจะต้องเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ต้องการใช้สารสนเทศนั้น ดังนั้นสารสนเทศที่ดีของผู้ใช้คนหนึ่งต้องการอาจจะไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้อีกคนหนึ่งก็ได้

5.4 หลักการจัดทำสารสนเทศหรือพัฒนาระบบสารสนเทศ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้ (เกรียงศักดิ์ แพรวศรี, 2544: 5)

5.4.1 จะต้องสอดคล้องกับการบริหารงานของสถานศึกษา

5.4.2 จะต้องมีคุณภาพ คือ มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงกับความต้องการใช้งานหรือปัญหา และทันต่อการใช้งาน

5.4.3 ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของสารสนเทศ และใช้สารสนเทศเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการวางแผนการดำเนินงาน

5.4.4 จะต้องเข้าใจง่ายและสะดวกพร้อมที่จะใช้งาน

5.4.5 ความสามารถในการเชื่อมโยงสารสนเทศกับปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.5 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา สามารถพัฒนาเป็นรายด้านดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547: 51-54)

5.5.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งจะมีข้อมูลเกี่ยวกับ หลักสูตร แผนการเรียนการสอน คู่มือ สื่อการเรียนรู้ ตารางสอน และผลการเรียนของผู้เรียนทุกวิชา

5.5.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งจะมีทะเบียนผู้เรียน ประวัติผู้เรียน ความสนใจ ความถนัด ความประพฤติ ลักษณะนิสัย ฐานะทางเศรษฐกิจ สภาพครอบครัว การกระทำความดี การกระทำความผิด การทำงานหารายได้พิเศษ ชื่อและที่อยู่ของผู้ปกครอง ตลอดจนปัญหาและความต้องการของผู้เรียน

5.5.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะมีทะเบียนประวัติครูในสถานศึกษาทุกคน ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการทำงาน ความถนัด ความสนใจ และความสามารถพิเศษ ตลอดจนอัตรากำลังคนในปัจจุบันและแผนกำลังคนในอนาคต

5.5.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานธุรการ การเงิน

พัสดุและครุภัณฑ์ ซึ่งจะเกี่ยวกับ ระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงาน แบบฟอร์ม งานสารบรรณ ทะเบียนหนังสือราชการ รายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายรับรายจ่ายพัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์

5.5.5 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารอาคารสถานที่ ซึ่งจะมีข้อมูลเกี่ยวกับแผนผังอาคารและบริเวณ รายการห้องต่างๆ ตารางและสถิติการใช้ห้อง ประวัติการซ่อมบำรุง แผนการสร้างอาคาร และตกแต่งบริเวณ

5.5.6 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงานชุมชน ซึ่งจะมีข้อมูลเกี่ยวกับแผนที่ตั้งสถานศึกษาและสถานศึกษาอื่นๆที่ใกล้เคียง แผนผังชุมชนรอบสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น บุคคลสำคัญในชุมชน สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชน

สรุปได้ว่าในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ ถูกต้อง ทันสมัย เที่ยงตรงและสามารถนำไปใช้ได้ทันที เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาต้องจัดให้มี ทั้งข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป

นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550ข: 1-2) ได้กล่าวถึงการแถลงนโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ว่า “เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษา โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษา ให้สนองต่อนโยบายของรัฐบาล และในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษา จึงได้กำหนดมาตรการเพื่อนำนโยบายการกระจายอำนาจสู่การปฏิบัติ 5 มาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 จัดระบบการกระจายอำนาจด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครูแกนนำของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถขยายผลได้เต็มพื้นที่

มาตรการที่ 3 นำร่องการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีศักยภาพและความพร้อมในทุกเขตพื้นที่

มาตรการที่ 4 เปลี่ยนสถานะของอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการและมีศักยภาพและความพร้อม เป็นสถานบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามความสมัครใจของแต่ละแห่ง

มาตรการที่ 5 จัดระบบการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา ตาม

หลักการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยการนำผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ปี 2550 ที่พิจารณาจากเป้าหมาย จุดเน้นของกิจกรรมสำคัญที่ได้ติดตามจากทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำมาปรับปรุงงานหลักตามนโยบาย และงานสนองนโยบายให้มีมิติความต่อเนื่อง แก้จุดบกพร่อง และพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ส่งผลสู่นโยบายด้านสังคมของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำผลผลิตจำนวน 5 ผลผลิต ได้แก่ ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหน่วยกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 178 เขตพื้นที่การศึกษา และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาเฉพาะและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ปี 2551 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550: 13-77)

1. กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล ความสมานฉันท์ คุณธรรมตามหลักสูตรและคุณธรรมที่คัดสรรโดยคณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียน โดยปี 2551 มีจุดเน้นดังนี้

1.1 ทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมคุณธรรมนำความรู้ที่นำคุณธรรมที่คัดสรรเชื่อมโยงสู่การเรียนการสอนตามกลุ่มสาระและสู่วัฒนธรรมองค์กร โดยให้ความสำคัญแก่การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติจริง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบและโรงเรียนวิถีพุทธต้นแบบที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

2. กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

เพื่อรณรงค์ให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีอย่างทั่วถึง โดยอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน โดยปี 2551 มีจุดเน้นดังนี้

2.1 ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบข้อมูลที่ใช้วางแผนการศึกษา และจัดทำแผนการบริการให้ครอบคลุมทั่วถึง

2.2 ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มอัตราการเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ

และอัตราการเรียนต่อชั้น ม.1 และ ม.4

2.3 ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดอัตราการออกกลางคัน และนำเด็กตกหล่นเข้าเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนเด็กที่สำรวจได้

3. กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในทุกระดับ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดีขึ้น โดยกำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายใน และประเมินผลคุณภาพทางการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก โดยปี 2551 จะเน้นการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สมรรถนะของครู และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เข้าสู่มาตรฐาน โดยมีเป้าหมายดังนี้

3.1 นักเรียนช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ทุกคนอ่านหนังสือคล่อง และเขียนหนังสือได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ยกเว้นผู้ที่มีข้อบกพร่องในการเรียนรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และภาษาไทยในช่วงชั้นที่1 และ2 เพิ่มขึ้น และลดจำนวนนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ในช่วงชั้นที่ 3 และ 4

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งได้รับการสนับสนุนการมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของครูของกลุ่มเนื้อหาสาระ และการจัดการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาสมรรถนะไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้

3.4 นักเรียนเรียนร่วมทุกคนผ่านตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP) และขยายโรงเรียนเรียนร่วมในระดับมัธยมศึกษาให้ครบทุกอำเภอ

3.5 ร้อยละ 70 ของโรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีและดีมาก โดยไม่มีระดับปรับปรุงและไม่มีโรงเรียนที่มีผลประเมินคุณภาพการศึกษาลดลงกว่าเดิม

3.6 ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารระบบจัดการความรู้ที่ดีมีข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นรายโรง สามารถจำแนกและพัฒนาครูตามระดับการพัฒนาของกลุ่มสาระได้ทุกคน

4. กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

เพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยทำการจัดระบบการกระจายอำนาจและระบบเครือข่ายเพิ่มประสิทธิภาพและความพร้อมของสถานศึกษา โดยปี 2551 มีจุดเน้นดังนี้

4.1 สถานศึกษาประเภทที่1 เดิมจำนวน 609 โรง และใหม่อย่างน้อย 1,110 โรง มีผลการประเมินคุณภาพดีหรือดีมากทุกมาตรฐานในรอบ 1 หรือรอบ 2 โดยมีเครือข่ายการพัฒนาร่วมกัน

4.2 สถานศึกษาประเภทที่ 2 พัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและเตรียมความพร้อมเข้าสู่การบริหารจัดการโดยมีโรงเรียนเป็นฐาน โดยยกระดับจากเดิมร้อย

ละ 25 และใหม่ร้อยละ 30 ให้เป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 ซึ่งต้องมีผลประเมินคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดี

4.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีผลการประเมินผลการดำเนินงานสูงขึ้น

กิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นประกอบด้วย

1. ส่งเสริมการกระจายอำนาจทางบริหารทั่วไป งบประมาณ วิชาการ และบุคคลไปยังสถานศึกษาและกำหนดมาตรฐานที่แสดงถึงความเข้มแข็งของสถานศึกษา โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 เรื่องกฎกระทรวง และประกาศกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้บริหารการศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ของสถานศึกษาสถานศึกษาประเภทที่ 1 กลุ่มที่ 2 ติดตาม นิเทศ ช่วยเหลือ การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาประเภทที่ 1 กลุ่ม 1 และกลุ่มที่ 2

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรับศักยภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เข้มแข็ง และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเร่งพัฒนาระบบบริหาร ระบบบริการ ระบบติดตามประเมินผล และระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. ส่งเสริมการจัดกลุ่มเครือข่ายบริหารสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ โดยพัฒนาและประสานการทำงานของกลุ่มเครือข่าย ประสิทธิการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐานภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัด

5. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

เพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยปรับบทบาทการมีส่วนร่วมของเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรม สมาคม องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมความเข้มแข็งให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาขององค์คณะบุคคล โดยปี 2551 มีจุดเน้นดังนี้

5.1 ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาพัฒนาความร่วมมือขององค์คณะบุคคลให้สามารถกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

5.2 ทุกสถานศึกษาปรับและพัฒนาบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมครู สมาคม และองค์กรนักเรียน กิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นประกอบด้วย

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์คณะบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้

เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ โดยเสริมความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามดูแลสถานศึกษา

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามดูแลสถานศึกษา

6. กลยุทธ์เร่งรัดพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

เพื่อให้ผู้เรียนและประชาชนได้รับการศึกษาที่บูรณาการกับวิถีชีวิต อัตลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และอยู่ร่วมกันอย่างสันติ โดยมีจุดเน้น ดังนี้

6.1 เด็กและเยาวชนทุกคนได้รับการศึกษาภาคบังคับ และมีโอกาสศึกษาต่อในช่วงชั้นที่ 4

6.2 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

6.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

บริบทโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง

โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อมูลดังนี้ (โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง. 2556 : 1-2)

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง ตั้งอยู่เลขที่ 73 หมู่ที่ 5 บ้านสร้างแซ่ง ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44210 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีพื้นที่ 29 ไร่ - งาน 35 ตารางวา

1.2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับ ก่อนประถมศึกษา(อนุบาล) ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3

1.3 โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง มีเขตพื้นที่บริการ 7 หมู่บ้าน คือ

1. บ้านสะตือ หมู่ที่ 2 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช
2. บ้านสร้างแซ่ง หมู่ที่ 5 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช
3. บ้านตาพวน หมู่ที่ 6 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช
4. บ้านหูลิง หมู่ที่ 7 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช
5. บ้านหัวเสือ หมู่ที่ 8 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช
7. บ้านโนนสวรรค์ หมู่ที่ 19 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช
7. บ้านหนองโสน หมู่ที่ 12 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช

ที่ตั้งและเขตบริการของโรงเรียน มีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลยางสีสุราช

ทิศตะวันออกติดกับ ตำบลดงเมือง และตำบลหนองบัวสันตุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลแวงดง อำเภอยางสีสุราช

ทิศใต้ ติดกับ ตำบลหนองบัว อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย

2. ข้อมูลนักเรียน

โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง ปีการศึกษา 2556 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 218 คน

3. ข้อมูลบุคลากรโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง ปีการศึกษา 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

1. มีข้าราชการครู 14 คน ชาย 4 คน หญิง 10 คน
2. มีพนักงานราชการ 1 คน
3. มีนักการฯ อัตราจ้าง (โครงการSP2) จำนวน 2 คน
4. ข้าราชการครูและพนักงานราชการ มีวุฒิปริญญาโท 6 คน ปริญญาตรี 11 คน
5. ลูกจ้างชั่วคราว 2 คน มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

4. ปรัชญาของโรงเรียน

ปญฺญา นรานำ รตนำ หมายถึง ปัญญาเป็นของมีค่าสำหรับคนดี

5. คำขวัญของโรงเรียน

การศึกษาดี มีพลานามัย ใฝ่คุณธรรม นำอาชีพก้าวหน้า พัฒนาสังคม

6. วิสัยทัศน์

โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง เป็นองค์กรนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรในวัยเรียนได้ศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมาตรฐาน ยึดคุณธรรมนำความรู้ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

7. พันธกิจ

7.1 จัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาภาคบังคับแก่ประชากรวัยเรียนให้ได้มาตรฐานและมี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรกำหนด

7.2 เป็นแหล่งภูมิปัญญาของชุมชนและสังคม ตลอดทั้งเป็นผู้นำของชุมชนและสังคมในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต

7.3 อนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่น

7.4 ส่งเสริม พัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อช่วยลดภาวะมลพิษของโลก

7.5 ส่งเสริม สนับสนุน การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข มีความรู้ ทัศนคติ และทักษะวิชาชีพ เป็นมืออาชีพ ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง การแสวงหาความรู้โดยพิจารณาปรากฏการสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์อย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ไม่เป็นทางการเป็นวิธีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ผู้วิจัยมีการวิเคราะห์ข้อมูล ไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือผู้วิจัยต้องตีความของข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ขณะปฏิบัติภาคสนาม มีการตรวจสอบความถูกต้องของคำสัมภาษณ์ โดยเมื่อมีการสัมภาษณ์เสร็จในแต่ละประเด็นคำถาม ผู้วิจัยจะอ่านคำถามเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง ให้กับผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะใช้หลักวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulate) คือต้องเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ และการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลวิเคราะห์หมดความเชื่อถือหากการวิเคราะห์แบบสามเส้าเกิดปัญหาว่าข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกัน ควรมีการอภิปรายในกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์ประเมินเพื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลใดควรจะเป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากที่สุด ทั้งนี้การตัดสินใจเลือกต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลและเหตุผลนำมาอ้างอิงเป็นสำคัญ แต่หากสรุปไม่ได้ให้ถือว่ายังไม่มีข้อยุติและควรหาข้อมูลเพิ่มเติม เช่นการสัมภาษณ์โดยศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์สร้างข้อสรุปโดยวิธีอุปนัย (Inductive Methods) เป็นสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ได้ดำเนินการ 3 ประการ คือ การจัดประเภทข้อมูล (Category) การตีความ(Interpretation) และการสรุปความ (Summary)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.งานวิจัยภายในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 85-90) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยเอกสารแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนวทาง

กาญจนา รุ้งแจ้ง (2550-86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 2 พบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 2 มีปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหามากที่สุดในด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเอง และปัญหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละด้านแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคลากร ระดับโรงเรียน และระดับกลุ่มเครือข่าย

นุกูล เข่งดี (2551 : 87) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 670 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการพบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

พิจารณารายด้านพบว่า ส่วนใหญ่การรับรู้ของผู้บริหารอยู่ในระดับ มาก ยกเว้นด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนครูและคณะกรรมการมีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการพบว่าโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการพัฒนาสมรรถภาพคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกสรี แจ่มสกุล (2552 : 80 – 82) ได้เสนอการนำยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 จำนวน 103 คน ผลวิจัยพบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีปัญหาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัญหาสูงสุดในด้านการเรียนการสอน รองลงมาคือด้านวัดผลและประเมินผล ด้านนิเทศการศึกษา และด้านหลักสูตรสถานศึกษา 2) ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนการสอน 2) ด้านการวัดผลและประเมินผล 3)ด้านนิเทศการศึกษา 4) ด้านหลักสูตรสถานศึกษา

ดิเรก วรรณเศียร (2545 : 42-45) ได้ศึกษาแบบจำลอง แบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบบจำลองสมบูรณ์แบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยเป็นแบบจำลองการบริหารโรงเรียนเป็นเอกสาร ประกอบด้วยข้อความ แผนภาพ แผนภูมิ อธิบายแบบแนวทาง การบริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และครอบคลุมหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน คือ การวางแผนก การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ภัทรา วรวาส (2549 : 41-43) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่า คิดคิดเห็นของครูที่มีการบริหาร ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและราย(หลาย)ด้านอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านการกระจายอำนาจ ด้านบริหารตัวเอง ด้านการพัฒนาระบบด้านภาวะผู้นำเกื้อหนุน และด้านรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์ (2546 : 50-53) ได้ศึกษาความเป็นไปได้โดยใช้โรงเรียนในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณและด้านบริหารบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สมุทร ชำนาญ (2546 : 42-45) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมะสมกับบริบทของสังคมไทย ด้านโครงสร้างองค์การ คุณลักษณะสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ คุณลักษณะสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การอนุมัติการเลื่อนขั้น การพัฒนาการเรียนการสอน และการหาแนวทางแก้ไขปัญหา การเรียนการสอน ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล คุณลักษณะสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ คุณลักษณะสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้างในโรงเรียน ส่วนด้านการบริหารทั่วไป คุณลักษณะสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

2.งานวิจัยต่างประเทศ

Brown (1998 : 90-98) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียน และที่มาจากชุมชนในฐานะที่เป็นเครื่องหรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาโดยศึกษาใน 4 มิติคือ ภาวะผู้นำในโรงเรียน บรรยากาศในโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์กลุ่ม และการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษา ตัวแปรที่บรึกษาคือ บทบาท เพศ กลุ่มโรงเรียน (แบ่งเวลาตามช่วงเวลาที่ร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการและจำนวนปีที่ร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาท พบว่ามีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำของโรงเรียนบรรยากาศของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ถึงแม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ จะแตกต่างกันในบางด้านแต่บางแผน (Pattern) ของบทบาท และกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน ส่วนการรับรู้ความมีประสิทธิพลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ และตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการปฏิสัมพันธ์

Diconti (1996 :95-98) ศึกษาความท้าทายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการสามารถเลือกโรงเรียนรัฐบาล (Public School Choice: PSC) ที่มีต่อการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม (Common Schooling Tradition) ของสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวว่าทศวรรษที่ 1980 มีความต้องการให้มีการปรับโครงสร้างของรัฐเพื่อให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ในการนี้มีข้อเสนอทางการปรับโครงสร้าง 2 แนวทาง คือ ข้อเสนอแรกการกำหนดให้โรงเรียนมีทางเลือกแนวคิดนี้มุ่งให้ผู้เรียนมีสิทธิ์ที่จะลาออกจากโรงเรียนที่ตนเองกำลังเรียนและสามารถเข้าเรียนในโรงเรียนที่ตนต้องการ เพราะเชื่อว่าการให้สิทธิ์แก่นักเรียนจะ

ทำให้โรงเรียนปรับปรุงตนเองจนแข่งขันกับที่อื่นได้ ข้อเสนอที่สอง ให้โรงเรียนบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แทนคิดนี้มุ่งเน้นการรับฟังเสียงจากผู้ปกครอง ครู และนักเรียนในการบริหารโรงเรียน โดยให้มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่กำหนดความต้องการทางการศึกษา ทรัพยากรและการพัฒนาโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษารายกรณี กรณีศึกษาโรงเรียนทางเลือกเป็นโรงเรียนใน Minnesota ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นโรงเรียนใน Baltimore City จากการศึกษาพบว่าในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งสองแบบต่างประสบความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เหตุที่ทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่สามารถยกระดับผลการเรียนได้เป็นเพราะ 1) โรงเรียนใช้เวลาไปสนใจด้านอื่นๆ โดยที่แทบไม่ได้ให้เวลากับเรื่องการเรียนการสอนปรัชญาการศึกษา และหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องมีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการจ้างงาน และ 2) การปฏิรูปการศึกษาไม่ได้มุ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง หากแต่เป็นการพยายามของผู้อยู่นอกวงการศึกษาที่ต้องการลดทอนอำนาจของหน่วยงานบริหารการศึกษาแบบเดิมให้อ่อนแอลงเท่านั้น

Hibbs (1998 : 85-94) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำของครูใหญ่ โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) ของครูใหญ่ภายในบริหารการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน ผลการศึกษาพบว่าในการกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจ มาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational) ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ และสร้างความเข็มแข็งให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้น Hibbs ยังเสนอว่า แท้จริงแล้วภาวะผู้นำทางการสอนกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง นั้นมีความเหลื่อม หรือซับซ้อน (Overlap) กันอยู่ ข้อสรุปจากการวิจัยนี้คือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีเป้าหมายสุดท้ายคือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาเชิงระบบที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางปัญหาจำเป็นต้องใช้เวลาในการแก้ไข

Reynold (1998 : 96-101) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่วนร่วมตัดสินใจของครูกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระบบการศึกษาของ Mid-Atlantic ผลการศึกษาพบว่า 1) โดยภาพรวมแล้วครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์แต่ละด้าน พบว่า 2) ครูมีส่วนร่วมมากที่สุดในด้านหลักสูตร การสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ครูมีส่วนร่วมน้อยที่สุดในด้านงบประมาณ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 4) ครูต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านหลักสูตร การสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปานกลาง 5) ครูต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินน้อยที่สุดในด้านงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สำหรับความแตกต่างของความมีส่วนร่วมที่เป็นจริง (Actual) กับที่พึงเป็น (Desired) พบว่าแตกต่างกัน 8 ด้าน โดยด้านที่แตกต่างกันมากที่สุดคือ ด้านหลักสูตรการเรียนการสอนปกติ แล้วการที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจสูงตามไปด้วยผู้วิจัยเสนอแนะว่า 1) ควรมีการทำความเข้าใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ต้องการของครู 2) ควรเปิดโอกาสให้ครูร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และ 3) ควรสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ไรเอาท์ (Ridout. 1997) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรัฐนิวฟาวด์แลนด์ และรัฐลาบราดอร์ ผลปรากฏว่าในโรงเรียนขนาดเล็กมีอำนาจจากรัฐบาลไปสู่โรงเรียนน้อยมาก และการมอบอำนาจในเรื่องงบประมาณปฏิบัติการได้ดีกว่าการมอบอำนาจในเรื่องการบริหารบุคคล

ชาง (Cheng. 1996) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า รัฐความทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุนให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จโดยกระตุ้นเร่งเร้าให้แต่ละเขตการศึกษาในการบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงบริหารองค์กรของโรงเรียน ทำความเข้าใจกับการศึกษาเขตและหน่วยงานกลางให้ยอมรับว่าต้องมีอำนาจอย่างแท้จริง และต้องมีความยืดหยุ่น ลดการควบคุมอย่างเคร่งครัด แต่เพิ่มความร่วมมือในการปฏิบัติและตรวจสอบ

สรุปแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นอกจากนั้น การร่วมตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน ควรกำหนดแนวนโยบายที่ชัดเจนในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังไม่อาจบังเกิดผลในเวลาอันรวดเร็ว ดังนี้จึงควรให้เวลาแก่ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารในโรงเรียนในการปฏิบัติอย่างเพียงพอ จึงจะประสบความสำเร็จในที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย เป็น 2 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 2)จัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในการดำเนินการแต่ละระยะมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. เป้าหมายได้สภาพการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ประธานคณะกรรมการ ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 18 คน

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา มี 4 ด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

6. สถานที่ คือ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

7. ระยะเวลาการดำเนินการ 4 เดือน

8. วิธีการดำเนินการ

8.1 ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2555 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานการประชุมประจำเดือน และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

8.2 สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทำการนัดหมายทีละคน

9. ผลลัพธ์ ได้สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ ในโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 18 คน ประกอบด้วย

1. ครูผู้วิจัย	1	คน
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	1	คน
2. ครูผู้สอน	15	คน
3. ประธานคณะกรรมการ	1	คน

ขั้นตอนการวิจัย

1. ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2556 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานการประชุมประจำเดือน และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

2. สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทำการนัดหมายทีละคน

จากผลการดำเนินการในระยะที่ 1 ดังกล่าวข้างต้นจะได้ข้อมูลสารสนเทศที่ผู้วิจัยได้นำเอาไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลช่วยให้ทราบข้อเท็จจริงของผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหาแนวทางในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

การสร้างเครื่องมือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายตอบคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.2 ศึกษาหลักวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

1.3 ร่างประเด็นการสัมภาษณ์ ภายใต้กรอบการวิจัยให้ครอบคลุมกับการนิยามกรอบแนวคิดในเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไข

1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

1.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แต่ละข้อผู้เชี่ยวชาญต้องมีความคิดเห็นตรงกัน หรือมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างน้อย 2 ใน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1.6.1 นายประพันธ์ ขันโมลี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช การศึกษา กศ.ม.(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษาการวิจัย

1.6.2 นายกิตติพล หาญสุโพธิ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร การศึกษา กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมด้านการวัดผลและประเมินผล

1.6.3 นายจักรินทร์ สวาศรี รองผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย การศึกษา กศ.ม.(สาขาวิชาวิจัยการการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมด้านเนื้อหา ภาษา สถิติ การวัดผลและประเมินผล

1.7 พิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

1.8 จัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2556 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานการประชุมประจำเดือน และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

2. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยอย่างเป็นทางการ

4. นัดหมายกลุ่มเป้าหมายจำนวน 18 คนเพื่อทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และแนวทางการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2556 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานการประชุมประจำเดือน และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง และแนวทางในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียง

ระยะที่ 2 จัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

1. วัตถุประสงค์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. เป้าหมายได้ยุทธศาสตร์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา มี 4 ด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

6. สถานที่ คือ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

7. ระยะเวลาการดำเนินการ 4 เดือน

8. วิธีการดำเนินการ

8.1 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

8.2 จัดประชุมกระบวนการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จากวิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อร่วมกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 และสรุปยืนยันผลการวิจัย

8.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ใช้บันทึกผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อร่วมกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยจัดการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

8.4 การสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

8.4.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

8.4.2 ศึกษาหลักวิธีการสร้างแบบสนทนากลุ่ม

8.4.3 ร่างประเด็นการสนทนากลุ่ม ภายใต้กรอบการวิจัยให้ครอบคลุมกับการนิยามกรอบแนวคิดในเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

8.4.4 นำแบบสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไข

8.4.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

8.4.6 นำแบบสนทนากลุ่มที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยใช้แบบสนทนากลุ่มแต่ละข้อผู้เชี่ยวชาญต้องมีความคิดเห็นตรงกัน หรือมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างน้อย 2 ใน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน

8.4.7 พิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

8.4.8 จัดพิมพ์เป็นแบบสนทนากลุ่มฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการบันทึกการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

8.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

8.5.1 วิเคราะห์ SWOT เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

8.5.2 สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่วมกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จากวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาตรวจสอบความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของรูปแบบ และสรุปผลยืนยันผลการวิจัย

8.5.3 นำยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของรูปแบบ แก้ไข และปรับปรุงข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8.5.4 นำยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ประกอบไปด้วย ครูผู้วิจัย 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 15 และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน ยืนยันความถูกต้องของยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยใช้แบบสนทนากลุ่ม

9. จากการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 18 คน ประกอบไปด้วย ครูผู้วิจัย 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 15 และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปเป็นความเรียง จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คนเพื่อร่วมกำหนดยุทธศาสตร์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาตรวจสอบความเหมาะสม และความสมบูรณ์ของรูปแบบและสรุปผลยืนยันผลการวิจัย นำยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 จัดสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 18 คน ประกอบไปด้วย ครูผู้วิจัย 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 15 และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน โดยใช้แบบสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันความถูกต้องเหมาะสมของยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ ได้ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2556 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานการประชุมประจำเดือน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมายโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับปัญหาการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยวิธีการสนทนากลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี การศึกษา 2556 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานการประชุมประจำเดือน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมายโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ว่าสถานศึกษามีการการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐาน และ มีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ ประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และ จากการประเมินหน่วยงานภายนอก มีการกระจายอำนาจ แบ่งงานตามความถนัดทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนการ ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข มีโครงสร้างและการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง และมีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามความก้าวหน้างานวิชาการ สรุปผล และนำไปปรับปรุงแก้ไข และมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

"...สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานวิชาการ และมีการแบ่งงานตามความถนัดทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน..."

(ผู้อำนวยการ. 17 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

"...สถานศึกษามีโครงสร้าง มีคณะทำงานที่เข้มแข็ง และมีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีการติดตามความก้าวหน้างานวิชาการ สรุปผล และนำไปปรับปรุงแก้ไข...."

(ครูผู้สอน. 19 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

"...ครูมีการพัฒนาตนเองโดยไปอบรมหลักสูตรใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการจัดการเรียนการสอน..."

(ครูผู้สอน. 16 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ว่าสถานศึกษามีการบริหารงานงบประมาณ การเงินให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาตนเองและบุคลากรตามความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารด้านงบประมาณการเงินโดยการสร้างคณะที่เข้มแข็ง มีการบูรณาการกับงานด้านอื่นๆอย่างเหมาะสม เน้นการประกันคุณภาพภายในที่ครูทุกคนต้องรับผิดชอบ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านงบประมาณ – การเงิน ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

"...สถานศึกษามีการบริหารงานงบประมาณ การเงินให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาตนเองและบุคลากรตามความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารด้านงบประมาณ การเงินโดยการสร้างคณะที่เข้มแข็ง..."

(ผู้อำนวยการ. 17 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

"...มีการวางแผนงานการจัดสรรงบประมาณ ต้องมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบละจัดสรรตามความจำเป็นของโครงการ

(ครูผู้สอน. 28 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

"...ชี้แจงรายละเอียดการเบิกจ่ายเงินแต่ละครั้ง ในการประชุมประจำเดือน..."

(ครูผู้สอน. 28 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายงานบริหารบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ การพัฒนาครูและบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขา โดยมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรับผิดชอบ รู้และเข้าใจหลักเกณฑ์ และระเบียบต่างๆการประเมินสมรรถนะก่อนส่งไปอบรมเพื่อเป็นพื้นฐานในการอบรม มีการจัดสรรบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบสอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

"...สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายงานบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ ..."

(ผู้อำนวยการ. 17 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

"...มีการจัดสรรบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ..."

(ครูผู้สอน. 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

"...มอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ ..."

(ครูผู้สอน. 19 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ว่าสถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจุบัน ตั้งคณะทำงานด้านคุณภาพการศึกษาให้คำปรึกษาที่ดีและถูกต้อง ส่งบุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางาน มีการติดตามและตรวจสอบ มีการจัดระบบสารเทศที่เพียงพอต่อระบบการประกันคุณภาพ และมีการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสู่สาธารณชน ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

"...สถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจุบัน ตั้งคณะทำงานด้านคุณภาพการศึกษาให้คำปรึกษาที่ดีและถูกต้อง..."

(ผู้อำนวยการ. 17 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

"...สถานศึกษามีการจัดระบบและการประชาสัมพันธ์มาตรฐานการศึกษาที่ชัดเจน..."

(ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

"...สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา..."

(ครูผู้สอน. 28 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปเป็นความเรียง ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง

1. โรงเรียนมีการการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐาน และ มีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2. โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และ จากการประเมินหน่วยงานภายนอก

3. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

4. โรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนเพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ

5. มีโครงสร้างและการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง และมีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามความก้าวหน้างานวิชาการ สรุปผล และนำไปปรับปรุงแก้ไข

จุดอ่อน

1. ระบบการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลยังขาดการบูรณาการทำให้เกิดภาระงานของผู้เรียนมากและซ้ำซ้อน

2. ระบบการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนยังไม่ต่อเนื่อง

3. การลงมือปฏิบัติยังขาดการประชุมปรึกษาหารือในรายละเอียด

4. โรงเรียนขาดการติดตามและประเมินผลให้เป็นปัจจุบัน

5. ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

6. การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้านวิชาการยังไม่มีความหลากหลาย

1.2 ปัจจัยภายนอก

โอกาส

1. ครูได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ชุมชนให้การยอมรับในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน

อุปสรรค

1. ครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานการเรียนการสอน

2. การปรับเปลี่ยนคณะรัฐมนตรีบ่อยๆ ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง และ

เกิดความซ้ำซ้อน

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง

1. โรงเรียนมีระบบใช้เงินถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2. ครูและคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเบิกจ่ายเงินของโรงเรียน

3. โรงเรียนได้รับงบประมาณจาก สพฐ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาโรงเรียน

จุดอ่อน

1. โรงเรียนขาดความคล่องตัวในการเบิกจ่ายจากต้นสังกัด ส่งผลให้เกิดปัญหาต่อระบบการเงินของโรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงินมีภาระงานมาก จึงทำให้การจัดทำเอกสารหลักฐานไม่ค่อยเป็นปัจจุบัน

2. วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอกับความต้องการใช้ และบางส่วนชำรุดเสื่อมสภาพไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

3. งานบริหารงานพัสดุยังทำได้ไม่เต็มที่ในขั้นการตรวจสอบ

4. ทะเบียนครุภัณฑ์ยังทำการบันทึกได้ไม่ครบและไม่เป็นปัจจุบัน

2.2 ปัจจัยภายนอก

โอกาส

1. ชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมและสนับสนุนการศึกษา

อุปสรรค

1. นโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาต่อระบบการทำงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง

1. ครูมีอัตราการโยกย้ายต่ำ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2. บุคลากรมีความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้การปฏิบัติงานประสพความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายงานบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จุดอ่อน

1. จำนวนครูสอนไม่ตรงวิชาเอก ทำให้การมอบหมายงานบางอย่างไม่ตรงกับความถนัด และมีงานเพิ่มมากขึ้น

2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่หลายอย่าง ทำให้การปฏิบัติงานไม่สมบูรณ์ตามต้องการ

3.2 ปัจจัยภายนอก

โอกาส

1. ครูได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาให้ครูได้มีความรู้ความสามารถในการทำผลงานทางวิชาการ

อุปสรรค

1. การปฏิบัติงานซึ่งกระทำโดยความเคยชิน และมีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

4.1 ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง

1. สถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจุบัน

2. มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน การพัฒนาบุลากรอย่างเพียงพอ

3. เป็นศูนย์กลาง การส่งเสริม และเอื้อให้มีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีให้กับบุคลากร

4. มีการติดตามและตรวจสอบ มีการจัดระบบสารเทศที่เพียงพอต่อระบบการประกันคุณภาพ

จุดอ่อน

1. บุคลากรในฝ่ายไม่เข้าใจภาพรวมของแผนงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน

2. การปฏิบัติงานตามแผนค่อนข้างช้าไม่ตรงกับปฏิทินการปฏิบัติงาน

3. การติดตาม์การประเมินผล และการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ปัญหายังขาดประสิทธิภาพ

4.2 ปัจจัยภายนอก

โอกาส

1. เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาสนับสนุนให้เกิดการติดตามงานอย่างชัดเจนตามตัวบ่งชี้

2. ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรภายนอกในการขอใช้บริการสถานที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อุปสรรค

1. บุลากรรายงานผลการปฏิบัติงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

2. การตรวจติดตามภายในยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 ผลการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยวิธีการสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผลเป็นความเรียงได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

"มุ่งพัฒนางานวิชาการ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ บูรณาการด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมไทยที่ควบคู่ไปกับสากล สร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน"

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ

2. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตามความเหมาะสม

3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพและให้บริการแก่ชุมชน

4. จัดกิจกรรมสนับสนุนให้นักเรียนมีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม

5. บริการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้ ภาคภูมิใจในความเป็นไทย และมีคุณภาพ

2. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมที่เหมาะสมพึงพอใจในการดำเนินการของโรงเรียน

3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมและพอเพียงส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ สามารถให้บริการแก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. นักเรียนมีคุณลักลักษณะอันพึงประสงค์ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

5. บริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายใน

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายในโดย

1. เร่งรัดและทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โรงเรียนและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนเรียนรู้อย่างหลากหลาย

2. ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง

3. พัฒนาสื่อต้นแบบเพื่อใช้เป็นต้นแบบในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและมาตรฐาน

4. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

1. ระดับความสำเร็จของหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
2. จำนวนสื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพียงพอกับความต้องการ
3. ระดับความสำเร็จของระบบการประกันคุณภาพภายในที่ได้มาตรฐานและประสิทธิผล

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. โครงการปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
3. โครงการส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดย

1. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
2. ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆจากทุกภาคส่วน
3. ส่งเสริมให้สถานศึกษานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด

1. ระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
2. ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการแบบคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน
2. โครงการโรงเรียนใสสะอาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพโดย

1. พัฒนาครูให้มีศักยภาพในการใช้สื่อ ICT และจัดกระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

2. พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดระบบบริหารการจัดการที่ดี

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูและผู้บริหารเป็นครูมืออาชีพ

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาครูให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้และมีครูเพียงพอ

2. โครงการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาปัจจัยการให้บริการทางการศึกษาโดย

1. ปรับปรุงภูมิทัศน์ในโรงเรียนให้น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน

2. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา และองค์กรภาครัฐและเอกชน

3. ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง

4. พัฒนาสื่อให้ทันสมัย และใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

ตัวชี้วัด

1. ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการทางการศึกษาที่ดี

2. จำนวนสื่อการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และพร้อมนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติอย่างเต็มศักยภาพ

2. โครงการพัฒนาผู้เรียน ให้มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

3. โครงการปรับปรุงพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

ผลการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำยุทธศาสตร์ไปพัฒนาโรงเรียน มีผลดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการประเมินยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน		หมายเหตุ
		เหมาะสม (ร้อยละ)	ไม่เหมาะสม (ร้อยละ)	
1	วิสัยทัศน์	100	-	
2	พันธกิจ	100	-	
3	เป้าประสงค์	100	-	
4	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่1พัฒนาหลักสูตรสื่อนวัตกรรม การเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายใน	100	-	
5	กลยุทธ์	100	-	
6	ตัวชี้วัด	100	-	
7	โครงการ/กิจกรรม	100	-	
8	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)	100	-	
9	กลยุทธ์	100	-	
10	ตัวชี้วัด	100	-	
11	โครงการ/กิจกรรม	100	-	
12	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ	100	-	
13	กลยุทธ์	100	-	
14	ตัวชี้วัด	100	-	
15	โครงการ/กิจกรรม	100	-	

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

16	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต	100	-	
17	กลยุทธ์	100	-	
18	ตัวชี้วัด	100	-	
19	โครงการ/กิจกรรม	100	-	

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ดังนี้

1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่าสถานศึกษามีการการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐาน และ มีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ ประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และ จากการประเมินหน่วยงานภายนอก มีการกระจายอำนาจแบ่งงานตามความถนัดทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนการ ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข มีโครงสร้างและการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง และมีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามความก้าวหน้างานวิชาการ สรุปผลและนำไปปรับปรุงแก้ไข และมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณ การเงินให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาตนเองและบุคลากรตามความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารด้านงบประมาณ การเงินโดยการสร้างคณะที่เข้มแข็ง มีการบูรณาการกับงานด้านอื่นๆอย่างเหมาะสม เน้นการประกันคุณภาพภายในที่ครูทุกคนต้องรับผิดชอบ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านงบประมาณ – การเงิน

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายงานบริหารบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ การพัฒนาครูและบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาโดยมีการตัดเลือกบุคลากรที่มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรับผิดชอบ รู้และเข้าใจหลักเกณฑ์ และระเบียบต่างๆการประเมินสมรรถนะก่อนส่งไปอบรมเพื่อเป็นพื้นฐานในการอบรม มีการจัดสรรบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าสถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจุบัน ตั้งคณะทำงานด้านคุณภาพการศึกษาให้คำปรึกษาที่ดีและถูกต้อง ส่งบุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางาน มีการติดตามและตรวจสอบ มีการจัดระบบสารเทศที่เพียงพอต่อระบบการประกันคุณภาพ และมีการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสู่สาธารณชน

วิสัยทัศน์

"มุ่งพัฒนางานวิชาการ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ บูรณาการด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมไทยที่ควบคู่ไปกับสากล สร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน"

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ
2. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตามความเหมาะสม
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพและให้บริการแก่ชุมชน
4. จัดกิจกรรมสนับสนุนให้นักเรียนมีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม
5. บริการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้ ภาคภูมิใจในความเป็นไทย และมีคุณภาพ
2. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมที่เหมาะสมพึงพอใจในการดำเนินการของโรงเรียน
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมและพอเพียงส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ สามารถให้บริการแก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. นักเรียนมีคุณลักลักษณะอันพึงประสงค์ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้
5. บริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายใน

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายในโดย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. เร่งรัดและทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนเรียนรู้อย่างหลากหลาย

2. ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง

3. พัฒนาสื่อต้นแบบเพื่อใช้เป็นต้นแบบในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและมาตรฐาน

4. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

1. ระดับความสำเร็จของหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
2. จำนวนสื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพียงพอกับความต้องการ
3. ระดับความสำเร็จของระบบการประกันคุณภาพภายในที่ได้มาตรฐานและประสิทธิผล

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. โครงการปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
3. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดย

1. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
2. ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆจากทุกภาคส่วน

3) ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดระบบโครงสร้าง และการบริหารงานให้เป็นระบบครบวงจร

ตัวชี้วัด

1. ระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
2. ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการแบบคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

2. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการจัดองค์การ โครงสร้าง ระบบบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพโดย

1. พัฒนาครูให้มีศักยภาพในการใช้สื่อ ICT และจัดกระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

2. พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดระบบบริหารการจัดการที่ดี

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูและผู้บริหารเป็นครูมืออาชีพ

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาครูให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้และมีครูเพียงพอ

2. โครงการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

กลยุทธ์

โรงเรียนต้องมีการพัฒนาปัจจัยการให้บริการทางการศึกษาโดย

1. ปรับปรุงภูมิทัศน์ในโรงเรียนให้น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน

2. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา และองค์กรภาครัฐและเอกชน

3. ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง

4. พัฒนาสื่อให้ทันสมัย และใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
PHRANAKHON RAJABHAT UNIVERSITY

ตัวชี้วัด

1. ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการทางการศึกษาที่ดี

2. จำนวนสื่อการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และพร้อมนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติอย่างเต็มศักยภาพ

2. โครงการพัฒนาผู้เรียน ให้มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน
องค์กรทางศาสนา และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

3. โครงการปรับปรุงพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

2. จากการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 18 คน ประกอบไปด้วย ครูผู้วิจัย 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 15 และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปเป็นความเรียง จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คนเพื่อร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาตรวจสอบความเหมาะสม และความสมบูรณ์ของรูปแบบและสรุปผลยืนยันผลการวิจัย นำยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 จัดสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 18 คน ประกอบไปด้วย ครูผู้วิจัย 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 15 และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน โดยใช้แบบสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันความถูกต้องเหมาะสมของยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ ได้ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 1) ด้านการ

บริหารงานวิชาการพบว่าสถานศึกษามีการกระจายอำนาจ แบ่งงานตามความถนัดทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนการ ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข มีโครงสร้างและการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง และมีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามความก้าวหน้างานวิชาการ สรุปผล และนำไปปรับปรุงแก้ไข และมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณพบว่า สถานศึกษามีการบริหารงานงบประมาณ การเงินให้ถูกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ พัฒนาตนเองและบุคลากรตามความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารด้านงบประมาณ การเงินโดยการสร้างคณะที่เข้มแข็ง มีการบูรณาการกับงานด้านอื่นๆอย่างเหมาะสม เน้นการประกันคุณภาพภายในที่ครูทุกคนต้องรับผิดชอบ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านงบประมาณ – การเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายงานบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ การพัฒนาครูและบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาโดยมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรับผิดชอบ รู้และเข้าใจหลักเกณฑ์ และระเบียบต่างๆการประเมินสมรรถนะก่อนส่งไปอบรมเพื่อเป็นพื้นฐานในการอบรม มีการจัดสรรบุคลากรไปพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเพื่อพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่าสถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจุบัน ตั้งคณะทำงานด้านคุณภาพการศึกษาให้คำปรึกษาที่ดีและถูกต้องส่งบุคลากรในหน่วยงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางาน มีการติดตามและตรวจสอบ มีการจัดระบบสารเทศที่เพียงพอต่อระบบการประกันคุณภาพ และมีการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสู่สาธารณชนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา รุ้งแจ้ง (2550:86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีปัญหาการพัฒนาบุคคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหามากที่สุดในด้านฝึกอบรม รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเอง และปัญหาน้อยคือ ด้านการพัฒนาบุคคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสรี แจ่มสกุล (2552:80 – 82) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 จำนวน 103 คน ผลการวิจัยพบว่า 1)กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีปัญหาการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาสูงสุดในด้านการเรียนการสอน รองลงมาคือด้านวัดผลและ ประเมินผล ด้านนิเทศการศึกษา และด้านหลักสูตรสถานศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การยกระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาวนสร้างแซ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต.2 แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ 1) 1 พัฒนาหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายใน 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) 3) พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ 4) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวนในการให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต อาจเป็นเพราะโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่งมีปัญหาใน 4 ด้าน คือด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ได้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพ่อเพียง มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนไทยทุกกล่อมทุกวัยมีคุณภาพมีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใน สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีความเป็นพลเมืองที่ดี ตระหนักและรูคุณค่าของขนมธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมที่ดีงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ดังนี้ 1)ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลาการทางการศึกษาและสถานศึกษา 2)ผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแข่งขันของประเทศ 3)ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 4)ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 5)พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา(กรทรวงศึกษาธิการ 2555:11-15) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสรี แจ่มสกุล (2555:80-82)ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริการงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 จำนวน 103 คน ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนการสอน 2) ด้านการวัดผลและประเมินผล 3) ด้านหลักสูตรสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ยุทธศาสตร์การยกระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิจัยพบว่าการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตา

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พวนสร้างแซ่งยังมีอุปสรรคหลายด้าน ดังนั้นโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่งควรกำหนดนโยบาย แผนงาน ในสถานศึกษาให้ชัดเจน พัฒนาสื่อสารสนเทศให้ทันสมัย รวมทั้งมีการนิเทศติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่องตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ต่อไป

1.2 ผลของการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ตรงตามปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อศึกษาการนำยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา

2.2 ควรทำการวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีวิจัยอื่นๆเช่นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยเชิญครู นักเรียน ประชาชนในชุมชนนั้นๆร่วมในการวิจัยด้วย ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาหรือการพัฒนานั้นๆเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

กาญจนา รุ้งแจ้ง. **การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุลากรของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพา สามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2.** ค.ม.(การบริหารการศึกษา) นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2550.

กิติมา ปรีดีดิลก. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเพื่อแข่งขันในเวทีโลก.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2547

เกสรี แจ่มสกุล. **การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทพศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2.** ค.ม.(การบริหารการศึกษา) นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2552.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. **คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,** 2547.

_____.**แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ พ.ศ. 2550.** กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

_____.**นโยบายสพฐ.ปี2551.** กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

จำเนียร พลหาญ. **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.**คณะครุศาสตร์. 2554.

เฉลียว บุรีภักดี. **ชุดการสอนวิจัยชุมชน.** นนทบุรี. เอส อาร์, 2546.

ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ และคณะ. ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2549.

ดิเรก วรรณเศียร. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. ค้นเมื่อกันยายน17, 2556, จาก** http://gened.moe.go.th/article_sbm.html, 2556.

_____.**การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** การวิจัยทางการบริหารการศึกษา.เอกสารการประชุมทางวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2546.

ดุสิต สมศรี. **การพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.(การบริหารหารศึกษา)ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

ไตรทิพย์ ทิพย์สอน. **ยุทธศาสตร์เชิงรุกของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ถวิล มาตรเลี่ยม. **การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School Based Management : SBM)** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2545.

_____. **การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2544.

ธงชัย สันติวงษ์. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2548.

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญ์ กล้าผจญ และสัมมา รธนิธย์. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : เยลโล่การพิมพ์(1998), 2545.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคการปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2546.

_____. **ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา : สภาพปัญหาและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2549.

_____. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2549.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักการบริหารการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 2. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2543.

นิพนธ์ เสือก้อน. **การบริหารและการจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** ค้นเมื่อกันยายน25, 2556, จาก http://www.lipvu.ac.th/be/SBM/sbm9.dpf, 2556.

นุกูล เข่งดี. ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา) อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สุรีวิยสาส์น, 2553.

บุญมี เณรยอด. **รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วิถีไทยและวิธีไทย.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2546.

ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์. **การบริหารโดยองค์คณะบุคคล.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.

ประยูร ศรีประสาธน์. **ความพยายามความสำเร็จ และความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในช่วง พ.ศ. 2517-2521.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.

ปัญญา แก้วกรียูร และสุภัทร พันธ์พัฒนกุล. **การบริหารจัดการศึกษารูปแบบการใช้โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.

พนม พงษ์ไพบูลย์ และคณะ. **รวมกฎหมายการศึกษาเข้าสู่โครงสร้างใหม่กระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2546.

ภัทรา วรวาส. **การศึกษาปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1.วิทยานิพนธ์ กศ.ม. :** มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

เมตตา ชูเลิศ. **สภาพการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2548.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รุ่ง แก้วแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : มติชน, 2540.

_____. **โรงเรียนเป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2546.

เลขาธิการสภาการศึกษา,สำนักงาน. **ตัวบ่งชี้การบริหารฐานโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : 21st century, 2549.

เลิศชาย ปานมุข. การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ. ค้นเมื่อธันวาคม25, 2556, จาก www.branprak-nfe.com/webboard/index.php?borad=7.0, 2556.

วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. การจัดดการเชิงกลยุทธ์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2552.

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์. **ศึกษาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี.**ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2542.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การวางแผนกลยุทธ์. ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, 2548.

วิจารณ์ พาณิช. การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย : การสัมมนาวิชาการประจำปี 2542 : กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารงานทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์, 2555.

วีระยุทธ์ ชาตะกานต์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ.**พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management SBM) .ในการประชุมสัมมนาการทางวิชาการ เรื่องการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ, 2544.

ศิริลักษณ์ ทองมาลัย. **แนวทางการพัฒฯบุคลากรเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน.** ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

ศึกษาธิการ,กระทรวง. **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ, 2545.

_____.**แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

_____.**คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

_____.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559). กรุงเทพฯ : กระทรวงฯ, 2555.

สมุทร ชำนาญ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.** : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

สมคิด บางโม. **องค์กรและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยาพัฒน์, 2544.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2000.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มติชน, 2543.

สมเดช สีแสง. **คู่มือการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา.** อุทัยธานี : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบและกฎหมาย, 2544.

สมยศ นาวีการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บรรณกิจ, 2544.

สมศักดิ์ รอบคอบ. ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. : สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2548.

สุพาณี สกฤษ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.

สุรัฐ ศิลปะอนันต์. **กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : ทีเจเจ : 2545.

สามัญศึกษา,กรม. **การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา.** กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2544.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **การกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

เสรี พงศ์พิศ. **เครือข่ายยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มข้น ชุมชนเข้มแข็ง : วัฒนธรรมองค์กรของโลกยุคใหม่.** กรุงเทพฯ ; สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548.

เสาวนิตย์ ชัยมุกสิก. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : 2544.

_____. **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสานศึกษา.** กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545.

แสงเดือน แสงอุทัย. กลยุทธ์การบริหารที่พึ่งพากันแบบการผนึกกำลังเพื่อความร่วมมือของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

_____.**การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545.**

อุทัย บุญประเสริฐ. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management SBM).** กรุงเทพฯ : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย, 2545.

Bikas C. Sanyal. **Stretegic Mangement in Higber Education.** Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education Chulalongkorn University and Semeo Rihed,1997.

Brown,B.R. **An analysis of the perceived effectiveness of school-based management by school and community stakeholders.** Dissertation, Ed.D. (Education administration). Illinois : Northern Illinois University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A 59/09,p.-3296. Mar.1999)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Caldwell Yin Cheing. **School management and organization ; Public school ; Educational planning ; Decion making ; Business management.** London and Washington, D.C. English, 1992.

Cheng, Y. C. **School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development.** Washington, D.C.: Falmer Press, 1996.

Diconti, V. D. **Challenging the American Common Schooling Tradition: Public School Choice and School-Based Management** [CD-Rom]. Abstracts for: Dissertation Abstracts Item : 19324675, 1996.

Goin,D. **Teacher and Principal involvement in managing site-based elementary school improvements.** Dissertation Abstracts International, 52(11). 1992

Hibbs, J. D. **Leadership, change and the school principal.** Doctoral Dissertation, Graduate School, Memorial University of Newfoundland. 1998.

Myer,E.R.,&Stonehill,T. **School based management.** Retrieved September15,2013from**http://wwow.Ed.or.gov/OR/ConsumerGuiders/baseman..html,2013.**

Reynold,L,I. **Sucesful site-based management a practical guide.** Califonia : Cowin Press. 1998.

Rideout, Frederick David. (1997). **School – Based Management for small school in New Foundland and Labrador.** dissertation abstracts international. 57(08) : 3384.

Rondinelli, D.A. **"Implementing Decentralization Programs in Asia : A Comparative Analysis".** Public Administration and Development, 3(3), 181-207, 1983.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ / แบบบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ/แบบบันทึกการสนทนากลุ่มกลุ่มเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

.....

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้สร้างขึ้นสำหรับผู้วิจัยใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....เวลา.....
สถานที่.....
ผู้สัมภาษณ์ นางแสงเดือน อันทะลัย นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้รับการสัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล.....อายุ.....ปี
2. ตำแหน่ง.....
3. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
4. ระดับการศึกษาสูงสุด ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน

1.การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

1.1 ด้านกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.3 ด้านการบริหารตนเองในการบริหารงานวิชาการมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.4 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารงานวิชาการมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. การบริหารงบประมาณของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

2.1 ด้านการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณมีการดำเนินการอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านการบริหารตนเองในการบริหารงบประมาณมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.4 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารงบประมาณมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

3.1 ด้านการกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 ด้านการบริหารตนเองในการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินการอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

.....

.....

.....

.....

3.4 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

4.1 ด้านการกระจายอำนาจในการบริหารงานทั่วไปมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไปมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.3 ด้านการบริหารตนเองในการบริหารงานทั่วไปมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.4 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารงานทั่วไปมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแช่ง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง เอกสารฉบับนี้เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2556 ผลการประเมินภายนอกรอบสาม ผลการประเมินภายใน รายงานผลการประชุมประจำเดือน รายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 17 คน เกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแช่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมีเนื้อหาทั้งหมด 4 ด้าน ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาในรายได้ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแช่งโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

.....

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแช่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแช่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง.....
.....

จุดอ่อน.....
.....

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส.....
.....

อุปสรรค.....
.....

2. การบริหารงบประมาณของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแช่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง.....
.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จุดอ่อน.....
.....

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส.....
.....

อุปสรรค.....
.....

3. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง.....
.....

จุดอ่อน.....
.....

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส.....
.....

อุปสรรค.....
.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง.....
.....

จุดอ่อน.....
.....

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส.....
.....

อุปสรรค.....
.....

ตอนที่ 2 จัดทำร่างยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

วิสัยทัศน์.....

.....

.....

.....

พันธกิจ.....

.....

.....

.....

เป้าประสงค์.....

.....

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....

กลยุทธ์.....

.....

.....

.....

ตัวชี้วัด.....

.....

.....

.....

โครงการ/กิจกรรม.....

.....

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....

กลยุทธ์.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตัวชี้วัด.....

.....

.....

.....

โครงการ/กิจกรรม.....

.....

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3.....

กลยุทธ์.....

.....

.....

.....

ตัวชี้วัด.....

.....

.....

.....

โครงการ/กิจกรรม.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.....

กลยุทธ์.....

.....

.....

.....

ตัวชี้วัด.....

.....

.....

.....

โครงการ/กิจกรรม.....

.....

.....

.....

แบบสนทนากลุ่มกลุ่มเป้าหมาย

เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง เอกสารฉบับนี้เป็นผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่งฉบับที่สบูรณ์โดยวิธีการสนทนากลุ่ม
(Focus group discussion)

.....

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้าน ตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน		หมายเหตุ
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1	วิสัยทัศน์			
2	พันธกิจ			
3	เป้าประสงค์			
4	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายใน			
5	กลยุทธ์			
6	ตัวชี้วัด			
7	โครงการ/กิจกรรม			
8	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)			
9	กลยุทธ์			
10	ตัวชี้วัด			
11	โครงการ/กิจกรรม			

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน		หมายเหตุ
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
12	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารสู่มาตรฐานวิชาชีพครูและเป็นมืออาชีพ			
13	กลยุทธ์			
14	ตัวชี้วัด			
15	โครงการ/กิจกรรม			
16	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต			
17	กลยุทธ์			
18	ตัวชี้วัด			
19	โครงการ/กิจกรรม			

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๐๓๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๕ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒

ด้วยนางแสงเดือน อันทะลัย รหัสประจำตัว ๕๕๘๒๑๐๑๕๐๕๒๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒"** เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน ๑๘ คน ประกอบด้วย ๑) **ครูผู้วิจัย ๑ คน ๒) ผู้อำนวยการ๑ คน ๓) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ๑ คน ๔) ครูผู้สอน ๑๕ คน** เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความร่วมมือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ ศธ ๗๔๓๗.๐๑/ว ๑๐๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายประพันธ์ ขันโมลี (ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมยางสีสุราช สพม.๒๖)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นางแสงเดือน อันทะลัย** รหัสประจำตัว ๕๕๘๒๐๑๐๕๐๕๒๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต๒"** เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ที่ ศธ ๗๔๓๗.๐๑/ว ๑๐๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายจักรินทร์ สวาศรี (รองผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิพิสัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นางแสงเดือน อันทะลัย** รหัสประจำตัว ๕๕๘๒๑๐๑๕๐๕๒๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต๒"** เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ที่ ศธ ๗๔๓๗.๐๑/ว ๑๐๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

เรียน นายกิตติพล หาญสุโพธิ์ (ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางแสงเดือน อันทะลัย รหัสประจำตัว ๕๕๘๒๑๐๑๕๐๕๒๐ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต๒"** เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ภาคผนวก ง
รายชื่อกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายชื่อกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

1. นางแสงเดือน อันทะลัย	ครูผู้วิจัย
2. นายเมธี ทิพย์มนตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียน
3. นายจรินทร์ ผ่องลุนหิต	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา
4. นายอัฒพงษ์ เทียงภักดิ์	ครูผู้สอน
5. นายสัมฤทธิ์ ศรีฤาชา	ครูผู้สอน
6. นายสุภชัย หาวิเชียร	ครูผู้สอน
7. นายสุพจน์ ชาวหนอง	ครูผู้สอน
8. นางสุดทิตตรา ยศวิไล	ครูผู้สอน
9. นางกิตติวรรณ เชาระกำ	ครูผู้สอน
10. นางดวงสมร รัดจันทอง	ครูผู้สอน
11. นางยุภาภรณ์ จันทเขต	ครูผู้สอน
12. นางดาราวรรณ ดวงมาลัย	ครูผู้สอน
13. นางอรสกุล จันทะรัง	ครูผู้สอน
14. นางสาวนิตยา ปัตตายะโส	ครูผู้สอน
15. นางสาวจันทร์เพ็ญ คำเอก	ครูผู้สอน
16. นางสาวอภิรัชพร ทิ้งแสน	ครูผู้สอน
17. นางนิตย์รดี สารจันทร์	ครูผู้สอน
18. นางเยาวลักษ์ พันธุ์อุทัย	ครูผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

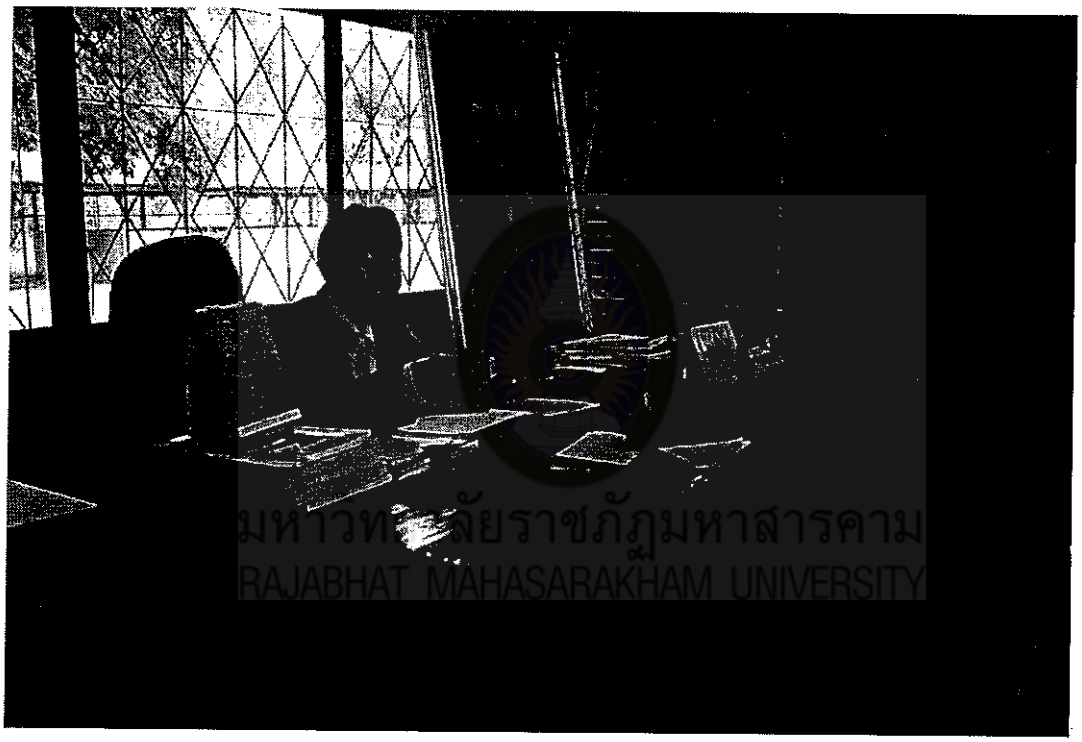
1. นายณวัฒน์ จันทเขต นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. นายครรชิต ศรีกุลคร ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3. นายสมัย มณีทัพ ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม ศษ.ม.(สาขาบริหารการศึกษา)มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
4. นางปาริชาติ แผงบุตรดา ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลดงเมืองน้อย ค.ม.(หลักสูตรและการสอน)มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. นางสวรรค์ ผึ่งบรรหาร ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลดงเมืองน้อย ค.ม.(หลักสูตรและการสอน)มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ฉ
ภาพกิจกรรมประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 1 ประชุมประจำเดือนมิถุนายน วันที่ 9 มิถุนายน 2557 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

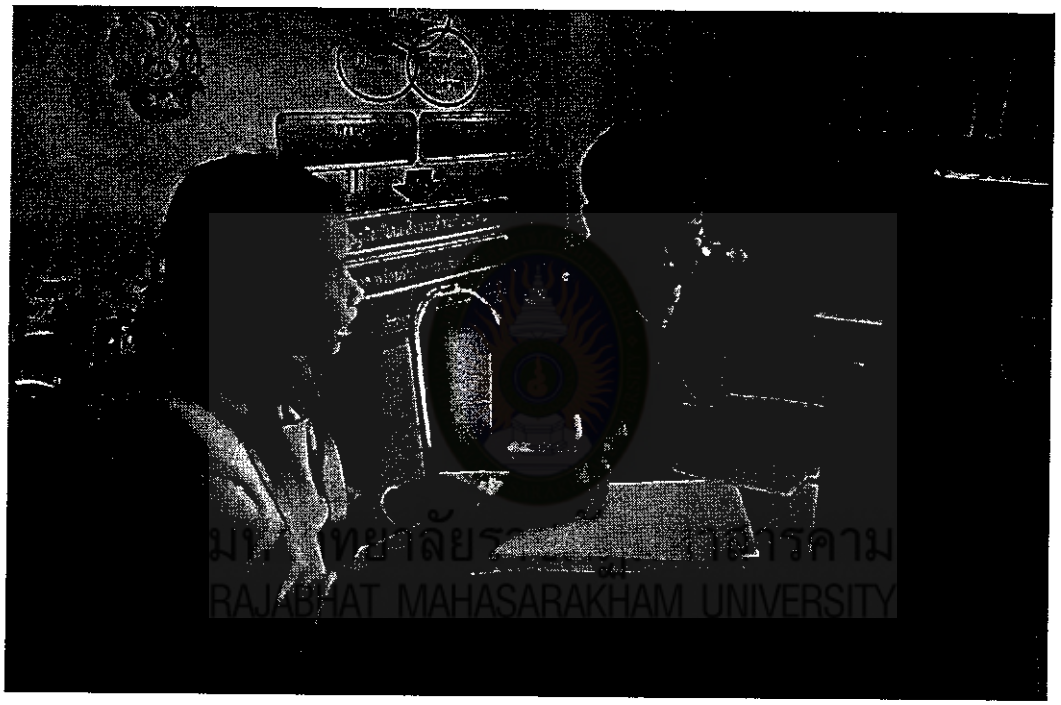


มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายเมธี ทิพย์มนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 17 มิถุนายน 2557 เวลา 13.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาพภาคผนวกที่ 3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายจรินทร์ ผ่องลุนหิต ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วันที่ 2 กรกฎาคม 2557 เวลา 16.30 น. ณ บ้านเลขที่ 9 หมู่ 12 บ้านหนองโสน ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



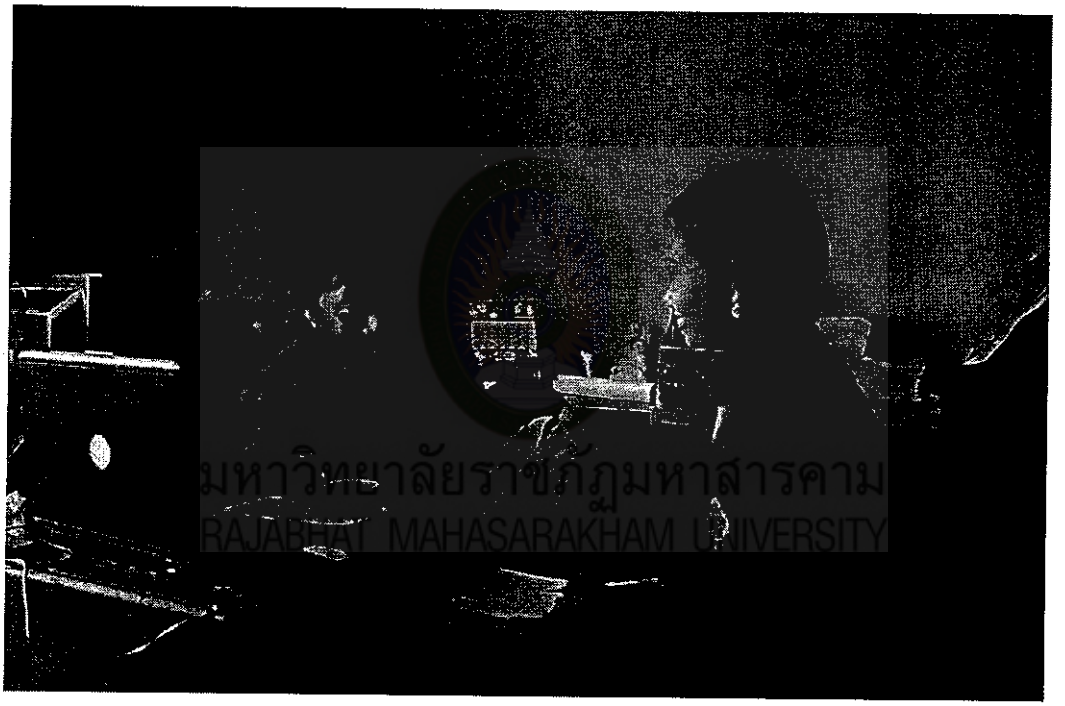
ภาพภาคผนวกที่ 4 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายอัฒพงษ์ เทียงภักดิ์ ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 19 มิถุนายน 2557 เวลา 14.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 5 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายสัมฤทธิ์ ศรีฤาชา ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 2 กรกฎาคม 2557 เวลา 10.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 6 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายสุภชัย หาวิเชียร ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 16 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.50 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



ภาพภาคผนวกที่ 7 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายสุพจน์ ชาวหนอง ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 16 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 8 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายสุดทิตตรา ยศวิไล ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 19 มิถุนายน 2557 เวลา 13.55 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

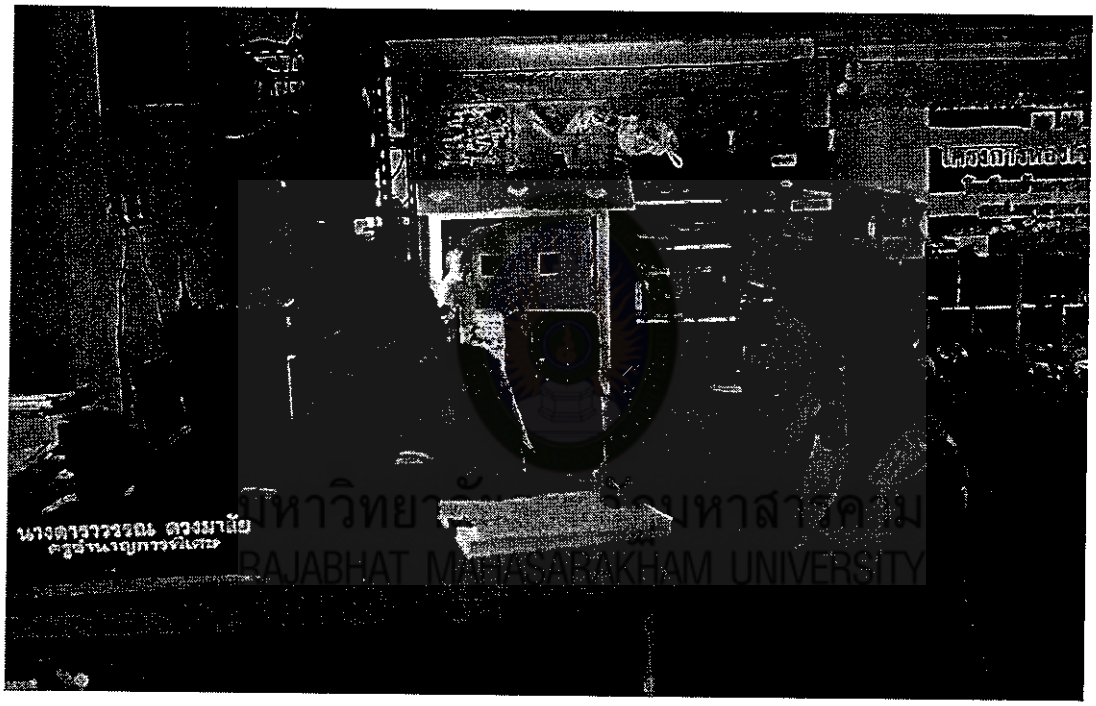
ภาพภาคผนวกที่ 9 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางกิตติวรรณ เซาระกำ ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 28 กรกฎาคม 2557 เวลา 14.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาพภาคผนวกที่ 10 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางดวงสมร รัดจันทอง ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 28 กรกฎาคม 2557 เวลา 10.50 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

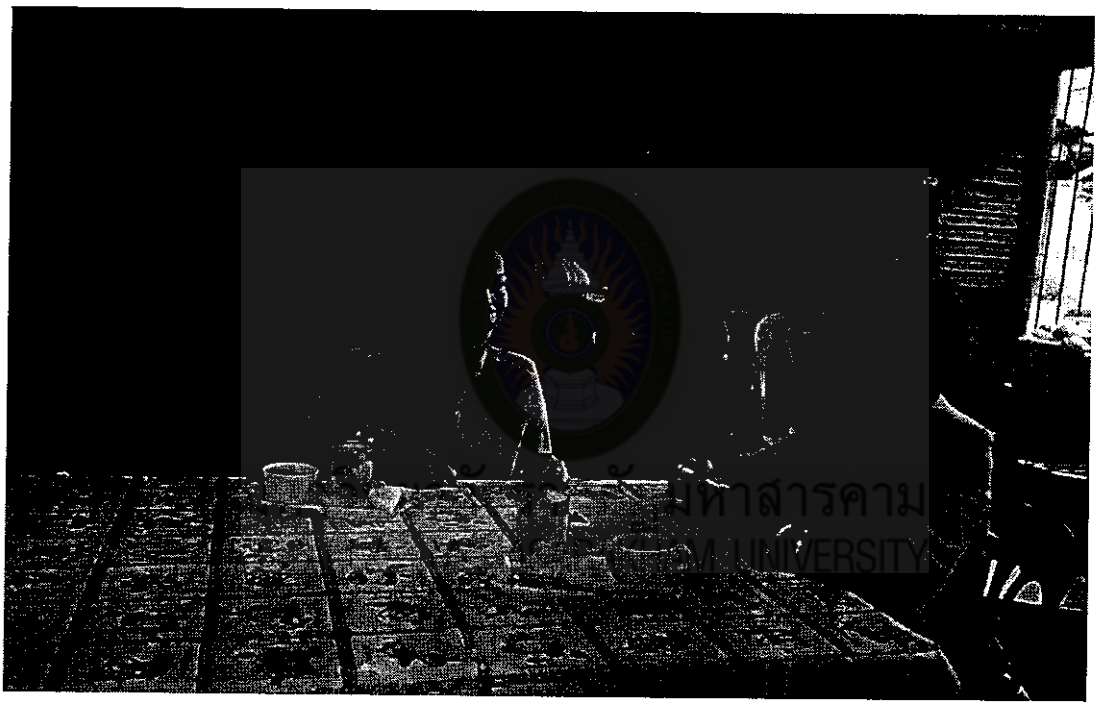
ภาพภาคผนวกที่ 11 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางยุภาภรณ์ จันทเขต ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 28 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



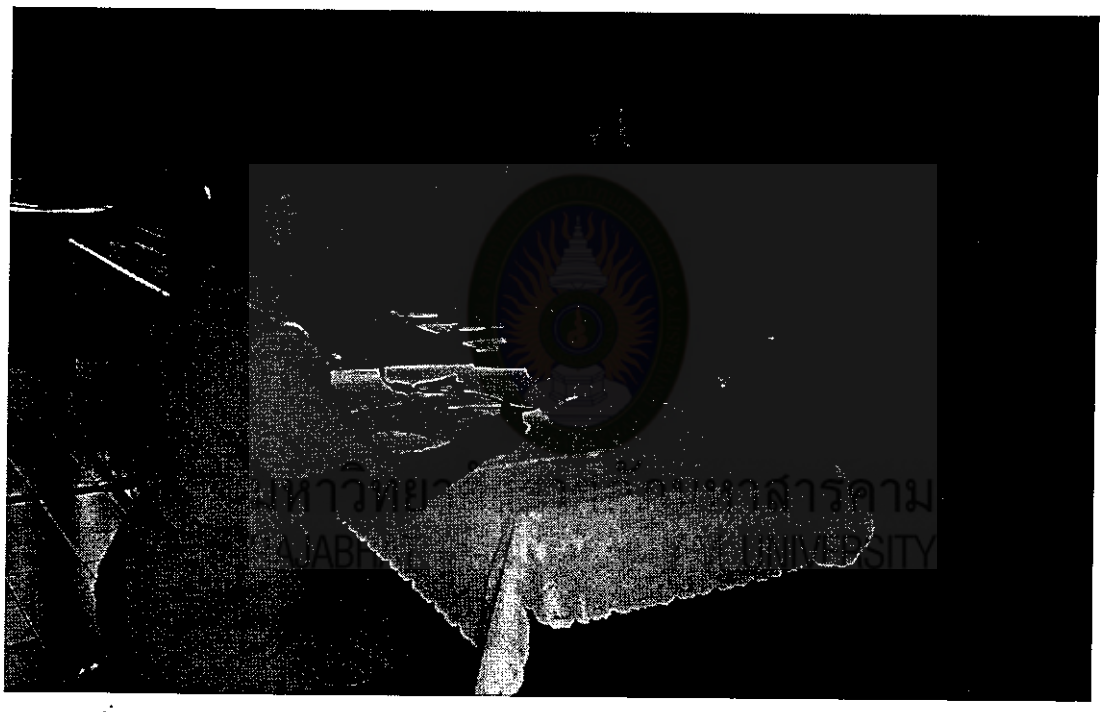
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 12 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางดาราวรรณ ดวงมาลัย ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 8 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



ภาพภาคผนวกที่ 13 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นายอรสกุล จันทะรัง ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 19 มิถุนายน 2557 เวลา 09.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาพภาคผนวกที่ 14 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางสาวนิตยา ปัตตายะโส ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 8 กรกฎาคม 2557 เวลา 15.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



ภาพภาคผนวกที่ 15 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางสาวจันทร์เพ็ญ คำเอก ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 28 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.50 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาพภาคผนวกที่ 16 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางสาวอภิรัชพร ทิ้งแสน ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 28 กรกฎาคม 2557 เวลา 14.50 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 17 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางนิตย์รดี สารจันทร์ ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 28 กรกฎาคม 2557 เวลา 10.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาพภาคผนวกที่ 18 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นางเยาวลักษ์ พันธุ์อุทัย ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง วันที่ 30 กรกฎาคม 2557 เวลา 10.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาพภาคผนวกที่ 19 การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประกอบด้วย นายณวัฒน์ จันทเขต นายครรชิต ศรีกุลคร นายสมัย มณีทัพ นางสาวรรค์ ผึ่งบรรหาร และนางปาริชาติ แผงบุดดา วันที่ 20 สิงหาคม 2557 เวลา 15.30 น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพภาคผนวกที่ 20 การนำยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่งให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครู ยืนยันความถูกต้อง วันที่ 15 กันยายน 2557 เวลา 13.30 น. ณ โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางแสงเดือน อันทะลัย
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 25 มีนาคม 2525
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 39 หมู่ 9 ตำบลสร้างแซ่ง อำเภอยางสีสุราช จังหวัดหมาสารคาม
ตำแหน่ง	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านตาพวนสร้างแซ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY