

MP 126345

การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



นายทวีศักดิ์ สมนอก

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
วันรับ.....  
วันลงทะเบียน.....  
เลขทะเบียน.....  
เลขเรียกหนังสือ.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผู้วิจัย : นายทวีศักดิ์ สมนอก

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท.ดร.ณัฐรัชย์ จันทชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วิจารณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทสมบัติ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทศิริสิริ)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรวาท ทองนุ)

ชื่อเรื่อง	: การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
ผู้วิจัย	: นายทวีศักดิ์ สมนอก
ปริญญา	: ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา	: อาจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง รองศาสตราจารย์ ดร.สุรวาท ทองบุ
ปีการศึกษา	: 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยสังเคราะห์ข้อมูล สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 119 คน ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม และสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ และ ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ในสถานศึกษา 1 แห่ง มีกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 24 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผลการพัฒนารูปแบบโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการประเมินการ

รูปแบบโดยการทดลองใช้ ในภาพรวมของการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการปฏิบัติตามตัวชี้วัด  
คุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนามตามรูปแบบ  
มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน

**คำสำคัญ :** การพัฒนารูปแบบ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**Title** : The Development of the Model of School Administrative Effectiveness on School-based Management for Schools under the Secondary Education Office Area 25

**Author** : Mr.Taweesak Somnok

**Degree** : Education Management ( )

**Advisors** : Dr.Tirawat Yeamsang  
Assistant Professor Dr.Surawat Thongbu

**Year** : 2019

### ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the components of the model of the school administrative effectiveness on the school-based management 2) develop the model of the school administrative effectiveness on the school-based management and 3) evaluate the model of the school administrative effectiveness on the school-based management for schools under the secondary education office service area 25. The research procedures were divided into three phrases. The first stage was to study the components of the model of the school administrative effectiveness on the school-based management by synthetic the data, in-depth interview from 9 professionals and 119 samples. The second stage was the development the model of the school administrative effectiveness on the school-based management by using the focus group and connoisseurship. And the third stage of the research was the evaluation the model of the school administrative effectiveness on the school-based management for schools under the secondary education office service area 25 with 1 school and 24 co-researchers.

The results found that : The components of the model of the school administrative effectiveness on the school-based management for schools under the secondary education office service area 25 were decentralization, participation administration, professional administrators and teachers, learners' characteristic and achievement and learning organization 2) The development of the model in the

accuracy, the possibility and the profitability was high in overall. 3) The result of evaluation of the model from the experiment according to, the form, the quality of the operation by the indicators and the satisfaction of the participants was high in every aspect.

**Keywords :** Model Development, School-Based Management



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ด้วยดี ด้วยความกรุณาและเมตตาจิต ในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัยของผู้วิจัยตลอดมาจาก อาจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและรองศาสตราจารย์ ดร.สุรวาท ทองบุ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม พร้อมทั้งให้ความดูแล ตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่องอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ผู้ทรงคุณวุฒิการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลสำคัญและตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา และญาติพี่น้องที่คอยให้กำลังใจเป็นอย่างดี

ประโยชน์และคุณค่าจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา-มารดา บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสนับสนุนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นายทวีศักดิ์ สมนอก

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ค
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ซ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	7
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	13
2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา .....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล .....	58
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน .....	84
2.4 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน .....	103
2.5 รูปแบบและหลักการในการพัฒนารูปแบบ .....	129
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา .....	143
2.7 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	158
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	160
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	169
3.1 ระยะเวลาที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	169



หัวเรื่อง	หน้า
3.2 ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	174
3.3 ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ .....	178
บทที่ 4 ผลการดำเนินการวิจัย .....	183
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล .....	183
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	199
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	249
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	249
5.2 อภิปรายผล .....	251
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	257
บรรณานุกรม .....	259
ภาคผนวก .....	269
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้ร่วมวิจัย .....	271
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....	279
ภาคผนวก ค พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	295
ภาคผนวก ง โครงการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.....	319
ภาคผนวก จ หนังสือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....	327
ภาคผนวก ฉ คู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	345
ประวัติผู้วิจัย .....	357

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ..... 80
2.2	การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ..... 97
2.3	สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ ..... 108
2.4	สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ..... 113
2.5	สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครู มืออาชีพ ..... 117
2.6	สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของผู้เรียน ..... 121
2.7	สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ..... 125
2.8	สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ..... 126
4.1	สรุปผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ..... 188
4.2	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 192
4.3	แสดงผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ..... 193
4.4	กำหนดการสนทนากลุ่มเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ..... 200
4.5	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ..... 208
4.6	ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมภาพรวมของรายละเอียดรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ..... 215
4.7	โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ..... 218
4.8	กรอบแนวดำเนินการตามโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ..... 222

ตารางที่	หน้า
4.9 ผลวิเคราะห์การยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	225
4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการปฏิบัติตามตัวชี้วัด .....	241
4.11 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติ ตามตัวชี้วัด .....	244
4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการ พัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	246



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	11
2.1	องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร .....	71
2.2	รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร .....	75
2.3	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล .....	84
2.4	องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน .....	103
2.5	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน .....	105
2.6	ขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	138
2.7	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา .....	151
4.1	โมเดลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.....	248



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสังคมยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 19 และ 20 เปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน พลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัลส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นความรวดเร็วที่นักวิชาการเห็นตรงกันว่าเพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้น ในระยะถัดไปจะยิ่งทวีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อเด็กในศตวรรษที่ 21 (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, 2556, น.1) ที่เป็นทักษะแห่งอนาคตใหม่ในศตวรรษที่ 21 (21ST Century Skills ) และเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนคนไทยในฐานะการเป็นพลเมืองของโลกที่มีการดำรงชีวิตท่ามกลางโลกแห่งเทคโนโลยี โลกของเศรษฐกิจและการค้าโลกาภิวัตน์กับเครือข่าย ความสมดุลของสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ความเป็นสังคมเมือง ความเป็นสังคมผู้สูงอายุ และความเป็นโลกส่วนตัวอยู่กับตัวเอง สิ่งเหล่านี้ถือเป็นโจทย์ที่จะจัดการศึกษารองรับความเป็นศตวรรษที่ 21 กันอย่างไร เพื่อให้คนไทยมีคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวได้อย่างชาญฉลาดเท่าทัน มีภาวะความเป็นผู้นำ ด้านการทำงานที่สามารถชี้นำตนเองในการพัฒนาการสร้างงานและอาชีพและตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างมีสติและด้านศีลธรรมที่ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่า (สำนักงานบริหารการมัธยมตอนปลาย สพฐ, 2558, น.1) ดังที่ Peter F. Drucker (อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยูร ชูสอน, 2557, น.95) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีปัญหาท้าทายสำหรับองค์กร ผู้บริหารหรือแม้กระทั่งบุคคลากรทุกๆ คน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของทุกคนจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจสังคมล้วนดำเนินไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้นส่งผลให้คุณลักษณะของเด็กเปลี่ยนไปประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลางและก้าวไปสู่ประเทศ

รายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนประเทศ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ กล่าวคือการพัฒนาประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การศึกษาไทยในยุค 4.0 ได้อย่างยั่งยืนได้นั้นจะต้องมีการเชื่อมโยงในหลากหลายมิติ ให้สอดคล้องต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อมุ่งสร้างคนให้มีคุณภาพตอบโจทย์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559, น. 12-13)

ในส่วนของภาคการศึกษาที่เช่นเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการเป็น Thailand 4.0 ที่ชัดเจนโดยเริ่มจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนต้องสร้าง School 4.0 ตั้งแต่อนุบาล 1- ม.6, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต้องสร้าง University 4.0 ตั้งแต่ปริญญาตรี-ปริญญาเอก, สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาต้องสร้าง Vocation 4.0 ในระดับ ปวช.-ปวส., สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย ก็ต้องช่วยพัฒนานวัตกรรมและทักษะอาชีพให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน กศน. ด้วยเช่นกัน (ดาร์พงษ์ รัตนสุวรรณ, 2559, น. บรรยาย) แต่อย่างไรก็ตาม Ken Kay (2559, บทความ) ผู้คิดค้นแนวคิดการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นเตรียมความพร้อมให้เด็กทุกคนประสบความสำเร็จ ภายใต้ระบบเศรษฐกิจโลกใหม่ได้กล่าวว่าประเทศไทยกำลังจะก้าวสู่นโยบายประเทศไทย 4.0 นโยบายนี้จะไม่มีวันเป็นจริงได้ ถ้าประเทศไทยไม่มีนักเรียน ไม่มีครูและไม่มีผู้บริหารการศึกษาในเวอร์ชัน 4.0 ซึ่งกุญแจที่ผลักดันทักษะการศึกษาศตวรรษที่ 21 เกิดขึ้นในเชิงปฏิบัติได้ มีสองประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนหรือกลุ่มสถานศึกษาต้องระบุขีดความสามารถต่างๆ ที่คนรุ่นใหม่ต้องบรรลุผลสำเร็จได้เมื่อจบการศึกษา 2) แนวทางการสอนต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่วิธีการสอนใหม่ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้ ซึ่งจากคำกล่าวของ Ken Kay ดังกล่าวนั้นสอดคล้องกับ ชีระเกียรติ เจริญศิลป์ศิริ (2559, เชียงใหม่นิวส์, ออนไลน์) ที่กล่าวว่า การศึกษาในยุค Thailand 4.0 มีความหมายมากกว่าการเตรียมความพร้อมของคนหรือให้ความรู้กับคนเท่านั้น แต่เป็นการเตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ กล่าวคือ นอกจากให้ความรู้แล้วต้องทำให้เขาเป็นคนที่รักที่จะเรียน มีคุณธรรมและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วย นั่นก็คือการสร้างคนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นทักษะในการคิดวิเคราะห์เป็นหลัก ในขณะเดียวกัน Thailand 4.0 คือ การพัฒนาประเทศให้มีความทันสมัยมีรายได้มากขึ้นและก้าวพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง โดยจะต้องผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ

จากที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่มีจุดหมายในการพัฒนาผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและ

เป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้ ทักษะ เจตคติและทักษะการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ ทักษะการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น.3) สอดคล้องกับวีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551, น.16) ที่กล่าวว่าการศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนเพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรมสามารถดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขสามารถพัฒนาตนเองและร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งเป็นการจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์และจากการปรับเปลี่ยนบริบทโครงสร้างของการบริหารจัดการการศึกษาไทยตามรูปแบบใหม่ในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา โดยมีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีปัญญามีความสุขและมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและให้ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์บนเวทีโลกซึ่งมุ่งถึงความมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น.98) และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดยิ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพราะสะท้อนถึงพฤติกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นๆ (วิไลวรรณ เกตุบรรลุ, 2543, น.1) นอกจากนี้ประสิทธิผลของโรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่มีการกำหนดไว้ (Creamers, 1997, p. 110) การมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียน (Bentley, 1988, p. 268) และโรงเรียนที่มีประสิทธิผลยังมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งอีกด้วย (Dea, 1985 ; cited in Hoy & Miskel. 1991, pp.184-185)

สำหรับการบริหารจัดการการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามมาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยยึดหลักการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา มีความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมี

อิสระในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาที่จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น.6) โดยเฉพาะในกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่ “โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ เกิดความเสมอภาคในการบริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันและได้มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, น.1-3) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องสร้างองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้พัฒนาความคิดและพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล อันหมายถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้

ทั้งนี้การศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นก้าวแรกของความพยายามที่จะลดความไม่เท่าเทียมกันของมนุษย์ที่ส่งผลต่อบุคคลหลากหลายกลุ่มทั้งสตรี เด็กชาวชนบท คนยากจนในเมือง กลุ่มชาติพันธุ์ชนกลุ่มน้อยด้อยโอกาสและเด็กเป็นจำนวนล้านๆ คนที่ขาดโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนและไม่มีการทำประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนเพื่อเป็นฐานของการพัฒนา โดยเฉพาะฐานการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการสื่อสารที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ละประเทศจึงให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเท่าเทียมและโอกาสในการได้รับการศึกษาของประชาชนในชาติให้มากขึ้น ตามดัชนี ความเจริญเติบโตของประเทศ การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สนองตอบความต้องการ ของประเทศและประชาชนที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพเป็นไปอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม จึงเป็นความจำเป็นที่แต่ละประเทศต่างคำนึงถึงและมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จและสานต่อการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นตามทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ (พิณสุดา สิริธรงค์ศรี, 2556, น.1-2) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้นำประเทศให้ความสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งประเทศและการจัดทำกฎหมายเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, อ้างถึงใน อีระ รุญเจริญ, 2546, น.55) ซึ่งรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองได้ โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียน มิใช่เพียงเป็นหน่วย



ปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้นแต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบายวางแผนและบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง (ธีระ รุญเจริญ, 2546, น. 43) แต่จากรายงานการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยพิณสุดา สิริธรงค์ศรี และคณะ (2555, น.189-195) เรื่อง รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่สถานศึกษามีกฎหมาย กฎเกณฑ์และระเบียบรองรับที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านงบประมาณ วิชาการ การบริหาร งานบุคคลและบริหารทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามสถานศึกษาก็ประสบปัญหาการบริหารจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจในหลายด้าน ทั้งด้านปัจจัยการดำเนินงานและการบริหารจัดการ กล่าวคือ ด้านปัจจัยดำเนินการเกี่ยวกับกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ นโยบาย ของส่วนกลางที่เปลี่ยนแปลงบ่อย โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา บุคลากรและงบประมาณที่ยังไม่สอดคล้องและสัมพันธ์กับงาน วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร ที่ยังติดขัดกับวัฒนธรรมอำนาจ เป็นต้น ด้านการบริหารจัดการ เช่น การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหาและการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการและบริบทของสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ เช่น การจัดสรรงบประมาณที่ยังไม่สอดคล้องกับสภาพจริง การบริหารงานวิชาการ เช่น การกำหนดงาน/โครงการของส่วนกลางบ่อยครั้งที่ไม่สอดคล้องและเป็นตามบริบทและความต้องการทางวิชาการของสถานศึกษา การกำกับติดตามและประเมินผลที่ขาดประสิทธิภาพเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาทั้งสิ้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wohlstetter (1995, อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ, 2543, น. 53-54) ที่กล่าวถึงสาเหตุของความล้มเหลวในการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติไว้ ดังนี้ คือ มีการใช้แต่เพียงรูปแบบไม่ใช้กระบวนการ ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาดหรือจำกัดไว้แต่ที่คณะกรรมการโรงเรียนและกระบวนการทำงานไม่มีความเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและการบริหารโรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยมองเห็นและตระหนักว่าสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุดในอันที่จะทำหน้าที่ในการพัฒนาคนในประเทศให้มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทั้งนี้หากสถานศึกษามี

รูปแบบการบริหารที่ดีนำมาใช้จนประสบความสำเร็จก็จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ดังที่ สุรวาท ทองบุ (อ้างอิงมาจากหนังสือพิมพ์เดลินิวส์วันที่ 21 มีนาคม 2559) ที่กล่าวว่า ระบบการศึกษาของไทยในปัจจุบันให้โอกาสคนทุกกลุ่มเข้าถึงอย่างทั่วถึง ต่างกับหลายประเทศที่ใช้ระบบแพ้คัดออก ดังนั้น จึงเป็นธรรมดาที่คุณภาพการศึกษาในภาพรวมของไทยจะตกต่ำซึ่งถ้าเรามีแต่โรงเรียนยอดนิยมหรือโรงเรียนประจำจังหวัดประจำอำเภอรับรองได้ว่าคุณภาพการศึกษาก็ไม่ด้อยไปกว่าประเทศอื่นแน่นอน ทั้งนี้ยืนยันว่าคุณภาพการศึกษาไทยที่ตกต่ำทุกวันนี้ไม่ใช่เพราะครูไม่ดีหรือครูไม่เก่งแต่สาเหตุสำคัญมาจากกระบบการศึกษา การสนับสนุน การบริหารจัดการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดประเด็นการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งการวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง มาเป็นแนวคิด ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะทำให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จในการบริหาร จนส่งผลทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล โดยนำหลักการ แนวคิดและทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคาดหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีความชัดเจนในภารกิจ โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวและแนวทางแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็งที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาและที่สำคัญ คือ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

1.2.3 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการทดลองใช้มีผลการประเมินเป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.3.3 เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามระยะการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 กลุ่มเป้าหมาย เพื่อศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 199 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 83 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 83 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 116 คน

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 83 โรงเรียน

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 13 คน เพื่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.2 ผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility)

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่

ห้องประชุมโรงเรียนชุมแพพิทยาคม อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2560 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2561

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

#### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

1.1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 22 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 21 คน

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 5 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้กำหนดเป็น “โครงการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25”

## 3. ขอบเขตด้านสถานที่

โรงเรียนชุมแพพิทยาคม อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

“การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล” หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการในการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมสู่การพัฒนาสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบายที่กำหนดไว้ ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็งที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุขรวมทั้งผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา

“การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง เพื่อให้สถานศึกษาสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

“รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” หมายถึง วิธีการหรือแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบายที่กำหนดไว้ เป็นสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ผู้เรียนมีคุณภาพ ผู้ปกครองชุมชนมีความพึงพอใจ ภายใต้การบริหารของสถานศึกษาตามที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมาย ดังนี้

1. การกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารจัดการโดยสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารงาน วัตถุประสงค์ นโยบายที่มีความชัดเจน มีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนเสริมพลังอำนาจในการร่วมการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการโดยการเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนครูได้เข้ามามีส่วน ในการพัฒนาการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมดำเนินงาน ร่วมแก้ปัญหา รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

3. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแสดงออกหรือประพฤติตน โดยสามารถประยุกต์ใช้ ยุทธศาสตร์หรือความรู้ ประกอบกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย นวัตกรรมหรือวิธีการที่หลากหลาย มาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนการแสดงความเป็นผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงมีความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์ รู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี รับผิดชอบต่อความคิดเห็นจากผู้อื่นและกล้าตัดสินใจ

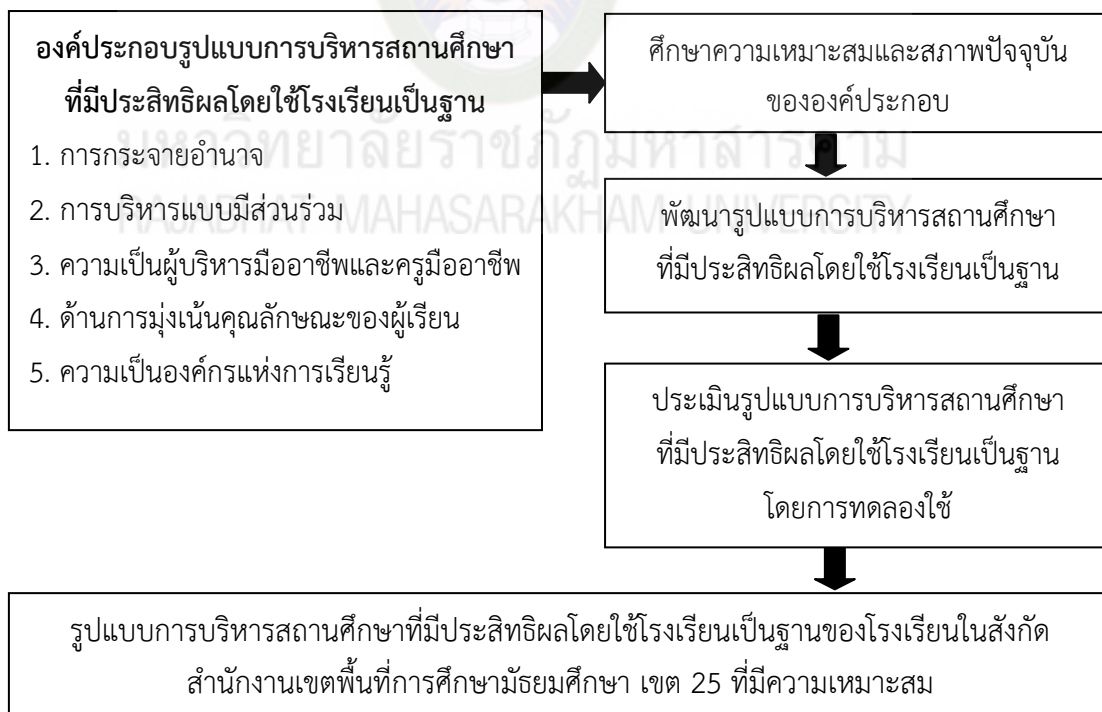
4. การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามความต้องการ ของแต่ละคน โดยมีทางเลือกที่หลากหลาย มีหลักสูตรและการสอนที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของ ผู้เรียน ตลอดจนมีการส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนการสอนและมีการนำ การวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการศึกษาด้วยเช่นเดียวกัน

5. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ที่มุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการจัดการเรียน รู้อยู่เสมอ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร พัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การ ส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน การใช้แหล่งเรียนรู้ภายใน และภายนอกโรงเรียน ตลอดจนมีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็น สารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาและเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน พร้อมทั้งมี กระบวนการในการนำเสนอองค์ความรู้สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จำนวน 26 อำเภอ ดังนี้ 1) อำเภอเมือง 2) อำเภอบ้านฝาง 3) อำเภอพระยืน 4) อำเภอหนองเรือ 5) อำเภอชุมแพ 6) อำเภอสีชมพู 7) อำเภอน้ำพอง 8) อำเภออุบลรัตน์ 9) อำเภอกะนวน 10) อำเภอบ้านไผ่ 11) อำเภอเปือยน้อย 12) อำเภอพล 13) อำเภอแวงใหญ่ 14) อำเภอแวงน้อย 15) อำเภอหนองสองห้อง 16) อำเภอมัญจาคีรี 17) อำเภอชนบท 18) อำเภอเขาสวนกวาง 19) อำเภอภูผาม่าน 20) อำเภอซำสูง 21) อำเภอโคกโพธิ์ไชย 22) อำเภอหนองนาคำ 23) อำเภอบ้านแฮด 24) อำเภอโนนศิลา 25) อำเภอภูเวียง และ 26) อำเภอเวียงเก่า

## 1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านวิชาการและด้านการนำผล การวิจัยไปใช้ ดังนี้

### 1.7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

1.7.1.1 สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้น โดยได้รับการตรวจสอบอย่างถูกต้องและยืนยันด้วยกระบวนการทางการวิจัยที่มีความเหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา

1.7.1.2 สามารถนำสารสนเทศดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินความสำเร็จในด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 1.7.2 ประโยชน์ในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

1.7.2.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้รับการตรวจสอบด้วยกระบวนการทางการวิจัยซึ่งเป็นรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นในการใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

1.7.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริม พัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นหลักปฏิบัติในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. รูปแบบและหลักการในการพัฒนารูปแบบ
6. การวิจัยและพัฒนา
7. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

การวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 2.1.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ภายใต้เจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาโดยผลของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการการศึกษาของประเทศไทยนั้น ส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษา จากเดิมภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา จะต้องยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการ

ศึกษาและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากร จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นและโดยเฉพาะ อย่างยิ่ง เมื่อกฎหมายหลักอันเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญหลายฉบับ มีผลใช้บังคับ อันได้แก่ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลใช้บังคับส่งผลให้ระบบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นองค์กรหลักในการจัดการการศึกษาของไทยได้มีความเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น. 7)

ทั้งนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาได้มีหน่วยงานทางการศึกษา นักวิชาการ และนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, น. 35) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา มีผู้อำนวยการ สถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบหรือการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ โดยดำเนินการในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลผู้เรียน จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่ เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็น สมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มี ประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนให้ความ ร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมิน ภายนอกของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและยกย่อง เชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ปกครอง ดูแล บำรุงรักษาและจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่พัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับ นโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีความรู้ มีขีด ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, น. 11) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาว่า การบริหาร สถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่มุ่งให้สังคม ทุกส่วน ร่วมกันรับผิดชอบการจัด การศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งเรียนรู้และการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา

มีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในความรับผิดชอบ โดยให้ประชากรตลอดจนองค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

สุรพล พุฒคำ (2544, น. 30) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการ ที่จะทำ ให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ โรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงควมมี ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 33) กล่าวว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษาขึ้นตรงต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้บริการด้านการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีภารกิจตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายทางการศึกษาที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1.1 จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน และสังคมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

1.2 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียน ด้อยโอกาสและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

1.3 จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการจัด การศึกษาตามอัธยาศัยตามความเหมาะสม

1.4 ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ เช่น การจัดการศึกษา ตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละคนจากแหล่งต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดทั้งการจัดการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง

1.5 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นที่ตั้งของสถานศึกษา

1.6 จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษา อบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม

1.7 จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งการส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการเรียนการสอน

1.8 การบริหารจัดการสถานศึกษาตามการกระจายอำนาจทางการบริหาร ทั้งใน ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและด้านงบประมาณ สอดคล้องกับหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

1.9 จัดการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

1.10 พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทาง หลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

1.11 แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

## 2. กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

2.3 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคคล การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2.4 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณตามที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

2.5 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.6 อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาตามระเบียบ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.7 ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานที่กระทรวงอื่นๆ มอบหมาย

2.8 ดำเนินงานตามที่ได้รับราชการกระจายอำนาจและมอบอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด

## 3. กฎหมายว่าด้วยการศึกษาภาคบังคับ

การผ่อนผันให้เด็กวัยเรียนก่อนหรือหลังอายุ ตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

## 4. กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

4.1 ควบคุม ดูแล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

- 4.2 ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4.3 จัดทำมาตรฐานและภาระงาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 4.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.5 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายอื่นหรือตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมอบหมาย
- 4.6 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งหรือขาดคุณสมบัติพิเศษ
- 4.7 บรรจุและแต่งตั้งให้บุคคลให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย ตำแหน่งครู และตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 4.8 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ เนื่องจากมีความประพฤติไม่ดีหรือไม่มีความรู้หรือไม่มีความเหมาะสม หรือมีผลการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่ำกว่าเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด
- 4.9 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งต่อไป
- 4.10 ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์
- 4.11 แจ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบรรจุให้ทราบถึงภาระงาน มาตรฐาน คุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด
- 4.12 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด
- 4.13 ส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ไปศึกษาฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด
- 4.14 รักษาวินัยอย่างเคร่งครัดอยู่เสมอ

4.15 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับ บัญชา กระทำผิดวินัยและดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำ ผิดวินัย

4.16 พิจารณาอนุญาตหรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา

4.17 สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

4.18 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณีเจ็บป่วย ไม่อาจปฏิบัติราชการได้โดยสม่ำเสมอ สมครไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการขาด คุณสมบัติทั่วไป คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและคณะอนุกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา มีมติว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครอง ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ทางราชการเลิกหรือยุบตำแหน่งและไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลใน ระดับอันเป็นที่น่าพอใจของทางราชการ

4.19 สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทางราชการสั่งให้ข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการกรณีหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมติของ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

4.20 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของ ศาลหรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือ ความผิดลหุโทษออกจากราชการ

5. กฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1 วิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

5.2 วางระเบียบ ออกประกาศและข้อบังคับของสถานศึกษา

5.3 เสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป

5.4 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลเพื่อพิจารณา และเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามภารกิจของสถานศึกษาต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 วรรคหนึ่ง มาตรา 45 วรรคหนึ่งที่กำหนดให้กระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่สถานศึกษา เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัว ในการบริหารวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไปต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้เกิดความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะจำเป็นสำหรับใช้บริการตามหลักการแนวคิด ดังนี้

1. ทักษะการทำงาน (Technical Skill) คือ ความสามารถทำงานหนึ่งงานใดอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ต้องผ่านการศึกษาระดับหนึ่งจนมีความชำนาญถึงในระดับประกอบวิชาชีพ เช่น นักบัญชี หนองควม วิศวกร แพทย์ เป็นต้น ซึ่งทักษะการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถการทำงานที่เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี จนทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ มองสถานการณ์ได้ไกลเคียงหรือถูกต้อง สามารถแก้ปัญหาที่ยุงยาก/ซับซ้อนได้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกลและแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สมพิศ โห้งาม (2553, น. 59-70) ได้สรุปหลักการและแนวคิดการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ทุกคนได้ปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการบริหารโรงเรียนโดยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ โครงสร้าง การจัดการศึกษาและกลไกสนับสนุนที่ต้องพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนมีคุณภาพเพราะเป้าหมายเปรียบเสมือนธง ที่จะป็นกรอบกำหนดทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติ จนถึงจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนควรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

2. วัตถุประสงค์ของโรงเรียนการจัดการศึกษาของประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่

2 พ.ศ. 2545 โดยมุ่งเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีสุข กล่าวคือ การจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยที่กระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของประเทศโดยตรง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์หลัก สำหรับใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกแห่ง ซึ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

2.1 มีความรู้อันเป็นสากล ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต

2.2 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี รักการออกกำลังกาย

2.3 มีความรักชาติมีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ยึดมั่นใน วิถีชีวิตและปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.4 มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะ และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

3. การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ด้วยการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งรัตนากาญจนพันธุ์ (2554, น. 29-87) ได้นำเสนอโครงสร้างของการบริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านวิชาการงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

3.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3.1.3 การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน



- 3.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3.1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 3.1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 3.1.7 การนิเทศการศึกษา
- 3.1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 3.1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
- 3.1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 3.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ
- 3.1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั

องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### 3.2 ด้านงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

- 3.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 3.2.2 จัดสรรงบประมาณ
- 3.2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

3.2.5 การบริหารการเงิน

3.2.6 การบริหารบัญชี

3.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ขอข่า/ภารกิจ

- 3.3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.3.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 3.3.5 การออกจากราชการ

### 3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้องค์กรบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาให้โรงเรียนในชั้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ขอข่า/ภารกิจ

- 3.4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 3.4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 3.4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 3.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 3.4.6 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร

### และบริหารทั่วไป

- 3.4.7 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.4.8 งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 3.4.9 การจัดทำสามะโนผู้เรียน
- 3.4.10 การรับนักเรียน
- 3.4.11 การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- 3.4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 3.4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักศึกษา
- 3.4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

3.4.15 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

3.4.16 การประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

3.4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

3.4.18 งานบริการสาธารณะ

3.4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

4. การจัดการศึกษาของโรงเรียน การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการ ศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้น การจัดการ ศึกษาของโรงเรียนจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียนพร้อมกับฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ผสมผสานความรู้ต่างๆ อีกทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมทุกสถานที่พร้อมกับจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอให้มีการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน โดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและ กำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนได้ 4 ประการดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น. 13-32)

4.1 พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐานพร้อมกับจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนทุกระดับ รวมทั้งผลิต และพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะและมีความรู้ความสามารถ เพื่อการรับรองสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับประเภทการศึกษา โดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification)

4.2 พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มี คุณภาพ มาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี คุณภาพ มาตรฐานรวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง การ ปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู พัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น

4.3 พัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและกำหนดมาตรการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและโครงสร้าง พื้นฐานและส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชน ท้องถิ่นสังคม

4.4 พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหาร พัฒนาระบบบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและระบบตรวจที่สอบมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยจัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน ในจัดการศึกษาและการสนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ให้มากขึ้นและพัฒนาาระบบบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพโดยปรับปรุงการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.5 กลไกการพัฒนาโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากความรู้ความสามารถทางด้านบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, น. 36-39) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างแนวทางการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาโรงเรียนอีกด้วยและกลไกการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

5.1 การพัฒนาระบบการเงิน

5.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

5.3 การปรับปรุงแก้ไข บังคับใช้กฎหมายการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง กล่าวโดยสรุปการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันโรงเรียนได้ดำเนินการแบ่งฝ่ายงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป เปลี่ยนแปลงในการจัดระบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้กระชับ รัดกุมและมีเอกภาพเชิงนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติ ทั้งยังสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าในการจัดการศึกษาจะต้องยึดหลักความมีเอกภาพ ด้านนโยบายและมีความหลากหลาย ในการปฏิบัติ มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม

## 2.1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

### 2.1.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 4 กำหนดไว้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 3) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

กานต์ กุณาศล (2542, น. 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้และมีความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน

กิติมา ปรีดีดิลก (2542, น. 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนิน การทุกอย่าง ในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

อมรชัย ตันติเมธ (2542, น. 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, น. 138) ให้ความหมายว่า สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ แต่ละแห่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น. 3) ให้ความหมาย สถาน ศึกษา หมายความว่า โรงเรียน วิทยาลัยหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับงบประมาณจากรัฐแต่ละแห่ง ยกเว้นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยและศูนย์การเรียนรู้

กิตติ เพ็ญนุ หมายถึง การบริหารงานกลุ่มบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้าน ตั้งแต่งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน นักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์ชุมชนอันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา ควบคุมดูแล การจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

Hoy and Cecil (1996, p. 170) อธิบายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ว่าเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือ ร่วม ร่วมใจ ในการ

ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้และมีความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### 2.1.2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา จะใช้เรียกว่าการบริหารโรงเรียนตามที่เรียกแต่ก่อนก็ได้ การบริหารสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานใด ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 8) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินการต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่จะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการ ที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545, น. 11-12) ที่กล่าวว่า ในการจัดการศึกษา มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษา ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ศิริพงษ์ เศาภายน (2548, น. 14-19) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตผลทางการศึกษาและต่อการ

พัฒนา ทุกๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติเพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้ว การดำเนินงานของสถานศึกษา อาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมาย จนไม่สามารถดำเนินงาน 2552, น. 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็น การบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เข้าร่วม ดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการ ประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

จากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการ บริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาผู้รับบริการทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา ถ้าระบบการ บริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ แต่อย่างไร ก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานนั้น จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

### 2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542, น. 10) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีทางการบริหารและ วิวัฒนาการการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 ระหว่างปี ค.ศ. 1887-1945 ที่ถือเป็นยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัย ดั้งเดิม (The Classical Organization theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Frederick Taylor ความมุ่งหมายสูงสุด ของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงาน ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถ ปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The One Best Way” คือ ประสิทธิภาพ ของการทำงานสูงสุด จะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

Taylor ก็คือ ผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่า มีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียง วิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน Taylor เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ ของ Taylor สรุปง่ายๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)
2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ Henri Fayol ซึ่งถือเป็นบิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติ งาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 17)

Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่อง หลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

- 2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- 2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- 2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)
- 2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคน ต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด
- 2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
- 2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาวหลายระดับมากเกินไป
- 2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ Max Weber ที่กล่าวถึง หลักการบริหารราชการ ประกอบด้วย

- 3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย
- 3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์
- 3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- 3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว
- 3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชา ยืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน



เรียกว่า ระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซง ทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 - 1958 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น.10)

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือ ให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนอก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม
3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ)

นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 25)

การวิจัยหรือการทดลอง ฮอว์ธอร์น (Hawthorn Experiment) ที่ Mayo กับคณะ ทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลอง คือ มีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์มีความสำคัญมากซึ่งผลการศึกษาทดลองของ Mayo และคณะพอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจขี้กังวลใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม มากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ คับที่อยู่ได้ค้ำใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคนด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่องจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 - ปัจจุบัน ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory)หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กรซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลายๆ คน ได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 11)

1. Chester I Barnard เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความ ร่วมมือ องค์กร และเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสอดคล้องกัน

2. ทฤษฎีของ Maslow ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความ ต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจ แบ่งความต้องการของมนุษย์ ตั้งแต่ความ ต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคมความต้องการด้าน การเคารพ – นับถือและประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self actualization) คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุด จากการทำงานแต่ความต้องการเหล่านั้น ต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ MC Gregor (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y ) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของ มนุษย์ต่างกัน

ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิด ข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยานและไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโกงและหลอกลวง

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัสดุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎี ข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐาน ดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ชยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. นมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้ รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน จากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้ เกิดระบบการบริหาร ที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

4. Ouchi ชาวญี่ปุ่นได้เสนอทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UXLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้ รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหาร จึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

สรุปเพื่อออมชอมสองทฤษฎี มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, น. 180-190) กล่าวถึง การบริหารตามวงจรคุณภาพ เดมมิ่ง (Deming Cycle) ใ้ว่าวงจรเดมมิ่งหรือวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA ย่อมาจาก Plan-Do-Check-Act แปลว่า วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง เป็นวงจรที่มีความเกี่ยวข้องกับ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยตรง แนวคิดของวงจรนี้ Walter A. Shewart เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรก ในปี ค.ศ. 1939 และ Edwards Deming เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่เผยแพร่หลายในชื่อ วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจรคุณภาพหรือวัฏจักรแห่งการบริหารคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan – P)
- ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do – D)
- ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check – C)
- ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุง (ACT – A)

เสนาะ ดิยาว์ (2548, น. 6) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหาร แบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Approach) ประกอบด้วย 3 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารราชการ
2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎีความต้องการของคน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y บุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ
3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือบริหารศาสตร์ (Quantitative or Management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหารใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดย

ยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณ และอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingence Approach) ประกอบด้วย 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มาตรฐานในการวัดที่ถูกต้องมีการให้อำนาจแก่พนักงานและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหมียึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยาก ซับซ้อนมีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึงข้อ 4 เข้ามาด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

#### 2.1.4 หลักการและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการศึกษา

##### 2.1.4.1 หลักการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์สำหรับการจัดการศึกษา ของประเทศไทย ตามมาตรา 6, 7, 8 และ 9 โดยรายละเอียดของแต่ละมาตราวิเคราะห์ ได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 5-6)

มาตรา 6 เป็นปรัชญาของการศึกษา กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรา 7 เป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 8 เป็นหลักการจัดการศึกษา โดยยึดหลัก 3 ประการ ดังนี้

(1) เป็นการศึกษาดูชีวิตสำหรับประชาชน (Education for All) เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ นอกระบบหรือตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนทุกคนได้มีการศึกษาดูชีวิต

(2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยประชาชนทุกคนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา (All for Education) ทั้งนี้ ต้องการให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการและสถาบันทางสังคม เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา

(3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ เพื่อคุณภาพการศึกษา เป็นไป อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวิถีชีวิตและการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย

มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา โดยยึดหลัก 6 ประการ คือ

(1) มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในแต่ละระดับหรือแต่ละท้องที่

(2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น

(3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุก ระดับและประเภทการศึกษา

(4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

(6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

ทั้งนี้พระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดเนื้อหาสาระและหลักการที่ชัดเจน ในด้านสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา ระบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพ ทรัพยากรทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งหวังให้เกิด การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีเอกภาพและเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน

#### 2.1.4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ วิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติที่จะสนับสนุน ให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีปัจจัย

แห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรม ในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2552, น.17)

กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (2544, น. 17-19) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรดังนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่ควรกล่าวถึงแต่เฉพาะปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงานเท่านั้น ควรให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ
2. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญอย่างยิ่งเท่านั้น ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญของงานในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่ายโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ งานควรเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น องค์กรควรจะสามารถใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสารขององค์กรได้ ทั้งนี้เพราะความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นวัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้บริหาร ต้องมีพันธมิตรร่วมที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น
5. องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ แม้ว่าอาจจะมีปัจจัยบางอย่าง มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรนำปัจจัยนั้นมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, น. 73-77) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการศึกษาไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณภาพของสถานศึกษา มีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการดำรงชีวิต การประกอบกิจการและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คุณภาพของสถานศึกษา อาจพิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศที่ส่งเสริม การเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี หลักสูตร ปริมาณและคุณภาพของครูอาจารย์บุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบบและกระบวนการเรียนการสอนของแต่ละสถานศึกษาด้วย
2. คุณภาพของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปัจจุบันการจัดการเรียน การสอน ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ยังมีบทบาทสำคัญและไม่อาจถูกแทนที่โดยสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ คุณภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรสนับสนุน

อื่นๆ จึงยังส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาของผู้เรียน บุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้ความสามารถ ในเนื้อหาสาระที่ตนรับผิดชอบ ต้องติดตามและพัฒนาเนื้อหาสาระของตนให้เหมาะสม สอดคล้องกับ ความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไป ต้องมีความสามารถในการสื่อและส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องมีทัศนคติที่เหมาะสมกับอาชีพ มีจิตวิญญาณที่เสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ต้องมี ปริมาณและความชำนาญ เฉพาะในระดับที่เหมาะสม

3. การผลิตและพัฒนาครู ครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องได้รับการฝึกฝน มาเป็นพิเศษ ทั้งในเรื่องของเนื้อหาสาระความรู้ที่จะใช้ในการสอน ความรู้ความสามารถในการจัดการ เรียนการสอน ความสามารถในการเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ความมุ่งมั่นประสงค์ใน การเป็นครูที่ดีมีคุณภาพ จิตวิญญาณของความเป็นครู ทัศนคติที่เสียสละและมุ่งสร้างประโยชน์ที่ เหมาะสมโดยการสรรหา ผู้ที่มีจิตมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพครูมาฝึกฝนอบรมอย่างดีและปลูกฝัง ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ในขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร โอกาส กลไกและ รูปแบบวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูประจำการให้มีการปรับตัวและยกระดับความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

4. คุณภาพของนักเรียนและการสนับสนุนของผู้ปกครอง นักเรียนซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของสถาบันการศึกษานั้น นับว่ามีความสำคัญในการจัดการศึกษาเด็กนักเรียนที่มี สุขภาพกาย สุขภาพใจดีมีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนสูง ได้รับการสนับสนุนเอาใจใส่จาก ผู้ปกครอง เป็นอย่างดีถือว่ามีส่วนช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าสังคม ต้องมีส่วนช่วยเหลือดูแล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมมากที่สุด โดยผู้ปกครองและผู้ รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องร่วมมือกัน กำกับดูแลควบคุมความประพฤติและส่งเสริม ให้ โอกาสแก่เด็กและเยาวชน ตามความเหมาะสมของแต่ละคน

5. การสนับสนุนจากรัฐ หน้าที่หลักประการหนึ่งของรัฐ คือ การ พัฒนาคุณภาพประชากร การจัดการศึกษาจึงเป็นภาระสำคัญที่ต้องรับผิดชอบ การสนับสนุนของรัฐมี หลายทาง ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณ การจัดให้มีและสนับสนุนสถานศึกษา การจัดทุนให้ผู้ ยากไร้การส่งเสริมโอกาสในการศึกษา การกำหนดมาตรฐาน การกำกับดูแลการจัดการศึกษา เป็นต้น

6. เทคโนโลยีการศึกษา การจัดการศึกษาสมัยใหม่ต้องอาศัย เทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางในหลายด้าน เช่น เทคโนโลยีการนำเสนอสาระเนื้อหา เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร โดยการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยเปิดโอกาส ให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเข้าถึงบุคคลกลุ่มต่างๆ ได้สะดวกขึ้น

7. สังคมและสภาพแวดล้อม ค่านิยมทางสังคม กระบวนการเรียนรู้ใน สังคม วัฒนธรรมในการเรียนรู้ ค่านิยมทางการศึกษา เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริม คุณค่าทางการศึกษา

วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552, น. 37-41) ได้สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ในการจัดการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนา ระบบการบริหารและการจัดการทางการศึกษาไว้ 17 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของการศึกษา หมายถึง สถานการณ์ทางด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาและจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษา
2. ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงกิจกรรมการให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่ทันเหตุการณ์และเป็นประโยชน์ ต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของประชาชน
3. โอกาสในการได้รับการศึกษา หมายถึง โอกาสของผู้เรียนที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติและทักษะต่างๆ จากการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ
4. คุณภาพครู หมายถึง ความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพของครู โดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ภาระงานและการสอน กระบวนการพัฒนาคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพครู
5. คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพร้อมในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ กระบวนการพัฒนาคุณภาพและการควบคุมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
6. คุณภาพหลักสูตร หมายถึง หลักสูตรสถานศึกษาที่มีสาระและมาตรฐานการเรียนรู้เหมาะสมกับความสามารถ ความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาของชุมชน
7. การกระจายอำนาจทางการศึกษา หมายถึง การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษาของหน่วยงานส่วนกลาง ทั้งอำนาจในการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารงานทั่วไป ไปให้หน่วยงานทางการศึกษาในระดับท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา ได้มีอำนาจและตัดสินใจเพื่อการบริหารการศึกษาได้อย่างคล่องตัว
8. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาองค์กรต่างๆ ในชุมชนและประชาชนทั่วไป โดยจะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารจัดการและการประเมินผลการจัดการศึกษา



9. การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียน ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน จัดกิจกรรม และประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ศักยภาพและความสนใจของผู้เรียน มีความทันสมัย อีกทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นั้น ต้องเน้นที่กระบวนการคิด การปฏิบัติจริงและการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

10. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการจัด ระบบการวางแผน การควบคุมและการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

11. ประสิทธิภาพทางการศึกษา หมายถึง ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

12. การพัฒนาทักษะอาชีพ หมายถึง กิจกรรมการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพตามความต้องการในสาขาต่างๆ เช่น การให้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการปลูกพืช ช่างไฟฟ้า การประกอบอาหาร ตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น

13. การพัฒนาสุขภาพ ครอบคลุม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม หมายถึง กิจกรรม การศึกษา ที่มุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและการปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนบุคคล ครอบคลุม ชุมชน ตลอดจนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลต่อการดำรงชีวิต

14. การพัฒนาศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและนันทนาการ หมายถึง กิจกรรมการศึกษา เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและการปฏิบัติที่ถูกต้องในการดำรงชีวิต แนวทางข้อปฏิบัติที่ดีงามในสังคม การสืบทอดเสริมสร้างงานศิลปะ วัฒนธรรมประเพณี

15. การพัฒนาความเป็นพลเมืองและพลโลก หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่มุ่ง ให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและการปฏิบัติที่ถูกต้องในเรื่องที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะความสงบสุขในครอบครัวและสังคม รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างกลไก กระบวนการของการดำรงชีวิตในครอบครัวและสังคม

16. คุณภาพผู้จบการศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถ เจตคติและทักษะต่าง ๆ ของผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและการพึ่งพาตัวเองของผู้จบการศึกษา

17. ความพึงพอใจในการจัดการศึกษา หมายถึง ระดับการยอมรับในคุณภาพ การจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลการจัดการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย สรุปได้ว่าปัจจัยความสำเร็จของการบริหารการศึกษา คือ องค์ประกอบภายในของการบริหาร

จัดการศึกษา ทั้งด้านคุณภาพของผู้บริหาร ครู บุคลากร คุณภาพของหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน ชุมชน สังคมและที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นตัวบ่งชี้ของความสำเร็จของการจัดการศึกษา คือคุณภาพของนักเรียน ทั้งด้านความรู้ คุณธรรมและทักษะชีวิต

## 2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาระบบ 4.0

### 2.1.5.1 การบริหารจัดการศึกษาระบบ 4.0

ปัจจุบันองค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า ทำให้ความรู้ที่เป็นปัจจุบันเกิดขึ้นยากตามไปด้วย การเรียนรู้จึงมิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ จากผู้สอนสู่ผู้เรียนหรือที่เรียกว่าการเรียนการสอนในระบบ Education 1.0 อย่างเช่นในอดีตที่ผ่านมาทั้งนี้ในวงการศึกษาก็ได้มีการพัฒนาระบบการเรียน การสอนด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการจัดการเรียนการสอนหรือที่เรียกว่า Education 2.0 แต่ก็ยังไม่สามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ได้ดีเท่าที่ควร ปัจจุบันได้มีการปรับการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่ง เข้าสู่ระบบ Education 3.0 ด้วยการส่งเสริมให้นักศึกษาศึกษาแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากสื่อการสอนทุกรูปแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล ผสมกับการทำงานเป็นกลุ่มและปรับการเรียนให้มามีรูปแบบ Interactive Learning รวมทั้งการนำสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนผ่านของความรู้ เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่มีที่สิ้นสุด ผู้สอนจึงต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวผ่านเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ การปรับกระบวนการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียน ที่เปลี่ยนแปลงไปและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ มาเป็นเครื่องมือกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน นับเป็นความท้าทายสำหรับผู้สอนเป็นอย่างมาก สังคมแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน มิใช่เพียงแค่ได้รับความรู้ แต่ต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ จึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพ เพื่อก้าวผ่านจากการเรียน การสอนระบบ Education 3.0 เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนแบบใหม่หรือที่เรียกว่า Education 4.0 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, น.3 - 4)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาระบบ 4.0 ไว้ดังนี้

บัณฑิต เอื้ออาภรณ์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, น.4) กล่าวว่า อาจารย์ผู้สอนในยุคปัจจุบันนี้ ต้องปรับตัวให้ทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี พร้อมกับปรับรูปแบบการสอนให้ทันลูกศิษย์ยุคใหม่ ที่ใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว โดยไม่ต้องสอน เด็กรุ่นใหม่ จะเรียนรู้การใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย เนื่องจากเขาเกิดมาพร้อมกับ สิ่งเหล่านี้ อยู่แล้ว เช่น การทำห้องเรียน i-SCALE คือ ห้องเรียนทันสมัยที่มุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียนมีการ

เรียนการสอนที่มุ่งการคิดเชิงออกแบบซึ่งคือแนวทางออกแบบที่มุ่งความต้องการของผู้ใช้เป็นสำคัญ และการผลิตนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคมส่วนใหญ่

ยีน กูว์รเวอร์ธ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, น.6-8) กล่าวว่า การศึกษาในอนาคต จะต้องปรับเปลี่ยนอนาคตชีวิตผู้คนจะยืนยาวขึ้น Life Expectancy สูงขึ้น ชีวิตจะอยู่กับเครื่องจักรที่ฉลาดมากขึ้น ผู้คนมี Visibility สูงขึ้น ข้อมูลทำให้เรามีการมองเห็นและรู้ได้มากขึ้น คนเราจะอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมสิ่งใหม่ ต้องอยู่บนการรู้เท่าทันสื่อ การแสวงหาความรู้ทำได้เร็วมากขึ้น เทคโนโลยีจะปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต วิธีการทำงานและโครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปจากเดิม ตัวแปรระยะทาง เวลา สถานที่เปลี่ยนไป Global Connect ทำให้ทุกคนเป็น Global Citizen แรงกดดันที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายด้วยการเตรียมคนเพื่ออนาคต ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีพลวัตที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนการศึกษาต้องปรับตัวเองโดยเร็ว นอกจากนี้ยีน กูว์รเวอร์ธ ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การเรียนแบบบูรณาการสหวิชาการเชื่อมโยงความรู้กับจินตนาการแปลงสู่รูปธรรม งานสหวิชาการ เป็นงานที่ช่วยผู้เรียนให้มีทักษะที่ต้องการในยุคใหม่ (21<sup>st</sup> Century skills) ซึ่งได้แก่ การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การแก้ปัญหา (Problem-Solving) และการสื่อสารที่ดี (Effective Communication) การจัดการศึกษาต้องสร้างความพอใจให้ผู้เรียนทำท้าทายสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนอยากเรียนและสนุกอย่างเกม (Gamification for Education) ยุคใหม่ ต้องจัดการศึกษาให้สนุกอย่างเกม

สรวงมณฑท์ สิทธิสมาน (ผู้จัดการ Online, 2559, น.1) ได้สรุปมุมมองของ 3 นักเศรษฐศาสตร์การศึกษาที่สะท้อนปัญหาให้เห็นว่าการศึกษาในบ้านเราไม่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 ในขณะที่การศึกษาในบ้านเรา ยังย่ำอยู่ที่ 2.0 และมีประเด็นที่น่าสนใจ ที่คนในยุคนี้ต้องตระหนักแล้วว่าเราจะสามารถสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพ เพื่อป้อนสู่ตลาดแรงงานได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ดังนี้

ดิลก ลัทธพิพัฒน์ นักเศรษฐศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารโลก กล่าวว่า ค่าจ้างแรงงานไทยทั้งไร้ฝีมือและมีฝีมือแทบไม่เพิ่มขึ้นมา 5 ปีแล้ว ผลสำรวจพบนักลงทุนต่างชาติ เมินลงทุนประเทศไทยเหตุเพราะคุณภาพแรงงานไม่พัฒนา จึงเบนเข็มไปลงทุนและย้ายฐานการผลิตไปประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้นและปัจจุบันประเทศไทยมีกำลังแรงงานในช่วงอายุ 15 – 60 ปี ราว 38 ล้านคน แต่มีแรงงานกว่า 1 ล้านคนว่างงานเป็นประจำ อย่างน้อย 6 เดือนทุกปี เพราะขาดทักษะที่นายจ้างต้องการ ส่วนแรงงานรุ่นใหม่สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ประสบปัญหาการว่างงาน เพราะมีปริมาณบัณฑิตเข้าสู่ตลาดจำนวนมาก แต่ขาดทักษะที่นายจ้างต้องการทำให้เสี่ยงต้องยอมทำงานรับค่าจ้างต่ำกว่าวุฒิปริญญาตรี กล่าวโดยสรุป ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งปรับตัว เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่นักลงทุนทั้งจากในและต่างประเทศ รวมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐบาล เรื่อง Thailand Economy 4.0 และความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศ โดยเริ่มต้น

จากการสร้างโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้เท่าเทียมกัน แก่เด็กเยาวชนทุกคนในประเทศ เนื่องจากปัจจุบันช่องว่างทักษะขั้นพื้นฐาน เช่น การอ่านของเด็กไทยต่างกันมากถึง 3 ปี ระหว่างเด็กในชนบทและเด็กในเมือง นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษา ควรเน้นยกระดับคุณภาพบัณฑิตมากกว่า การเพิ่มปริมาณ และฝึกฝนทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการในอนาคต มากกว่าทักษะการทำงานซ้ำ ๆ (Routine Skills) ที่ไม่มีใครต้องการแล้ว ส่วนแรงงานที่ต้องการยกระดับศักยภาพการทำงานของตน ควรมุ่งพัฒนาทักษะ ที่เทคโนโลยีและหุ่นยนต์ไม่สามารถแทนที่ได้ เช่น Non-Routine Skills”

เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ ม.ธุรกิจบัณฑิตย์ กล่าวถึงยุค Thailand Economy 4.0 ว่าเป็นยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ที่เน้นการใช้ไอทีเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ ถือเป็นยุคแห่งการสร้างและทำลายความรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ถือเป็นยุคแห่งการเรียนรู้และบูรณาการความรู้โลกไซเบอร์กับโลกจริงให้เป็นหนึ่งเดียวซึ่งการศึกษาจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพแรงงานคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย พบว่า ความสามารถในการแข่งขันและทุนมนุษย์ในประเทศไทยยังไม่สามารถแข่งขันได้ดีเท่ากับประเทศมาเลเซีย จีนและสิงคโปร์และยังได้คะแนนคุณภาพการศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าประเทศที่มีระดับทุนมนุษย์ใกล้เคียงกัน ระบบการศึกษาที่จะตอบโจทย์ของการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ Economy 4.0 ได้จริงนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนวิธีการสอน ลดการเรียนรู้เชิงเทคนิคและการท่องจำ แล้วหันไปให้น้ำหนักกับการสร้างทักษะ ในการเรียนรู้และปรับตัวของผู้เรียน ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต นั่นหมายถึงวิธีการประเมินผลการเรียน ที่แตกต่างออกไปจากปัจจุบัน ที่เน้นการสอบเพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกัน ในระดับพื้นที่จะต้องมีการจัดการเรียนรู้ ที่คำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงาน ในพื้นที่และกลุ่มจังหวัดใกล้เคียง โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอาชีวศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่โลกของงานสามารถทำงานทำได้

ไกรยส ภัทราวาท ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายเศรษฐศาสตร์การศึกษา สสค. กล่าวว่า ผลพวงจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในแต่ละครั้ง ทำให้ต้องปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทักษะใหม่ เพื่อให้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะการปฏิวัติในครั้งที่ 4 ที่กำลังจะเกิดใน 5 ปีถัดจากนี้ จะเน้นการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ โดยเฉพาะแรงงานที่ใช้ “ทักษะการทำซ้ำเป็นประจำ” (Routine Skill) จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เช่น หุ่นยนต์ การพิมพ์ 3 มิติและสายพานอัตโนมัติ เป็นต้น ซึ่งมีประสิทธิภาพการผลิตที่สูงกว่ามนุษย์และมีต้นทุนต่อหน่วยที่ถูกกว่าสอดคล้องกับผลสำรวจความต้องการแรงงานของนายจ้างและองค์กรเกิดใหม่ในปี 2557 ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) พบว่า นายจ้างขององค์กรใน

ศตวรรษที่ 21 คาดหวังให้พนักงานในองค์กรมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มากที่สุด ดังนั้นเราต้องคำนึงถึงการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนอย่ามองเพียงแค่ตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่เราควรจะต้องมองถึงการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและมีความพอเพียงด้วย

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (2559, น. 2) กล่าวปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “Education Reform & Entrance 4.0” โดยกล่าวว่า “การศึกษาในยุค Thailand 4.0” มีความหมายมากกว่าการเตรียมความพร้อมของคนหรือให้ความรู้กับคนเท่านั้น แต่เป็นการเตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ กล่าวคือ นอกจากให้ความรู้แล้วต้องทำให้เขาเป็นคนที่รักที่จะเรียน มีคุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วย นั่นก็คือการสร้างคนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นทักษะในการคิดวิเคราะห์เป็นหลัก ในขณะเดียวกัน Thailand 4.0 คือ การพัฒนาประเทศให้มีความทันสมัย มีรายได้มากขึ้นและก้าวพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง โดยจะต้องผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศและต้องสามารถติดต่อกับนานาชาติได้ด้วย ดังนั้น การศึกษาจึงต้องเร่งดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับเด็กไทย ได้เข้าก้าวสู่ Thailand 4.0 อย่างเป็นรูปธรรมในหลายด้าน เช่น การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเป็นหัวใจสำคัญ ในการสื่อสารกับนานาชาติ ทั้งเพื่อการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การประสานความร่วมมือและการค้าขาย การส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสะเต็มศึกษา (STEM Education) เพื่อให้เด็กมีความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์ที่ว่าด้วยเรื่องของโลกและวัตถุต่างๆ ในขณะเดียวกันเด็กไทยในอนาคตก็ต้องคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของไทยที่ดั่งามควบคู่กับการเรียนรู้ศาสตร์ใหม่ ๆ ที่มีความทันสมัยด้วยกันการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์การปรับหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเนื้อหาหลักสูตรจะเปลี่ยนไป ตามองค์ความรู้ในโลกยุคใหม่ พร้อมกับการเรียนเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ และเรียนให้รู้อย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้อาจเกิดวิชาใหม่ ๆ เช่น Computing ที่จะเป็นการเรียนเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้ควบคุมการทำงานของเครื่องจักรเครื่องกล เพื่อให้เด็กสร้างนวัตกรรมและรู้เท่าทันเทคโนโลยี ความรู้เรื่องวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้ในที่สุด รวมทั้งอาจจะนำวิชาเดิม ๆ กลับมาสอนอีก เช่น วิชาภูมิศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เรื่องของโลก เกี่ยวโยงไปสู่วิชาวิทยาศาสตร์และเกษตรกรรม คือความเข้าใจการเกิดของมนุษย์ เข้าใจพื้นที่เป็นต้น

Ken KaY (หนังสือพิมพ์คมชัดลึก, 2559) ผู้คิดค้นแนวคิดการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นเตรียมความพร้อมให้เด็กทุกคนประสบความสำเร็จ ภายใต้ระบบเศรษฐกิจโลกใหม่ กล่าวว่า ประเทศไทยกำลังจะก้าวสู่นโยบายประเทศไทย 4.0 นโยบายนี้จะไม่มีวันเป็นจริงได้ถ้าประเทศไทยไม่มีนักเรียนไม่มีครูและไม่มีผู้บริหารการศึกษาในเวอร์ชัน 4.0 เพราะต้องยอมรับว่าผู้คนในยุคนี้ ได้รับการสั่งสอนจากระบบการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ทุกคนถูก

สอนมาให้ทำงานซ้ำ ๆ เป็นงานที่เน้นการลงแรงมากกว่าการใช้ความคิดวิเคราะห์ในเชิงปฏิบัติ เห็นได้จากตัวอย่างการทำงานขององค์กรอย่าง Google ถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักที่จะคิดวิเคราะห์ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในอนาคตข้างหน้าเด็กที่เรียนจบการศึกษาในระดับมัธยมปลายหรือปริญญาตรีจะไม่มี ความแตกต่างกันอีกต่อไปแล้ว นอกจากนี้ Ken KaY กล่าวสรุปไว้ว่ากุญแจที่ผลักดันทักษะการศึกษาศตวรรษที่ 21 เกิดขึ้นในเชิงปฏิบัติได้ มีสองประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนหรือกลุ่มสถานศึกษาต้องระบุดัดความสามารถต่างๆ ที่คนรุ่นใหม่ต้องบรรลุผลสำเร็จได้เมื่อจบการศึกษา 2) แนวทางการสอนต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่วิธีการสอนใหม่ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนมีความสามารถตามทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้โดยคุณสมบัติจำเป็น ซึ่งพลเมืองโลกในอนาคตข้างหน้าอีก 5 ปี ฟังมี เพื่อรองรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 (ปี 2020) ได้แก่ ทักษะในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการบริหารคนและทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2559, น. 12) กล่าวถึงการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ไทยแลนด์ 4.0 ดังนี้ ในปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล อย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจสังคมล้วนดำเนินไปอย่างรวดเร็วมีการแข่งขันสูง การเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้คุณลักษณะเด็กเปลี่ยนไป ประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลางและก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

ไกรยศ ภัทรราช (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559, น.13) ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายเศรษฐศาสตร์การศึกษา สสค. กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ในตลาดแรงงาน คือ การแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจะไม่ใช่แต่การแข่งขันระหว่างคนด้วยกันเองอีกต่อไป แต่จะเป็นการแข่งขันระหว่างคนกับเทคโนโลยีด้วย ทำให้คนมีความเสี่ยงในการตกงานมากขึ้น เพราะมีการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ โดยเฉพาะแรงงานที่ใช้ทักษะการทำซ้ำเป็นประจำ (Routine Skill) จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เช่น หุ่นยนต์คอมพิวเตอร์ที่มีปัญญาประดิษฐ์เครื่องพิมพ์ 3 มิติและระบบอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับอินเทอร์เน็ตทั้งหมด เป็นต้น ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่ามนุษย์และมีต้นทุนต่อหน่วยที่ ถูกกว่า ทั้งนี้ทักษะที่นายจ้างยุคเศรษฐกิจ 4.0 ต้องการตามรายงานเวทีเศรษฐกิจโลกหรือ World Economic Forum มีถึง 10 ทักษะ ที่ตลาดแรงงานโลกต้องการอย่างมากในปี 2020 ดังนี้ 1) ทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน 2) การคิดวิเคราะห์ 3) ความคิดสร้างสรรค์

4) การจัดการบุคคล 5) การทำงานร่วมกัน 6) ความฉลาดทางอารมณ์ 7) รู้จักประเมินและการตัดสินใจ 8) มีใจรักบริการ 9) การเจรจาต่อรองและ 10) ความยืดหยุ่นทางความคิด ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจความต้องการแรงงานของนายจ้างและองค์กรเกิดใหม่ในปี 2557 ขององค์การ เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) พบว่านายจ้างขององค์กรในศตวรรษที่ 21 คาดหวังให้พนักงานในองค์กรมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มากที่สุด ดังนั้นแรงงานที่จะยังคงปลอดภัยและมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพคือ แรงงานที่มีทักษะที่หลากหลายทั้งทางปัญญาและทางการสื่อสาร เช่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดวิเคราะห์ เป็นต้นส่วนแรงงานที่ยังพึ่งพาทักษะซ้ำ ๆ ในการประกอบอาชีพอยู่ในปัจจุบันจะเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงมากที่จะตกงานในอนาคต สำหรับพื้นที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบบการศึกษาไทยจะต้องพัฒนา เพื่อหนุนนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล จากการศึกษาวิจัยร่วมกันระหว่าง สสค. และธนาคารโลกโดยอาศัยประสบการณ์ จากการศึกษาปฏิรูปการศึกษาในระดับนานาชาติ คือ การพัฒนาโรงเรียนขนาดกลางที่มีคุณภาพที่อยู่ตามพื้นที่ในทุกตำบลของประเทศไทย ถ้าเกิดมีโรงเรียนขนาดกลางที่มีคุณภาพที่ดีและเป็นศูนย์กลางให้กับพื้นที่ได้และทำงานเชื่อมโยงกับกลไก ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ที่ดำเนินการอยู่ของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว โรงเรียนเหล่านั้นจะสามารถพัฒนากำลังคนในตำบลนั้น แล้วขยายการพัฒนาไปสู่โรงเรียนขนาดเล็กข้างเคียงได้อีกด้วยและจะสามารถครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนได้มากกว่า 50% ของประเทศที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคตซึ่งเป็นเรื่องที่น่ายินดีที่แนวคิดนี้ถูกเอาไปใช้ในกระทรวงศึกษาธิการแล้ว คือ โรงเรียนแม่เหล็กที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เริ่มดำเนินการซึ่งหากเราดึงพื้นที่ ท้องถิ่น มหาวิทยาลัย ผู้ปกครอง ภาคผู้ประกอบการ ภาคประชาสังคม เข้ามาร่วมกันจัดการในระดับจังหวัด โดยมีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเป็นแกนกลาง เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพโรงเรียนแม่เหล็กเหล่านี้ เราก็จะมีกลไกการจัดการในระดับจังหวัด ระดับตำบล ทำให้สามารถที่จะพัฒนาเด็กไปเป็นตามเป้าหมายเฉพาะของแต่ละพื้นที่ 77 จังหวัด ที่สอดคล้องตามบริบทของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

กำจร ตติยกวี (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559, น.14) กล่าวว่าการจัดการศึกษาในระดับประถมโดยเฉพาะปฐมวัยจะต้องฝึกให้ใช้ทักษะการคิดมากกว่าใช้ความจำ รวมถึงสามารถที่จะคิดวิเคราะห์มีเหตุผล สามารถที่จะเข้าใจ เรียนรู้ได้ถูกทิศทางและต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการ เพราะทุกวันนี้เรายังสื่อสารภาษาอังกฤษยังไม่คล่อง รวมไปถึงการที่มีครูที่เก่ง คือ สามารถสร้างนักเรียนที่เก่ง ไม่ได้เป็นครูที่มีความรู้เพียงอย่างเดียว เพราะครูเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ที่จะต้องแสวงหาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมนวัตกรรม ทั้งนี้ การศึกษาไทยในยุค 4.0 จึงต้องจัดการศึกษาทั้งระบบตั้งแต่ระดับประถม มัธยม อาชีวศึกษาไปจนถึงอุดมศึกษา โดยงานวิจัยต่าง ๆ ของอุดมศึกษาต้องเอามาใช้ได้จริง เพราะ

อุดมศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการขึ้นนำสังคม ขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็ได้ขับเคลื่อนไปแล้ว คือ การตั้งคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด โดยมุ่งหวังที่จะให้แต่ละจังหวัดสร้างแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัดของตนเอง ทั้งนี้การที่ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การศึกษาไทยในยุค 4.0 ได้อย่างยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีการเชื่อมโยงในหลากหลายมิติ ให้สอดคล้องต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อมุ่งสร้างคนให้มีคุณภาพ ตอบโจทย์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาระบบ 4.0 ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาระบบ 4.0 เป็นการศึกษาเพื่อการสร้างนวัตกรรม เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน เป็นการศึกษาเพื่อสังคม ที่คนที่ได้รับการศึกษานั้นต้องหันมาช่วยเหลือสังคมอย่างจริงจังและกว้างขวาง โดยที่ไม่ใช่การศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งดังเช่นที่ผ่านมาและการจัดการศึกษาต้องบูรณาการทั้งศาสตร์ศิลป์ ชีวิตและเทคโนโลยีเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อสร้างคนที่สังคมต้องการได้ในทุกมิติและมีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน โดยครูอาจจะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไปหรือถ้าจำเป็นก็ต้องมีก็ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทไปอย่างมาก

#### 2.1.5.2 แนวคิดการจัดการศึกษาศตวรรษที่ 21

ทักษะแห่งอนาคตใหม่ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>ST</sup> Century Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนคนไทย ในฐานะการเป็นพลเมืองของโลกที่มีการดำรงชีวิต ท่ามกลางโลกแห่งเทคโนโลยี โลกของเศรษฐกิจและการค้าโลกาภิวัตน์กับเครือข่าย ความสมดุลของสิ่งแวดล้อมและพลังงานความเป็นสังคมเมือง ความเป็นสังคมผู้สูงอายุและความเป็นโลกส่วนตัวอยู่กับตัวเองซึ่งคนไทยยังติดกับดักและวังวนของการเป็นผู้ใช้ ผู้บริโภคและผู้ซื้อ ขาดการประเมินตนในการใช้ ให้เหมาะสมพอเพียงต่อเนื้องาน ตกเป็นทาสทางความคิด ไม่สามารถเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาต่อยอดการใช้งานและก้าวไม่ผ่านไปสู่การเป็นผู้คิดนวัตกรรมสร้างและผลิตภัณฑ์นำไปใช้ เพื่อดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีคุณภาพอย่างเหมาะสม พอเพียงตามลักษณะการใช้งานนำไปสู่การแลกเปลี่ยนให้สังคมและประเทศอื่นใช้งาน เกิดการสร้างกลยุทธ์การขายในลักษณะอาชีพต่าง ๆ ที่มีเทคโนโลยีสอดแทรกเข้าไปในระบบการทำงานและการดำรงชีวิตเกิดเป็นธุรกิจและการประกอบการสร้างดุลด้านการค้าในเวทีการแข่งขันที่มีการส่งสาร รับสารในความเป็น โลกาภิวัตน์สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าและการแลกเปลี่ยนจำหน่ายสินค้าที่มีการกีดกันของกลุ่มพันธมิตรกับประเทศที่มีผู้ผลิตที่ไม่คำนึงถึงความสมดุลของสภาพแวดล้อมและพลังงาน สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตท่ามกลางการเกิดการเปลี่ยนแปลงความเป็นสังคมเมืองแทรกอยู่ในความเป็นชนบทที่มีการใช้เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก มีการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ แบบเข้าถึงทุกที่ทุกเวลาอย่างกว้างขวาง ข้อมูลโดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพและเทคโนโลยีทางการแพทย์พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้คนอายุยืนขึ้นเกิดเป็นสังคมคนแก่ มีสัดส่วนกับคนวัยทำงาน



เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและภายใต้ความเป็นโลกเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ คนขาดกาลเทศะการใช้เทคโนโลยี ที่มีการผลิตและพัฒนาใช้งานอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นสังคมก้มหน้า สิ่งเหล่านี้เป็นโจทย์ที่จะจัดการศึกษารองรับความเป็นศตวรรษ 21 กันอย่างไร เพื่อให้คนไทยมีคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ ที่สามารถปรับตัวได้อย่างชาญฉลาดเท่าทัน มีภาวะความเป็นผู้นำ ด้านการทำงาน ที่สามารถชี้นำตนเองในการพัฒนาการดำเนินงานและอาชีพและตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างมีสติและด้านศีลธรรม ที่ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่า (สำนักบริหารงานการมัธยมตอนปลาย, 2558)

เป้าหมายหลักของการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้ผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553) การที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องอาศัยครูผู้สอนที่มีทักษะ ในการจัดการเรียนรู้มีเจตคติต่อวิชาชีพครูที่ดีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะแห่งอนาคตใหม่ที่ครูควรมีทักษะและคุณลักษณะที่รองรับเข้าถึง เพื่อสร้างนวัตกรรมบริหารจัดการชั้นเรียนแนวใหม่ ในอันที่จะพัฒนาผู้เรียนที่เยาวชนในยุคใหม่ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องหลักการจัดการศึกษาตามมาตรา 22 ที่ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

นอกจากนี้นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

สุปรียา ศิริพัฒนกุลขจร (2553, น. 12) ได้ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงวิถีคิดให้สอดคล้องและสมดุลกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่นับวันจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงมากขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดครั้งนี้ ถือว่าเป็นเรื่องที่จะต้องอยู่คู่กันต้องเกื้อกูลกัน จะแยกออกจากกันไม่ได้เมื่อมีการเรียนรู้ในศตวรรษใหม่ มีคำที่สำคัญที่น่าสนใจ คือคำว่า “Teach Less” และ “Learn More” โดยความหมายแล้วหมายความว่า การเปลี่ยนวิธีการศึกษาด้วยการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจาก “ความรู้ (Knowledge)” ไปสู่ “ทักษะ (Skill or Practices)” คำว่า “Teacher” ที่แปลว่า “ครู” นั้นถือว่าเป็นคำเก่าไปแล้วนั้นจะถูกให้ความหมายหรือคำจำกัดความเสียใหม่ด้วยการเปลี่ยนมาเป็นเพียง “Facilitator” โดยระบุหน้าที่หรือคำจำกัดความว่าเป็น “ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Coach) หรือผู้ชี้แนะ” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาหรือการเรียนรู้ที่มี “ครู” เป็นหลักไปเป็น “นักเรียน” เป็นหลัก

ดังนั้นการเรียนรู้จึงจะต้องเรียนให้เลยจากเนื้อหาหลายส่วนก็ไม่จำเป็นต้องสอนผู้เรียนซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เองแต่ต้องสร้าง “ทักษะและเจตคติ” กับตัวของผู้เรียนขึ้นมาให้ได้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าการเรียนรู้ แบบตัวใครตัวมัน (Individual Learning) เพราะการเรียนรู้ ในแบบใหม่ต้องเป็นการเรียนรู้ที่แบ่งปันกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การเรียนในปัจจุบันควรให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติพร้อมเรียนทฤษฎีไปพร้อม ๆ กันไม่ใช่แยกส่วนกันเรียน ห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเปลี่ยนจากห้องเรียนธรรมดา (Class Room) เป็นสตูดิโอ (Studio) เป็นที่ทำงานเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งหมายความว่า การเรียนจะเปลี่ยนจาก Lecture Based เป็น Project Based เป็นการเปลี่ยนผู้เรียนจาก “กรรม” จากเดิมเป็นผู้เรียนเป็น “ประธาน” และเป็น “กริยา” ด้วยพร้อมกันคือเป็นผู้ลงมือทำโครงการ (Project)

วิจารณ์ พานิช (2555, น.11) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา 3 ยุค คือ ยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรมและยุคความรู้ มีความแตกต่างกันมากหากเราต้องการให้สังคมไทยดำรงศักดิ์ศรีและคนไทยสามารถอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข การศึกษาไทยต้องก้าวไปสู่เป้าหมายสู่ “ยุคความรู้” จุดท้าทายในการจัดการศึกษาควรไปในทิศทางของความสุขในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย เพื่อชีวิตที่ดี ลูกศิษย์ในยุคความรู้กระตุ้นให้ศิษย์เรียนรู้ตลอดชีวิต ครูจึงต้องยึดหลัก “สอนน้อยเรียนมาก” ด้วยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของเด็กครูต้องตอบได้ว่าศิษย์ได้เรียนอะไรและเพื่อให้ศิษย์ได้การประสบผลสำเร็จได้นั้น ครูต้องทำอะไรไม่ทำอะไร ครูจึงมีความสำคัญมากขึ้น ไม่ทำหน้าที่ครูผิดทาง คือ ทำให้ศิษย์เรียนไม่สนุกหรือเรียนแบบขาดทักษะสำคัญ “ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21” (21<sup>st</sup> Century Skills) จะเกิดขึ้นได้จาก “ครูต้องไม่สอนแต่ต้องออกแบบการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก” ในการเรียนรู้ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำแล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า PBL (Project-Based Learning) สารวิชาที่มีความสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้สารวิชาควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำและช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง

บทบาทที่สำคัญและยากลำบากที่สุดคือ “ครู” เพราะครูต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปมากมายต้องเปลี่ยนวิธีคิดต้องเฝ้าหาทักษะใหม่ในการเป็น Coach ในการออกแบบโปรเจกต์ในการชวนผู้เรียน มาทำโครงการชวนผู้เรียนมาสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ได้ความรู้ที่ลึกทางทฤษฎีและได้รับการกระตุ้นสมองของมนุษย์โดยสมองส่วนนี้ คือ สมองส่วนที่ทำให้ผู้เรียนมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีสุนทรีย์และมีวุฒิภาวะต่าง ๆ ซึ่งสมองส่วนนี้จะมีเพียงแค่เฉพาะมนุษย์เท่านั้นและครูยังต้องการเครื่องมือที่ช่วย คือ “กลุ่มเพื่อนร่วมงาน” (Professional Learning Community : PLC) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูประจำการในการทำหน้าที่ครู (วิจารณ์ พานิช. 2555 : 12)

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2555, น. 20-27) ได้กล่าวถึงเรื่อง พลังสมอง 5 ด้าน ที่คนในอนาคตจะต้องมีที่ครูต้องออกแบบการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้พัฒนาสมองทั้ง 5 ด้านนี้ ที่ครูสอนไม่สามารถให้ศิษย์เรียนได้แต่ครูต้องใช้วิธีการที่ดีในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ศิษย์พลังสมอง 3 ใน 5 ด้านนี้ เป็นพลังเชิงทฤษฎีหรือที่เรียก Cognitive mind ได้แก่ สมองด้านวิชาและวินัยสมองด้านสังเคราะห์ (Synthesizing mind) และสมองด้านสร้างสรรค์ (Creating mind) อีก 2 ด้าน เป็นพลังด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ สมองด้านเคารพให้เกียรติ (Respectful mind) และสมองด้านจริยธรรม (Ethical mind) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมอง 5 ด้าน ต้องไม่ดำเนินการแบบแยกส่วนแต่เรียนรู้ทุกด้านไปพร้อมๆ กันหรือที่เรียกว่าเรียนรู้แบบบูรณาการและไม่ใช่เรียน จากการสอนแต่ให้เด็กเรียนจากการลงมือทำเอง ซึ่งครูจึงมีความสำคัญมากในการออกแบบการเรียนรู้และช่วยเป็น “คุณอำนวย” หรือเป็นโค้ชให้ครูที่เก่งและเอาใจใส่จะช่วยให้ นักเรียนเรียนรู้ได้ลึกและเชื่อมโยงนี้คือมิติทางปัญญา

1. สมองด้านวิชาและวินัย (Disciplined mind) คำว่า Disciplined มีได้ 2 ความหมาย คือ หมายถึงมีวิชาเป็นรายวิชาและยังหมายถึง เป็นคนมีระเบียบวินัยบังคับตัวเองให้เรียนรู้ เพื่ออยู่ในพรมแดนความรู้ก็ได้ ในที่นี้จะหมายถึงมีความรู้และทักษะในวิชาในระดับที่เรียกว่าเชี่ยวชาญ (Master) และสามารถพัฒนาตนเองในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา คำว่า “เชี่ยวชาญ” ในโรงเรียนหรือในการเรียนรู้ของเด็กต้องคำนึงถึงบริบทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบท ของการเจริญเติบโตทางสมองของเด็ก คำว่า เชี่ยวชาญ ในวิชาคณิตศาสตร์สำหรับเด็ก 6 ขวบกับเด็ก 12 ขวบต่างกันมาก และต้องไม่ลืมว่าเด็กบางคนอายุ 10 ขวบแต่ความเชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์ของเขาเท่ากับเด็กอายุ 13 ขวบหรือในทางตรงกันข้ามเด็กบางคนอายุ 10 ขวบ แต่ความเชี่ยวชาญทางคณิตศาสตร์ ที่เขาสามารถมีได้เท่ากับเด็กอายุ 7 ขวบ คำว่า “เชี่ยวชาญ” หมายความว่าไม่เพียงรู้สาระของวิชานั้นแต่ยังคิดแบบผู้ที่เข้าถึงจิตวิญญาณของวิชานั้นคนที่ เชี่ยวชาญ ด้านประวัติศาสตร์ไม่เพียงรู้เรื่องราวทางประวัติศาสตร์แต่ยังคิดแบบนักประวัติศาสตร์ด้วยเป้าหมายคือ “การเรียนรู้แก่นวิชา ไม่ใช่จดจำสาระแบบผิวเผินแต่รู้แก่นวิชา จนสามารถเอาไปเชื่อมโยงกับวิชาอื่นได้” และสนุกกับมันจนหมั่นติดตามความก้าวหน้าของวิชาไม่หยุดยั้ง

2. สมองด้านสังเคราะห์ (Synthesizing Mind) นี้คือความสามารถในการรวบรวมสารสนเทศและความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมากลั่นกรองคัดเลือกเอาเฉพาะส่วนที่สำคัญและจัดระบบนำเสนอใหม่อย่างมีความหมายคนที่มีความสามารถสังเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ได้ดีเหมาะที่จะเป็นครูนักสื่อสารและผู้นำครูต้องจัดการให้ผู้เรียนได้เรียนเพื่อพัฒนาสมองด้านสังเคราะห์ ซึ่งต้องเรียนจากการฝึกเป็นสำคัญและครูต้องเสาะหาทฤษฎีเกี่ยวกับการสังเคราะห์มาใช้ในขั้นตอนของการเรียนรู้จากการทบทวนไตร่ตรอง (Reflection) หรือ (After-Action Review : AA) หลังการทำกิจกรรม เพื่อฝึกหัดเพราะการฝึกสมองด้านสังเคราะห์ต้องออกแบบการเรียนรู้ให้ปฏิบัตินำทฤษฎี

ตามและการสังเคราะห์กับการนำเสนอเป็นคู่แฝดกันการนำเสนอให้ได้หลากหลายรูปแบบทั้งนำเสนอ เป็นเรียงความการนำเสนอด้วยสื่อมัลติมีเดีย (Multimedia Presentation) เป็นภาพยนตร์สั้นเป็นละคร ฯลฯ

3. สมองด้านสร้างสรรค์ (Creating Mind) เป็นทักษะสำคัญที่สร้างได้ยาก โดยคุณสมบัติสำคัญที่สุดของสมองสร้างสรรค์ คือ คิดนอกกรอบแต่คนเราจะคิดนอกกรอบเก่งได้ ต้องเก่งความรู้ในกรอบเสียก่อนแล้วจึงคิดออกไปนอกกรอบนั้น ถ้าคิดนอกกรอบโดยไม่มีความรู้ในกรอบเรียกว่าคิดเลื่อนลอย คนที่มีความรู้และทักษะอย่างดีเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ ต่างจากผู้สร้างสรรค์ตรงที่ผู้สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ ออกไปนอกขอบเขตหรือวิธีการเดิม ๆ โดยมีจินตนาการแหวกแนวไป และการสร้างสรรค์ต้องใช้สมองหรือทักษะอื่นๆ ทุกด้านมาประกอบกัน การสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่ มักเป็นผลงานของคนอายุน้อยเพราะคนอายุน้อยมีธรรมชาติติดกรอบน้อยกว่าคนอายุมากเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า การมีความรู้เชิงวิชาและวินัยรวมถึงความรู้เชิงสังเคราะห์มากเกินไปอาจลดทอนความสามารถที่จะได้และเป็นที่เชื่อกันว่าความสามารถนั้น เรียนรู้หรือฝึกได้ครูเพื่อศิษย์จึงต้องหาวิธีฝึกฝนความสามารถให้แก่วิทยากรที่สร้างสรรค คือ สมองที่ไม่เชื่อว่ามีวิธีการหรือสภาพซึ่งถือว่าดีที่สุดที่มีอยู่นั้น ถือเป็นที่สุดแล้วเป็นสมองที่เชื่อว่ายังมีวิธีการหรือสภาพที่ดีกว่าอย่างมากมาซ่อนอยู่หรือรอปรากฏตัวอยู่ แต่สภาพหรือวิธีการเช่นนั้นจะเกิดได้ต้องละจากกรอบวิธีคิดหรือวิธีดำเนินการแบบเดิมๆ ศัตรูสำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์ คือ การเรียนแบบท่องจำ

เปรียบเทียบสมอง 3 แบบข้างต้นได้ว่าสมองด้านวิชาและวินัยเน้นความลึก (Depth) สมองด้านการสังเคราะห์เน้นความกว้าง (Breath) และสมองด้านสร้างสรรค์เน้นการขยาย (Stretch)

4. สมองด้านเคารพให้เกียรติ (Respectful Mind) คุณสมบัติด้านเคารพให้เกียรติผู้อื่น มีความจำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถเดินทางและสื่อสารได้ง่ายต้องพบปะผู้อื่นจำนวนมากขึ้นอย่างมากและเป็นผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านกายภาพ นิสัยใจคอ วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ความเชื่อศาสนามนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นผู้ที่สามารถค้นเคยและให้เกียรติคนที่มีความแตกต่างจากที่ตนเคยพบปะได้ที่สำคัญ คือ ต้องไม่มีอคติทั้งด้านลบและด้านบวกต่อคนต่าง เชื้อชาติ ต่างศาสนาต่างความเชื่อ ครูจะฝึกฝนสมองด้านนี้ของศิษย์อย่างไรหากนักเรียนของท่านเป็นเด็กมุสลิม เป็นเด็กในเมือง เป็นเด็กชนเผ่า หากโรงเรียนมีเด็กนักเรียนจากหลากหลายวัฒนธรรม การจัดการเรียนรู้น่าจะง่ายขึ้น แต่ในกรณีที่นักเรียนในโรงเรียนที่ท่านสอนเป็นเด็กจากวัฒนธรรมและชนชั้นเดียวกัน ครูจะจัดให้เด็กเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมองด้านนี้อย่างไร

5. สมองด้านจริยธรรม (Ethical Mind) เป็นทักษะเชิงนามธรรมที่เรียนรู้ซึมซับได้ โดยการชวนกันและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกันว่าตัวเองเป็นอย่างไรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง รวมทั้งอาจเอาข่าวเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นมาคุยกัน ผลัดกันออกความเห็นพหุติกรรมในข่าวก่อ

ผลดีหรือผลเสียต่อการอยู่รวมกันเป็นสังคมที่มีสันติสุขอย่างไร ตัวอย่างที่เอามาเป็นกรณีศึกษาควรมีความแตกต่างหลากหลายรวมหลายๆ กรณีศึกษา เป็นภาพจริงของสังคมที่มีทั้งคนดี คนเลว แน่แน่นอนว่าสมองด้านจริยธรรมได้รับการปลูกฝังกล่อมเกลามาตั้งแตอยู่ในท้องแม่เรื่อยมาจนโตและเชื่อว่าเรียนรู้พัฒนาได้จนสูงวัยและตลอดอายุขัย

การพัฒนาทักษะเพื่อการดำรงชีวิตของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะสำเร็จได้นั้น ครูผู้สอนต้องอำนวยความสะดวก โดยบูรณาการทักษะต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาพลังสมองทั้ง 5 เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุผลตามเป้าหมายของหลักสูตร การดำเนินการดังกล่าวนี้ ผู้สอนสามารถเลือกรูปแบบการสอนแบบต่าง ๆ มาเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เช่น รูปแบบการสอนแบบทีม รูปแบบสอนแบบกลุ่ม ฯลฯ จะเห็นว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้คนมีคุณภาพ คือ ความสามารถในการคิดถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย สังคม อารมณ์และสติปัญญา การจัดการศึกษาจึงต้องเริ่มต้นและหันมาเอาใจใส่กับการคิดของประชาชนให้มีคุณภาพอย่างจริงจัง โดยเฉพาะเยาวชนซึ่งในอนาคตจะเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะว่าการคิดเป็นกิจกรรมของสมองที่เกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งเกิดขึ้นภายในตนขึ้นอยู่กับความสามารถของสมอง การคิดเริ่มต้นขึ้นเมื่อมีการกระตุ้นประสาท การรับรู้จากสิ่งแวดล้อม สมองมนุษย์สามารถคิดได้ตั้งแต่ชั้นง่ายไม่ซับซ้อนจนถึงการคิดขั้นสูงที่ต้องพัฒนาเป็นลำดับจากง่ายไปหายาก ระบบการศึกษาไทยภายหลังปฏิรูปการศึกษาได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการคิดให้แก่เด็กและเยาวชน โดยกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกำหนดเป็นมาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษา การมีความสามารถในการคิดเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา รวมทั้งเลือกตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและมีเหตุผล การส่งเสริมการคิดแก่เยาวชนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาแต่เยาว์วัยจะช่วยให้เกิดประโยชน์สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ มีหลักการมีเหตุผล สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้หลักเกณฑ์อย่างสมเหตุสมผล สามารถประเมินตนเองและผู้อื่นได้ถูกต้องรู้จักแสวงหาเลือกความรู้และรับประสบการณ์ที่มีคุณค่ามีความหมายเป็นประโยชน์ เป็นเครื่องมือแสวงหาความรู้ตลอดชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง ในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเป็นภูมิคุ้มกันการดำรงชีวิตในสังคมที่ย่างยากลำบากซับซ้อนได้ดีทำให้เป็นผู้มีปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีความเมตตากรุณาและเป็นผู้มีประโยชน์ต่อสังคม

การคิดจำแนกได้ 2 ประเภท คือ การคิดอย่างไม่มีทิศทาง เช่น การคิดโดยถูกสั่งหรือกำหนดให้คิด คิดฟุ้งซ่านและการคิดอย่างมีทิศทางเป็นการคิดที่บุคคลใช้พื้นฐานความรู้เพื่อกลั่นกรองความคิด การคิดแบบมีทิศทางมุ่งสู่จุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การคิดสร้างสรรค์และการคิดวิจรรณญาณ สมองเป็นอวัยวะของร่างกายที่ศูนย์รวมระบบประสาทเป็นศูนย์กลางการจัดระเบียบการทำงานทุกชนิดของการคิด ประกอบด้วย เซลประสาท สติปัญญา

ความฉลาด ความสามารถของเด็กแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปริมาณการติดต่อสื่อสารหรือจุดเชื่อมต่อระหว่างเส้นใยประสาทที่แตกต่างกัน ความฉลาดมีผลมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ พันธุกรรม สภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่สภาพแวดล้อมและการฝึกฝนที่เหมาะสม มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาได้สูงสุดแต่หากเขาได้รับการค้นหาความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัว มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถจะเป็นการกระตุ้นส่งเสริมให้ความสามารถนั้นพัฒนาอย่างชัดเจนเต็มตามศักยภาพสูงสุดของเขาได้ เซลสมองมีจำนวนมากแต่ละเซลล์สมองจะมีเส้นใยสมอง คือ เดนไดรต์กับแอกซอน ไปเชื่อมต่อกับเซลล์สมองข้างเคียง ยิ่งคนเรากล้ามเนื้อเส้นใยสมองและจุดเชื่อมต่อมากเท่าไร ยิ่งทำให้มีความฉลาดมากขึ้นเท่านั้น การเชื่อมต่อระหว่างเซลล์จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สมองสามารถสื่อสาร ประมวลผลและมีความคิดที่มีเหตุผลซับซ้อนยิ่งขึ้นได้ สมองเด็กพร้อมที่จะรับรู้ทุกอย่างพร้อมที่จะรับการกระตุ้นเร้าทางประสาทสัมผัสและใช้งานบ่อย ๆ ก็จะทำให้แข็งแรงขึ้น ทำให้สมองทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มนุษย์จึงสามารถเก็บเกี่ยวข้อมูลรอบตัวและสร้างความรู้ขึ้นมาได้ เกิดการคิด การจดจำขึ้นในสมอง เกิดเป็นการผสมผสานกันขึ้นกลายเป็นการเรียนรู้ สามารถคิดค้น สร้างสรรค์ผลงานและผลผลิตใหม่ ๆ

สำนักงานมาตรฐานการศึกษา (2551, น. 74) กล่าวว่า ทิศทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ถ้าศึกษาจากเอกสารแนวปฏิบัติการวัดผลและการประเมินการเรียนรู้ยังมุ่งเน้นให้วัดผลการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยที่แสดงความสามารถทางสติปัญญา 6 ด้าน คือ ความจำ ความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การประเมินค่าและการคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมุ่งเน้นการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งผู้เรียนจะมีความแตกต่างกันมาก โดยเฉพาะความรู้เรื่องของการคิดซึ่งเดิมเราเชื่อว่ามนุษย์เกิดมาเพื่อคิดซึ่งเป็นความเข้าใจผิดที่จริงมนุษย์เกิดมาพร้อมกับกลไกประหยัดการคิดคือถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ มนุษย์จะไม่คิดเพราะหากมันคิดก่อนทำในหลายเรื่องความจริงเกี่ยวกับการคิด 3 ประการได้แก่

1. การคิดทำได้ช้า
2. การคิดนั้นยากต้องใช้ความพยายามมาก
3. ผลของการคิดนั้นไม่แน่ว่าจะถูกต้อง

แม้มนุษย์จะมีธรรมชาติชอบคิดหรือมีความขี้สงสัย (Curiosity) แต่ก็ต้องมีธรรมชาติประหยัด การคิดเป็นของคู่กันด้วยเมื่อไรที่การคิดนั้นเผชิญโจทย์ที่ยากเกินความฉลาดจะทำให้มนุษย์หลีกเลี่ยงการคิดหรือรู้สึกไม่สนุกที่จะคิดนี่คือเคล็ดลับสำหรับครูในการออกแบบการเรียนรู้หรือตั้งโจทย์ให้พอดีระหว่างความยากหรือท้าทายกับความง่ายพอสมควร ที่นักเรียนจะทำได้สำเร็จและเกิด ปิติ เกิดความภูมิใจที่ทำได้สำเร็จ มนุษย์จะคิดหากโจทย์นั้นง่ายพอสมควรที่จะคิดได้สำเร็จ ความสำเร็จ คือ รางวัลทางใจ เป็นแรงจูงใจที่จะคิดโจทย์ต่อไป ครูจะต้องใช้จิตวิทยานี้กับศิษย์อยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ศิษย์เกิดความสนุกในการเรียนถ้าโจทย์ยากเกินไปธรรมชาติของความเป็น

มนุษย์ จะกระตุ้นให้เขาเลิกคิดหนีการคิดหลักหนีการเรียน แต่ถ้าโจทย์ง่ายเกินไปก็ไม่ท้าทายน่าเบื่อ หรือไม่เกิดการเรียนรู้ ความพอดียุติที่เหนืคือข้อเรียนรู้ที่ครูจะต้องฝึกฝนตนเอง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องคือ “ความจำใช้งาน”(Working Memory)กับ“ความจำระยะยาว” (Longer Memory) ในชีวิตประจำวัน มนุษย์เราใช้ความจำมากกว่าใช้การคิดและที่สำคัญ ความจำ 2 ชนิดนี้ช่วยให้การคิดง่ายขึ้น คนเราใช้ความจำช่วยการคิดหรือบางครั้งแทนการคิดด้วยซ้ำไป วิธีการฝึกคิด คือ การฝึกแก้โจทย์ศิลปะของการเป็นครูเพื่อศิษย์ คือ การทำให้นักเรียนเรียนสนุกและมีโจทย์ที่น่าสนใจ สิ่งที่จะช่วยกระตุ้นความสนุกและน่าสนใจ คือ ความสำเร็จหรือการที่สมองได้รับรางวัลจากความสำเร็จ ในการแก้โจทย์หรือตอบโจทย์ ดังนั้นโจทย์ต้องมีความยากง่ายพอดีกับความจำ ใช้งานและความจำระยะยาวของเด็ก การฝึกคิดโดยการแก้โจทย์ต้องมีโจทย์เป็นชุดจากง่ายไปยากเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนคิดได้คำตอบที่ถูกต้องตอบถูกหรือมีวิธีคิดที่ดีกระตุ้นให้อยากเรียนรู้ต่อไปอีกนอกจากศิษย์จะได้ “ความรู้” เก็บไว้ใน “ความจำระยะยาว” แล้วศิษย์จะได้ฝึกฝนการคิดและได้นิสัยการเป็นนักคิดติดตัวไปภายนอกครูเพื่อศิษย์ คือ “ครูนักให้รางวัล” โดยที่ศิษย์ไม่รู้ตัวว่าตนได้รับรางวัลเพราะรางวัลนั้น คือความรู้รู้สึกพอใจมีความสุข ความภูมิใจที่เกิดขึ้นในสมองเพราะมีการหลั่งสารเคมีโดปามีน (Dopamine) ออกมาจากสมองกระตุ้นความรู้สึกพึงพอใจหรือความสุขนอกจากสาร Dopamine จะหลั่งจากรู้สึกว่ามีความสำเร็จแล้วยังหลั่งเมื่อได้รับคำชม ดังนั้นครูเพื่อศิษย์ต้องเป็นนักให้คำชมหรือให้กำลังใจ ไม่ใช่คนตำหนิติเตียนหรือดูต่ำว่ากล่าว ซึ่งเป็นกระบวนการสนองอารมณ์รุนแรงของตนเอง ครูเพื่อศิษย์ คือนักออกแบบโจทย์การเรียนรู้ให้ศิษย์ฝึกคิดจากง่ายทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัยของการเป็นคนช่างคิดหรือคิดเป็นคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณแล้วค่อยๆ พัฒนาทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) นี้คือกระบวนการเรียนรู้ที่ครู เพื่อศิษย์จะต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

ในความเป็นจริงแล้วคนเราจะคิดได้ลึกซึ้งหรือมีวิจารณ์ญาณ ต้องมีความรู้มาก ที่เขาเรียกว่า มีต้นทุนความรู้ (Background Knowledge) ที่เรียกว่า พหูสูตร ซึ่งแปลว่าได้ยินได้ฟังมามาก คือ มีความรู้มากและเป็นที่ยืนยันว่าต้องส่งเสริมให้ลูกและศิษย์อ่านหนังสือ และรักการอ่านตั้งแต่เด็กจนเป็นนิสัยไทยเรามีวลี “คิดอ่าน” ซึ่งน่าจะสะท้อนแนวคิดที่เราเชื่อว่าความคิดกับความรู้อันเป็นสิ่งส่งเสริมส่งเสริมซึ่งกันและกันของสรรพสิ่งความคิดกับความจำ มีความเชื่อมโยงกันหากมีความจำดี มีความรู้ในสมองมากก็จะคิดได้ดีกว่าคิดเชื่อมโยงกว้างขวางกว่า คิดลึกซึ้งกว่า ดังนั้นครูจึงต้องฝึกนักเรียนให้รู้จักวิธีจำ ฝึกทักษะการจำเพื่อให้มีทั้งความจำใช้งานและความจำระยะยาวที่ดีเคล็ดลับ คือ เด็กที่มีความจำทั้งสองแบบนี้จะไม่เบื่อเรียน ไม่เบื่อคิดการเรียนและการคิดจะเป็นของสนุกไม่ใช่น่าเบื่อหน่าย นี่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้หรือทำให้เด็กสนใจใคร่เรียนรู้ หน้าที่สำคัญที่สุดของครู คือ การสร้างแรงบันดาลใจใคร่เรียนรู้ ครูต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เด็กได้ฝึกการคิดกับการจำไปพร้อม ๆ กัน มิฉะนั้นการจดจำความรู้จะเป็นการจำแบบท่องจำแบบนกแก้วนกขุนทองซึ่งจะได้ความรู้ที่ตื่นต้องหาทางทำให้นักเรียนเข้าใจความหมายหรือคุณค่าของ

ความรู้นั้น เพื่อให้ได้ความรู้ที่ลึกมีวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนเข้าใจความหมายต่อชีวิตของเขา วิธีการหนึ่ง คือ จัดกลุ่มความรู้เหล่านั้นเป็นกลุ่ม ๆ เช่น ทำเป็นเกมให้เด็กเล่น เช่น เกมต่อคำศัพท์เลี้ยงลูกด้วยนม พี่ขโมยเลี้ยงเดี่ยว เกมดูภาพแล้วจัดกลุ่มสัตว์ เป็นต้น ครูต้องทำความรู้จักสมองและกลไกการทำงานของสมองจึงจะฝึกออกแบบการเรียนรู้ของศิษย์ได้สนุกและสนุกกับการเรียนรู้แท้จริง สมองของมนุษย์มีความมหัศจรรย์มีความฉลาดอยู่ในตัวที่จะทำงานอย่างฉลาด คือ ทำงานน้อยได้ผลมาก สมองจึงไม่จำทุกเรื่องที่เราประสพเลือกจำเฉพาะเรื่องที่สำคัญ คือ เรื่องที่เราคิดเอาใจใส่หรือมีอารมณ์รุนแรงกับมัน

สภาพที่ประสพกับครู คือ ตนเองตั้งใจสอนเต็มที่คิดออกแบบการเรียนการสอนอย่างดีถึงชั่วโมงสอนก็ตั้งใจสอนอย่างดีเยี่ยม วันรุ่งขึ้นถามเด็กว่าได้เรียนรู้อะไรไม่มีเด็กจำได้ แม้แต่คนเดียวและเมื่อสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเด็กก็สอบตก การเรียนรู้ที่แท้จริง หมายถึง ผู้เรียนซึมซับเข้าไปไว้ในความจำระยะยาวเพื่อดึงออกมาใช้ได้ยามต้องการครูที่เก่ง คือ ครูที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงและครูที่เก่งมีคุณลักษณะสำคัญ 2 ด้าน คือ

1. รักเอาใจใส่เด็กเด็กสัมผัสจิตใจเช่นนั้นได้และสบายใจที่จะเข้าหา ซึ่งเป็นมิติด้านมนุษย์สัมพันธ์มนุษย์
2. สามารถออกแบบการเรียนรู้ให้น่าสนใจและเข้าใจง่ายสำหรับศิษย์ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกและเกิดความจำระยะยาวความจำเป็นผลของมาจากการคิดการมีความรู้ คือ มีความจำระยะยาวเอาไว้ใช้งาน ความจำเกิดจากอะไรบ้าง การกระทบอารมณ์อย่างรุนแรงทั้งด้านสุขและด้านทุกข์ช่วยให้เกิดการจำแต่ไม่จำเป็นเสมอไปว่าต้องมีการกระทบอารมณ์จึงจะจำได้ การทำหรือประสบการณ์ซ้ำๆ จะช่วยให้จำได้ดีขึ้นแต่ไม่เสมอไป ความต้องการที่จะจำแต่บ่อยครั้งที่มีสิ่งทั้งๆ ที่ต้องการจำ การคิดถึงความหมายที่ถูกต้องต่อบริบทการเรียนรู้ นั้นๆ วิธีการหนึ่ง คือ ใช้โครงสร้างของเรื่อง (Story Structure) ในการออกแบบการเรียนรู้และการเดินเรื่องให้นักเรียนคิดตรงตามความหมายที่ต้องการให้เรียนรู้ทุกทีที่ช่วยและไม่ช่วยให้เด็กเรียนรู้ ชี้ให้เห็นความเข้าใจผิด ๆ ที่ยึดถือกันมานาน เช่น การทำให้เนื้อเรื่องหรือสาระของบทเรียนเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับเด็กอาจไม่ใช่ปัจจัยสำคัญต่อการเรียนรู้ของเด็กเพราะตัววิธีการเพื่อน่าสนใจนั่นเอง อาจเป็นตัวดึงดูดความสนใจของเด็กให้หันเหไปสนใจส่วนของการกระตุ้นความสนใจไม่สนใจตัวสาระของวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เรียนรู้ เช่น ครูเอาลูกเต๋ามาทอดเพื่อให้เด็กคิดเรื่องความน่าจะเป็น แต่เด็กบางคนกลับคิดเพียงเรื่องลูกเต๋ามาไม่ได้คิดเรื่องความน่าจะเป็น วันรุ่งขึ้นครูถามว่าได้เรียนอะไรนักเรียนคนนั้นตอบได้แต่เรื่องลูกเต๋าทอดเรื่องความน่าจะเป็นไม่ได้เลยเรียกในภาษาวิชาการว่ากระบวนการ (Process) เพื่อความน่าสนใจกลายเป็นเหตุให้ไขว้เขว (Distraction) ออกไปจากสาระที่ต้องการให้เรียนรู้ คือ ความสนุกกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดเพราะไปสนุกอยู่กับเรื่องไม่เป็นเรื่อง การออกแบบการเรียนรู้ คือ การออกแบบกระบวนการที่ทำให้เด็กคิดตรงตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้



ของบทเรียนนั้นได้อย่างแท้จริงด้วยการซึมซับเข้าไปเป็นความจำระยะยาวของศิษย์การคิดอย่างมี  
 วิจารณ์ญาณจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความรู้เดิมหรือต้นทุนความรู้ (Background Knowledge)

จากความรู้เดิมเป็นฐานครูจึงต้องจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์สังสม  
 ความรู้ไว้มากๆโดยจัดการเรียนรู้ให้มีความหมายให้ศิษย์คิดถึงความหมายที่ถูกต้องตามบริบทนั้นๆ  
 เพื่อให้เกิดความจำระยะยาว ส่วนความเข้าใจเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมจะยากต่อความเข้าใจเพราะ  
 สมองสร้างมาสำหรับเข้าใจสิ่งที่เป็นรูปธรรม ความเข้าใจนั้นเกิดจากการเอาความรู้เดิมมาใช้แก้ปัญหา  
 หรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ (Knowledge Transfer) แล้วเกิดความรู้ใหม่หรือขยายความรู้เดิม  
 ระดับความเข้าใจซึ่งเป็นระดับต้นหากโครงสร้างความคิดเป็นแบบผิวเผิน (Surface Structure) แต่  
 ระดับความเข้าใจจะเป็นระดับลึกหากโครงสร้างความคิดเป็นแบบลึก (Deep Structure) คือ คิดใน  
 ระดับความหมาย (Meaning) เป็นหน้าที่ของครูที่จะฝึกเตรียมความพร้อมให้เข้าใจระดับลึก โดยทำ  
 แบบฝึกหัดจับกลุ่มแยกประเภทสิ่งของคู่เหมือนคู่ตรงกันข้ามเปรียบเทียบแบบฝึกหัดที่สนุกคือเล่นเกม  
 อย่างที่ครูต้องเน้นความเข้าใจระดับลึกในการออกแบบการเรียนรู้ การสื่อสารการออกข้อสอบ เพื่อ  
 ทดสอบการเรียนรู้และการให้การบ้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อความแตกต่าง  
 ระหว่างบุคคลที่ผู้เรียนมีความแตกต่างกันหลากหลาย ด้านมากเราต้องปรับการสอนให้เหมาะสมต่อความ  
 แตกต่างนั้น ครูไทยต้องเอาความเป็นจริงเกี่ยวกับความแตกต่างของศิษย์ในทุกด้านมาเป็นข้อมูล  
 ประกอบในการออกแบบการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความแตกต่าง 3 แนว ได้แก่

1. ความสามารถทั่วไปในการเรียนรู้ อาจเรียกว่าเด็กฉลาดเด็กหัว  
 ไวเด็กหัวช้า
2. รูปแบบการเรียนรู้ตามทฤษฎี มีผู้เรียนแบบเน้นจักขุประสาท  
 แบบเน้นโสตประสาทและแบบเน้นการเคลื่อนไหว (Visual, Auditory, and Kinesthetic Learners  
 Theory)
3. ความฉลาด 8 ด้านตามทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple  
 Intelligences) ได้แก่ ด้านภาษา ด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ ด้านมิติสัมพันธ์ ด้านการเคลื่อนไหว  
 ร่างกาย ด้านดนตรี ด้านรู้ผู้อื่น ด้านรู้ตนเอง ด้านรอบรู้ธรรมชาติ

จากทฤษฎีดังกล่าวนำไปสู่การตีความเชิงประยุกต์ 3 ข้อได้แก่

1. รายการตามตารางเป็นความฉลาด (Intelligence) ไม่ใช่  
 ความสามารถ (Ability) ไม่ใช่ความถนัด (Talent)
2. โรงเรียนควรสอนความฉลาดให้ครบทั้ง 8 ด้าน
3. เมื่อสอนความรู้ใหม่ควรใช้หลาย ๆ ความฉลาดหรือทุกความ  
 ฉลาดเป็นต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ให้นักเรียนได้เลือกใช้สำหรับการเรียนรู้ของตนบรรลุผลอย่าง  
 สูงสุด

การออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างของเด็กเป็น เรื่องที่ครูต้องตระหนักและแนะนำสำหรับนำความรู้เรื่องความฉลาด 8 แบบไปใช้ในห้องเรียน คือ

1. ให้นำไปใช้ในการออกแบบหรือเลือกเนื้อหาสำหรับการเรียนรู้ ไม่ใช่ให้นำไปใช้แยกแยะเด็ก

2. เปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้เป็นครั้งคราว เพื่อลดความจำเจน่าเบื่อหน่าย

3. เด็กทุกคนมีคุณค่าแม้บางคนจะเรียนช้า

4. ช่วยเด็กที่เรียนอ่อนด้วยเอาใจใส่ ให้กำลังใจให้ผู้เรียนที่เรียนอ่อนพากเพียร ฝึกฝนตนเอง ด้วยกระบวนการที่ใหม่ที่เชื่อว่าสติปัญญาสร้างได้ด้วยการฝึกฝนอย่าง อดทนและการมี “โค้ช” ที่ดีและพ่อแม่ความฉลาดเป็นทั้งสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ใส่ตัวเคล็ดลับสำหรับครู คือ การให้คำชมจูงใจอย่างเหมาะสมความสามารถให้ชมความมานะพยายาม เพื่อทำให้สิ่งที่มีคุณค่า คือ ความมานะพยายาม คือ ความสำเร็จที่ได้มาจากความบากบั่นเอาชนะอุปสรรคจูงใจขึ้นชมความสำเร็จที่ได้มาโดยง่าย

นอกจากวิจารณ์ พานิช ได้วิเคราะห์ถึงแนวทางการศึกษาไทยในการ เรียนรู้ในศตวรรษใหม่ ที่ควรจะไปข้างหน้าได้ดังนี้

1. เนื้อวิชา (Subject Matter)

การศึกษาอาจมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปมากมายจากในอดีต หากสิ่งที่ไม่เคยเปลี่ยนเลยก็คือความเข้มข้นของเนื้อหาเพราะถ้านักเรียนมีพื้นฐานความรู้ที่ดีจะไป ศึกษาต่อในเรื่องใดก็ย่อมทำได้ง่ายแต่หากความรู้ไม่ดีแล้วถึงแม้จะมีเครื่องมือช่วยสอนที่ทันสมัย เพียงใด นักเรียนก็จะเต็มไปด้วยความเบื่อหน่ายท้อแท้ไม่อาจซึมซับความรู้ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย อย่างไรก็ตามวิธีการสอนเนื้อหาจะต้องมีความแตกต่างจากในอดีตซึ่งเคยเน้นให้ครูเป็นผู้สอนเท่านั้น แต่ในศตวรรษที่ 21 จะต้องเน้นไปที่ผู้เรียน โดยเฉพาะการให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงยิ่ง ถ้าเป็นผลงานที่ใช้ได้จริง ก็ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมอีกด้วย

2. ทักษะชีวิต (Life and Professional Skill)

ในศตวรรษที่ 20 โลกได้เดินทางเข้าสู่ยุคโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้น ทักษะความเป็นผู้เชี่ยวชาญจึงสำคัญมากกว่าทักษะชีวิต (Life Skill) ในศตวรรษที่ 21 โลกได้ เดินทาง เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความแปลกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การพัฒนาทักษะชีวิตเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration Skill) จึงเป็น สิ่งจำเป็นเพื่อการผสมผสานอัตลักษณ์และความคิดสร้างสรรค์ของเราและผู้อื่นเข้าด้วยกัน ไม่ใช่การ ร่วมมือแบบสายพานการผลิต

3. ทักษะและความรักในการเรียนรู้

การศึกษาในอดีตเน้นที่การท่องจำเป็นหลัก ซึ่งก็ไม่ใช่ความผิด เพราะในสมัยก่อนเครื่องมือบันทึกยังไม่ดีเหมือนในปัจจุบันยังไม่แน่ว่าเศรษฐกิจในยุคอุตสาหกรรมต้องการเพียงทำตามคำสั่งเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องเน้นไปที่การแสวงหาความรู้ซึ่งนอกเหนือไปจากที่บอกไว้ ในศตวรรษที่ 21 การผลิตผลงานทั้งในแวดวงธุรกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมล้วนแต่ต้องการความคิดริเริ่ม (Initiatives) ดังนั้น การท่องจำและทำตามกันไปจึงไม่สอดคล้องอีกต่อไป ความรักที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จะหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสอบถามผู้รู้ การค้นหาจากแหล่งการเรียนรู้ Google, Khan Academy, Alaphafarm, Youtube ฯลฯ รวมทั้งการระดมสมองจากกลุ่มคน ที่หลากหลายจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผู้เรียนจะได้เชื่อมโยงและต่อยอดความรู้ที่มาจากหลายหลายสาขาให้กลายเป็นผลงานใหม่ที่มีคุณค่าสูงยิ่งเป็นที่ต้องการของทุกคน

#### 4. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skill)

โลกนี้กำลังเข้าสู่ยุคสมัยของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะแต่เครื่องมือการค้นหาข้อมูลอย่าง Google ที่รู้จักกันทั่วไป หากยังมีสังคมออนไลน์ (Social Network) อย่าง Facebook Twitter และ Line ที่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้คนไปจนกระทั่งถึงการเมืองการปกครอง ผู้เรียนรุ่นใหม่ล้วนแต่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศติดตัวกันมาทุกคน หากว่ามีการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาหาความรู้กลับเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ยังต้องมีการฝึกฝนพัฒนาอีกมาก เพราะเครื่องมือยิ่งทันสมัยมีประสิทธิภาพ หากไม่รู้จักใช้อย่างถูกวิธี ก็ย่อมเป็นอันตรายได้มหาศาลไม่สิ้นสุด

ทักษะทั้ง 4 ด้านเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างมูลค่าให้กับคนไทยทุกคน ถ้าผู้เรียนผู้สอนผู้ปกครองมีความตื่นตัวและหาวิธีที่ได้รับทักษะทั้ง 4 อย่างดีที่สุดที่เข้าใจถึงปรัชญาในเชิงลึกด้วยตัวอย่าง เช่น ทักษะชีวิต (Life Skill) ก็ไม่ใช่หมายความเพียงศิลปะการเข้าสังคมหรือการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ไม่ให้ใครเอาเราเปรียบแล้วยังต้องเป็นศิลปะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งบางครั้งต้องมีบทบาทเป็นผู้นำ บางครั้งก็ต้องรู้จักเป็นผู้ตามที่ดีแน่นอนว่าทุกคนอยากเป็นผู้นำในทุกเรื่องอยากได้ผลประโยชน์สูงสุดแต่หากตัวเรามีพฤติกรรมแบบนี้ก็ย่อมไม่มีใครอยากทำงานด้วย สุดท้ายการทำโครงการยิ่งใหญ่ก็ย่อมต้องล่มสลายอย่างแน่นอนตัวอย่าง เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ไม่ใช่ว่าเพียงใช้ Facebook และแอพพลิเคชั่นเป็นเท่านั้น หากยังต้องรู้จักบริหารเวลาในการใช้ให้ดี ไม่หมกมุ่นจนเสียการเรียนหรือใส่ใจกับคำพูดไร้สาระของเพื่อน ๆ มากไปกว่านั้นยังต้องรู้จักที่จะเป็น “เพื่อน” กับบุคคลที่น่าสนใจที่มีสาระความรู้ให้เก็บเกี่ยวซึ่งในชีวิตจริงเราอาจไม่เคยรู้จักหรือมีต้นทุนในการหาความรู้จักสูงเกินไปและที่สำคัญทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงต้องเชื่อมโยงกับทักษะชีวิต ทักษะวิชาและทักษะการค้นหาข้อมูลเพราะหากเราไม่มีทักษะชีวิตที่ดีพอจะควบคุมสมาธิและจิตใจของเราได้แล้ว การมีเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีก็ย่อมเป็นโทษมากกว่า เมื่อ

ผู้จัดการศึกษามีความเข้าใจถึงบริบทโลกที่เปลี่ยนไปก็จะเป็นผู้ริเริ่มในการปฏิรูปการศึกษาโดยผู้เรียนในศตวรรษใหม่ต้องเรียนรู้จากโจทย์ปัญหาชีวิตจริง (Project Base Learning : PBL) ต้องเรียนแบบลงไปทำงานทำโปรเจกต์และออกไปปรับใช้สังคม

บทบาทที่สำคัญและยากลำบากที่สุดจึงอยู่ที่คือ “ครู” เพราะครูต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมากมาย ต้องเปลี่ยนวิธีคิดต้องเฝ้ามองทักษะใหม่ในการเป็นผู้อำนวยการเพื่อการออกแบบโปรเจกต์ในการชวนผู้เรียนมาทำโครงการ ชวนผู้เรียนมาสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ได้ความรู้ที่ลึกทางทฤษฎีและได้รับการกระตุ้นสมองของมนุษย์ โดยสมองส่วนนี้ คือ สมองส่วนที่ทำให้ผู้เรียนมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีสุนทรีย์และมีวุฒิภาวะต่าง ๆ ซึ่งสมองส่วนนี้จะมีเพียงแค่เฉพาะในมนุษย์เท่านั้นและครูยังต้องการเครื่องมือที่ช่วยคือ “กลุ่มเพื่อนร่วมงาน” (Professional Learning Community : PLC) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูประจำการในการทำหน้าที่ครู

### 2.1.5.3 การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก เมื่อเปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน ยุคดิจิทัล (Digital Era) คือ ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสารภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ ; อ้างอิงมาจาก [www.pracharathschool](http://www.pracharathschool) : บทความวิจัย)

#### 1) คุณลักษณะยุคดิจิทัล (Characteristics of Digital Era)

พัฒนาการจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัล ในปัจจุบันจะเห็นได้ถึงความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจนโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ นับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ตซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญตามความคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ มี 3 ประการคือ

1. ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บหรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ ของผู้ใช้
2. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้และเรียนรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา

3. การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ทำให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัลข้างต้นนี้ จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทักษะคติต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา

## 2) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจึงควรเป็นดังต่อไปนี้

2.1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง

2.2) การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ บุคลากรและนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ

2.3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่างๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา

2.4) การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีที่สามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานอย่างได้เหมาะสม

2.6) ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูอาจารย์บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่างๆที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน

2.7) จัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครู อาจารย์ บุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลข้างต้นนี้ มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ICT (ICT Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมากเพราะภาวะผู้นำ ICT หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเรียนรู้ เข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้าน ICT สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า แนวคิดเรื่องประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดและเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงไรก็ตาม คำว่า ประสิทธิภาพ ยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงินมองประสิทธิผลองค์การในรูปของผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุน สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตประสิทธิผลขององค์การจะหมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่อยู่ในรูปของสินค้าและบริการในมุมมองของนักการศึกษาประสิทธิผลอาจพิจารณาถึงคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาความพึงพอใจของคุณครู ผู้ปกครอง (จิตชาย ต้นปิติ, 2547, น. 45)

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

#### 2.2.1.1 ความหมายของประสิทธิผล

มีคำที่มักใช้คู่กันเสมอ คือ คำว่า “ประสิทธิผล” กับ “ประสิทธิภาพ” ซึ่งทั้ง 2 คำ มีความหมายใกล้เคียงกันจนบางครั้งเกิดความสับสน จำเป็นต้องนิยามศัพท์ให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน (พระมหาสมพร สุริโย, 2553, น.19-20) และอีกคู่หนึ่ง คือคำว่า “ประสิทธิผลของโรงเรียน” กับ “ประสิทธิผลขององค์การ” มีความหมายไม่ต่างกันเพราะในสภาพความเป็นจริงโรงเรียนเป็นองค์การประเภทหนึ่ง ดังนั้น ประสิทธิภาพของโรงเรียน จึงมีความหมายเดียวกันกับประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งองค์ความรู้เรื่องประสิทธิผลขององค์การเกิดจากการศึกษาและวิเคราะห์วินิจฉัยองค์การอย่างลึกซึ้ง ทำให้เกิดการนิยามและการตีความหมายหลากหลายตามลักษณะองค์การ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, น. 12)

คำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การต่างๆ และเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารที่มุ่งเน้นการบริหาร เพื่อมุ่งประสิทธิผลขององค์การ เป็นสำคัญซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายประสิทธิผลไว้ ดังนี้

Martin (1985, p. 72) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหรือการดำเนินงานที่ให้ผลของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

Steers (1985, p. 72) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลขององค์การมีความหมาย 2 นัยคือ

1. เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมาย
2. เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Ford, Armanti and Heaton (1988, p. 56) ; Northcraft and Neale (1990, p. 6) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

Hall (1991, p. 249) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การไว้ว่าเป็นความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ จากคำจำกัดความและความหมายหลายๆ แนวคิดข้างต้น พบว่า ประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลของงานที่องค์การพึงประสงค์หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การให้คำจำกัดความของคำว่าประสิทธิผลนั้นมีความหมายแตกต่างกันไปตามภารกิจ และความมุ่งหวัง หรือความพึงพอใจขององค์การนั้นๆ แต่ในภาพรวมแล้วสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลงานขององค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุตามแผนงานขององค์การนั้นๆ ในทำนองเดียวกัน ประสิทธิผลของโรงเรียนจึงหมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานโดยพิจารณาจากความสามารถของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานตามขอบข่ายงานและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

Robbins (1996, p. 74) นิยามคำว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับ (Degree) ที่องค์ การดำเนินการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, น. 667) ให้ความหมาย ประสิทธิผลว่า คือ ผลสำเร็จหรือผลงานที่เกิดขึ้นประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งต่อศาสตร์การบริหารและผลการดำเนินงานขององค์การเพราะเป็นตัวบ่งชี้หรือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การถ้าองค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปแต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การนั้นก็ล้มละลายไป

สมพันธ์ เดชะอธิก (2547, น. 22) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพว่ากระบวนการทำงานอย่างตั้งใจเต็มความสามารถที่มีอยู่มีความกระตือรือร้นสนใจทำงานภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ใช้ ขั้นตอนที่ง่ายไม่ซับซ้อนแต่ได้ผลผลิตที่ดีมีคุณภาพ

มนทิพย์ ทรงกิตติไพศาล (2552, น. 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) มีผลต่อสังคม โดยส่วนรวม ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติ ประสิทธิภาพขององค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจกรรมต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, น. 29) ได้ให้นิยามคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้คือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ความพึงพอใจของครู และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การและประสิทธิผลของโรงเรียนเอาไว้หลายกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรกให้นิยามโดยมองถึงประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายอย่างเดียว

Reid, David and Hally (1988, p. 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Armstrong, Kenneth and Tom (1989, p. 155) ได้ให้นิยามของประสิทธิผลของโรงเรียน ว่าหมายถึง โรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

กลุ่มที่สองให้นิยามโดยพิจารณาทั้งระบบ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, น. 32-33) ให้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกและโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจการทำงานโดยเป็นการมองประสิทธิผลทั้งระบบ

Hoy and Miskel (2008, p. 398) ให้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง การที่ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียนได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ



Mott (1972 ; cited in Hoy & Miskel, 2008, p. 380) ได้ให้นิยามประสิทธิผลขององค์การโดยมองในแง่ของความสามารถในการผลิต คือ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, น. 34) ได้ให้นิยามว่า หมายถึงความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2546, น.9) มองประสิทธิผลในแง่ผลงานของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประสิทธิผล จึงหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นและต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน เพื่อนำมามัวให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลของเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งเอาไว้

การให้นิยามดังกล่าวจะเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกันกับการกำหนดจุดประสงค์ขององค์การหรือโรงเรียนทั้งสิ้น โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารต่อการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปซึ่งมาจากผลกระทบของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตเป็นสำคัญเพราะโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสังคมย่อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจนบางครั้งการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากันหรือทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการทำงานโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน ความสามารถของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขอบข่ายงานและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาตามที่กระทรวงศึกษากำหนด

#### 2.2.1.2 ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ ซึ่งเป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด

ภรณ์ กীরติบุตร (2529, น. 185) ได้มองประสิทธิผลองค์การว่าเป็นความคุ้มค่าของการทำงานในองค์การ โดยสมาชิกและสังคมโดยรวมได้รับประโยชน์

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540, น. 16) มองว่า โรงเรียนจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลโรงเรียน ถ้าโรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนั้นก็ล้มสลายไป

วิมลรัตน์ บุญชู (2549, น. 80-81) มองว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นเป้าหมายขององค์การโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินหรือแสดงความสำเร็จขององค์การนักวิชาการแทบทุกสาขาจึงให้ความสนใจศึกษาวิเคราะห์เสนอเป็นแนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบของประสิทธิผลองค์การออกเป็นหลายแนวทางแตกต่างกันไปตามแนวคิดของแต่ละลักษณะสาขาที่ตนชำนาญยังไม่สามารถสรุปเป็นมาตรฐานได้สำหรับทุกองค์การแต่ต่างก็ยอมรับว่า ประสิทธิภาพองค์การเป็นหลักของทฤษฎีองค์การทั้งหลายและยังให้เสนออีกว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียน การประเมินความสำเร็จเพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้เจริญก้าวหน้า สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทุกด้านและเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐานสิ่งที่สำคัญในการประเมินการพัฒนาขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในองค์การ (Hoy and Miskel, 2001, p. 437)

พระมหาสมพร สุริโย (2553, น. 20-21) กล่าวว่า การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในการทำงานโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน ความสามารถของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขอบข่ายงานและภารกิจการบริหารและจัดการสถาน ศึกษาตามที่กระทรวงศึกษากำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของการบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งระบบ สามารถอธิบายถึงคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและคุณภาพการสอนของครู และเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้ามาขเรียนด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาต่อไปได้ จึงถือได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเป็นอย่างมาก

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น.9-10) กล่าวว่าเกี่ยวกับความสำคัญของประสิทธิผลว่า ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จในการจัดการให้เกิดขึ้น 2 ทาง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ สำหรับคำว่าประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลสำเร็จออกมา โดยที่ได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไปหรือพูดง่าย ๆ คือการวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อรายจ่ายนั่นเองแต่คำว่าประสิทธิผล คือเป็นเพียงการวัดว่ากิจการสามารถทำได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปล่าแต่จะไม่มี การสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ได้ใช้ไป ว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด

### 2.2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนา ประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้้องค์การจะคงอยู่หรือล่มสลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายของ

องค์การ และความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความเป็นเหตุเป็นผลและความน่าเชื่อถือ ผู้ประเมินอาจจะเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการวิเคราะห์ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ 2 แนวคิด ดังต่อไปนี้

แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางกลไกการควบคุมและการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การใดๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และความต้องการในการจัดตั้งไว้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ใช้เป็นทิศทางหรือแนวทางการดำเนินการให้ตรงเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนหรือองค์กรเพื่อการกุศลย่อมตั้งอยู่บนฐานของกลไกเดียวกัน โดยมีลักษณะของกลไก ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งไว้ชัดเจน โดยกำหนดไว้เป็นภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบหรือสิ่งที่พึงประสงค์จะทำให้สำเร็จ ตลอดจนโครงสร้าง อำนาจ บทบาทหน้าที่ของผู้มีอำนาจ สิ่งใดกระทำได้ สิ่งใดเป็นข้อจำกัดนอกเหนือ บทบาทหรืออำนาจ

2. การกำหนดแผนงาน เมื่อมีการจัดตั้งองค์การเรียบร้อยแล้ว องค์การต้องจัดทำแผนงาน โครงการ หรือสิ่งที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งการ จัดทำแผนงานนั้น อาจจัดทำเป็นแผน 5 ปี และแผนรายปี เพื่อจะได้ทราบว่า เมื่อครบแผน 5 ปี และแผนรายปีจะมีผลสำเร็จหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่และในแต่ละปีได้ดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายน้อยเพียงใด

3. กำหนดภาระงาน เมื่อได้จัดทำแผนงานเพื่อการดำเนินงานให้สนองตอบวัตถุประสงค์แล้วในองค์ประกอบที่สามองค์การต้องจัดทำรายละเอียดของงานที่จะทำในแผนงานอย่างชัดเจนใน ลักษณะกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจะได้แจกแจงและกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน

4. กำหนดทรัพยากร การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าในด้าน บุคคล งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ดังนั้น องค์การจะต้องจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับภาระงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความประหยัดของงบประมาณที่จะนำมาดำเนินงาน

5. อำนาจหน้าที่การบริหาร ในการประกาศจัดตั้งองค์การมักจะปรากฏโครงสร้างองค์ การ (Organizational Structure) และตำแหน่งบริหารซึ่งจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ ที่จะใช้ทรัพยากรให้ สอดคล้องกับภาระงานหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามแผนงานที่สนองตอบ ต่อวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

6. การดำเนินการ เมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรตามภาระงานหรือกิจกรรมกำหนดแล้ว ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจะต้องดำเนินงาน โดยพยายามใช้ทรัพยากร คน เงิน เวลาให้สอดคล้องและผสมผสานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลงานต่อไป

7. การประเมินผลทรัพยากรและภารกิจ เป็นการศึกษาประเมิน เพื่อเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรกับภาระงานหรือกิจกรรมในแง่ความสอดคล้อง ความประหยัดและความจำเป็นหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การจะคงอยู่รอดต่อเมื่อผลสำเร็จของงานเกิดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเหมาะสม

8. การประเมินผลการปฏิบัติกับแผนงานที่กำหนด เป็นการศึกษาเปรียบเทียบว่าผลสำเร็จที่ดำเนินการได้ตามแผนงานนั้นเสนอตอบความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยเพียงไร หรือ เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์การ

แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบ คือ องค์ประกอบซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ร่วมกันดำเนินการตามบทบาทความรับผิดชอบ เพื่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นทั้งระบบได้ องค์การคือระบบและเป็นระบบที่มีองค์ประกอบมนุษย์หรือคนจำนวนมากมาร่วมกันดำเนินงานหรือประกอบภารกิจเพื่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์ประกอบระบบ ระบบงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ปัจจัยเพื่อการผลิต (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) ซึ่งทางวงการอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ เรียกว่า ผลผลิต (Product) และจะมีการศึกษาประเมินผลของผลงานเพื่อหาข้อมูลย้อนกลับนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงต่อไป องค์ประกอบปัจจัยเพื่อการผลิต (Input Element) ประกอบด้วย 4M ได้แก่ คน (Manpower) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ปัจจัยเพื่อการผลิตทรัพยากร หรือสิ่งที่ใช้การดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรงบประมาณ เงินเดือน สวัสดิการ อุปกรณ์เครื่องกลหนักทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การนั้นๆ เช่น ในวงการศึกษปัจจัยจะประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ นักเรียน หลักสูตร ฯลฯ และสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำไปดำเนินการให้เกิดผลงานขึ้น

ในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดซึ่งหมายถึงการใช้วิธีและปัจจัยในการบริหารอย่างคุ้มค่าภายใต้ข้อจำกัดและบริบทขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เรียกว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผลซึ่งมีนักการศึกษาได้ศึกษาวิธีการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

Steers (1977, pp. 59-60) ได้เสนอปัจจัยการบริหารซึ่งเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะขององค์การ (Organization Characteristics) ประกอบด้วย

- 1.1 โครงสร้างขององค์การ

- 1.2 บทบาทของเทคโนโลยี
2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics) ประกอบด้วย
  - 2.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
  - 2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. ลักษณะของบุคลากร (Employee Characteristics) ประกอบด้วย
  - 3.1 ความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.2 การปฏิบัติงาน
4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Policies and Practices) ประกอบด้วย
  - 4.1 การกำหนดเป้าหมาย
  - 4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร
  - 4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
  - 4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร
  - 4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
  - 4.6 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

ซึ่ง steers กล่าวว่า หากองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยที่ซึ่งประการให้บังเกิดผลได้ จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับ Campbell ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรประกอบด้วย 19 เกณฑ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายดังนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (Overall Effectiveness)
- 2) คุณภาพ (Quality)
- 3) ผลผลิต (Productivity)
- 4) ความพร้อม (Readiness)
- 5) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 6) ผลกำไร (Profit)
- 7) การเติบโต (Growth)
- 8) การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment)
- 9) ความมั่นคง (Stability)
- 10) การเปลี่ยนงาน (Turnover) หรือคงอยู่ต่อ (Retention)
- 11) การขาดงาน (Absenteeism)
- 12) อุบัติเหตุ (Accidents)
- 13)ขวัญ (Morale)
- 14) การจูงใจ (Motivation)
- 15) ความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 16) ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (Internalization of Organization Goals)
- 17) ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (Conflict-Cohesion)
- 18) ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (Flexibility-Adaptation)
- 19) การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (Evaluations by External Entities)

โดยมี Milton) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ลักษณะเฉพาะของบุคลากร (Individual Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย ความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความต้องการ ทักษะความชำนาญ 2) ลักษณะของงาน (Characteristics of the Job) ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ รางวัลความชัดเจนของบทบาท 3) ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน (Characteristics of Work Environment) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมปัจจุบันและบรรยากาศขององค์กร

จากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้กระบวนการทางการบริหารด้วยการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไว้

### 2.2.3 เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นยิ่ง Cherrington (1994, p. 149) กล่าวว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ต่อเมื่อมีผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผล เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร หากปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติภารกิจขององค์กรเป็นอย่างไร จากแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่มีทาง ทราบว่าการปฏิบัติภารกิจขององค์กรเป็นอย่างไร จากแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลเครื่องมือวัด ประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่ดำเนินการอย่างมีหลักการและอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อถือได้ จะ เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้งระบบ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงการประเมิน ประสิทธิผลขององค์กรจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน หรืออาจจะกระทำโดยใช้ลักษณะหรือแบบจำลองซึ่งมีอยู่สองลักษณะ กล่าวคือ เครื่องมือวัด ประสิทธิผลเดี่ยวและเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness) แนวคิดการใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว คือ การใช้เกณฑ์การประเมินเพียงตัว เดี่ยวเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กร

Hoy and Miskel (1991, p. 381) เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่างเป็นการสร้าง แบบจำลองทางการวิจัยมีการตั้งสมมุติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมี ผลต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยวซึ่งเป็นการ ยากที่จะยอมรับว่า ตัวแปรเกณฑ์เดี่ยวจะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กรและได้ เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการ ปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความสนใจในชีวิต

Mott citing Hoy and Miskel (1991, p. 398) ได้ผสมผสานแนวความคิดเกณฑ์การ ประเมินประสิทธิผลทั้งแง่เป้าหมายและระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณา ประสิทธิผลทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผล องค์กร

Hoy and Miskel (1991, p. 381) ได้กล่าวถึง ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบ ของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนของ Edmond (1959, p. 10) ได้ให้ความสำคัญขององค์ประกอบ ที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง

โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน 2) เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน 3) ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง 4) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Caldwell and Spinks (1990, p. 108) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน 6 ด้าน จำนวน 43 ข้อ เป็นแบบอุดมคติ (Ideal Type) ซึ่งโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีไม่ครบทุกรายการแต่ก็มีประโยชน์ที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ซึ่งมีรายการ ดังนี้

#### ด้านหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยี

1. โรงเรียนมีจุดหมายโรงเรียนที่ชัดเจน
2. โรงเรียนมีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมควรเป็นระบบสามารถ

ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้

3. โรงเรียนมีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ
4. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง

#### ด้านการตัดสินใจ

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของโรงเรียนในระดับสูง
2. คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง
3. ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง

#### ด้านทรัพยากร

1. โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. โรงเรียนมีครูที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ

#### ด้านภาวะผู้นำ

1. สามารถแบ่งสรรหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
2. สามารถจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา
3. ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู
4. ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพของครู
5. กระตุ้นคณะครูให้เกี่ยวข้องกับแผนงานพัฒนาในวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ
6. มีความตระหนักในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง
7. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครู นักเรียน
8. มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น
9. มีความพยายามที่จะให้เกิดความพยายาม
10. จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูระดับสูง

11. มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดหมาย  
ด้านบรรยากาศ

โรงเรียน

1. โรงเรียนกำหนดค่านิยมที่สำคัญ
2. ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายค่านิยมของโรงเรียน
3. โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ ตื่นเต้น และท้าทายต่อครูนักเรียน
4. มีบรรยากาศการยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกันของครูกับนักเรียน
5. มีบรรยากาศไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในโรงเรียน
6. มีความคาดหวังในโรงเรียนว่านักเรียนทุกคนจะทำดี
7. มีพันธะที่เข้มแข็งที่จะให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน
8. ผู้บริหาร ครูและนักเรียนมีความหวังในความสำเร็จในระดับสูง
9. นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง
10. นักเรียนมีการยอมรับนับถือผู้อื่นและความเป็นคนของคนอื่น
11. จัดให้นักเรียนมีการรับผิดชอบต่อโรงเรียน
12. ผู้บริหารหาโอกาสเล็กน้อยที่จะเกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยตรงกับเรื่องวินัย

ของโรงเรียน

13. อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ
14. อัตราการพักการเรียนของนักเรียนต่ำ
15. อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำ
16. ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง
17. ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและน้ำใจความเป็นกลุ่มในระดับสูง
18. อัตราการขาดงานของครูต่ำ
19. การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

ด้านผลลัพธ์

1. อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ
2. คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง
3. ความสำเร็จในการศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ Caldwell and Spinks (1990, p. 108) ยังกล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความ  
มีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรในโรงเรียนอีก 12 ประการ ดังนี้

ด้านกระบวนการ

1. ความต้องการทางการศึกษาได้รับการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญ



2. ลำดับความสำคัญได้คำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นและของโรงเรียน
3. ทรัพยากรทางการเงินถูกจัดสรรตามลำดับความต้องการทางการศึกษานั้น
4. คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน มีส่วนร่วมด้วยอย่างเหมาะสม
5. ผู้มีส่วนร่วมมีความพึงพอใจในกระบวนการ การมีส่วนร่วมนั้น
6. มีการประเมินผลกระทบจากการจัดสรรทรัพยากรนั้นอย่างชัดเจน
7. มีการจัดทำเอกสารการเงินกับคณะครูและบุคลากรอื่นเพื่อความเข้าใจอยู่

เสมอ

8. มีการกำหนดระเบียบการเพื่อการติดตามควบคุมการใช้จ่ายที่เหมาะสม
9. สามารถถ่ายโอนประเภทของเงินเมื่อมีความต้องการเปลี่ยนแปลง

ด้านผลลัพธ์

1. จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่จัดในลำดับสูงได้รับการตอบสนองจากแผนการจัดสรรทรัพยากรนั้นในทุกด้าน
2. ใช้จ่ายจริงเป็นไปตามที่ประมาณการไว้แต่ยืดหยุ่นได้เมื่อความต้องการเปลี่ยนไป

3. มีความเข้าใจและยอมรับกันทั่วไปในผลลัพธ์จากการจ่ายงบประมาณ

Caldwell and Spinks (1990, p. 108) ได้สรุปว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วย 4 เรื่องใหญ่ คือ

1. เน้นเรื่องการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา
2. ความสามารถได้รับการตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่นจากรัฐหรือจากส่วนกลาง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะต้องบริหารภายใต้กรอบของท้องถิ่นของรัฐหรือของส่วนกลางซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎ ระเบียบ นโยบาย หรือการจัดลำดับความสำคัญ

3. การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครู ผู้ปกครองและนักเรียน

4. การมีแผนงานที่พัฒนาในวิชาชีพเนื่องจากการบริหารแบบกระจายอำนาจ ต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากรกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลที่เหมาะสม สมาชิกในองค์กรจะมีความสุขหรือ พึงพอใจต่อการทำงานที่จะส่งผลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพของงานในท้ายที่สุดได้ เมื่อเขาได้ตระหนักและรับรู้ว่าเขาได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ

Hoy and Miskel (2001, p. 173) กล่าวถึงความมีประสิทธิผลขององค์กร 3 ทัศนะ คือ

1. ทักษะของทฤษฎีดั้งเดิมที่เห็นว่าความมีประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

2. ทักษะทรัพยากรเชิงระบบที่เห็นว่าความมีประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ระดับความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ได้

3. ทักษะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Hoy and Miskel (2001, p. 173) ได้บูรณาการทักษะแรกและทักษะที่สองเข้าด้วยกันกลายเป็นทักษะที่สามซึ่งพวกเขาเรียกว่า Goal and System-Resource Model of Effectiveness โดยพวกเขาเห็นว่าในทักษะแรกมีข้อวิพากษ์วิจารณ์กันมาก เช่น

1. เป้าหมายขององค์กรนั้นส่วนใหญ่จะเป็นเป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าของครูนักเรียน ผู้ปกครองหรือบุคคลอื่นๆ

2. เป้าหมายหน้าที่ขัดแย้งกันมักจะถูกมองข้าม เช่น เป้าหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยหรือความเป็นระเบียบวินัยและเป้าหมายที่เกี่ยวกับค่านิยมความไว้วางใจกัน เป็นต้น

3. เป้าหมายขององค์กรมักจะคำนึงถึงผลย้อนหลังมีไว้เพื่อแสดงหลักฐานของการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือบุคลากรเท่านั้นไม่ได้มีไว้เพื่อบอกทิศทางขององค์กร

4. เป้าหมายขององค์กรมีลักษณะเป็นพลวัตแต่เป้าหมายที่กำหนดมักคงที่ไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

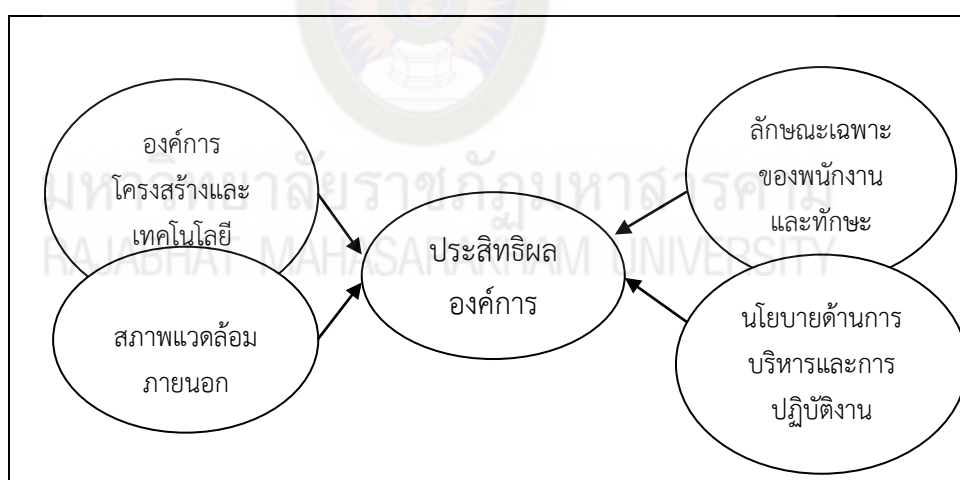
5. เป้าหมายขององค์กรที่เป็น official Goals จะถูกนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการปฏิบัติจริงของโรงเรียน ดังนั้น official Goals ที่กำหนดโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบางเป้าหมายอาจไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ

Steers (1985, p. 77) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (The Goal Optimization Approach) ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพองค์กรส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรทุกองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินที่เป้าหมายขององค์กรรูปแบบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพองค์กรมีหลายรูปแบบแต่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้หรือเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิภาพองค์กรโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ ประการแรก ทำให้ทราบว่าภารกิจที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่จะสร้างความเสียหายให้กับองค์กรหรือจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและ

สามารถอยู่รอดได้ ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับว่าองค์การที่แตกต่างกันย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์การจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์การ รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรักและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมาย ขององค์การ ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์การทราบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากรหรือแม้แต่เทคโนโลยี ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. วิธีการเชิงระบบ (A Systems Perspective) การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดนี้ใช้แนวคิดระบบเปิดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ แนวคิดนี้เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การและสภาพแวดล้อมซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดนี้เราสามารถกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผล คือ 1) ลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น โครงสร้างขององค์การเทคโนโลยี 2) ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงื่อนไขทางการตลาด 3) ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับงาน 4) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson and Richard T. Mowday. Managing Effective Organization An Introduction (U.S.A. Kent Publish Company, 1985), 77.

3. การเน้นพฤติกรรม (a Behavioral Emphasis) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การประเมินองค์การหรือการวิเคราะห์องค์การต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การ

เป็นเป้าหมายร่วมซึ่งเกิดจากกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในองค์การช่วยกันกำหนดเป้าหมายและยอมรับเป้าหมายร่วมกันและยึดถือเป็นเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นบางส่วนของเป้าหมายองค์การจะเป็นเป้าหมายของบุคคล ผู้บริหารในองค์การจะต้องตั้งใจและใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายองค์การ

Hoy and Miskel (1991, p. 383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ คือ 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม 2) จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้ 3) เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน และ 4) สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

2. รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรซึ่งมีแนวคิดว่าองค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์การที่ได้รับทรัพยากรมากกว่าย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าสำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือความคงที่ของกระบวนการภายใน โครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3. รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การและรูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มิติเวลากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและความเป็นพหุเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา ในการประสิทธิผลขององค์การนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินคือ ช่วงเวลาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (Short-Term) ระยะกลาง (Intermediate) และระยะยาว (Long-Term) กล่าวคือการประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การ เช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากรเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้วใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและควมมีประสิทธิภาพและเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นเกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบูรณาการนี้ได้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคมตามรูปแบบหน้าที่ทางสังคมของพาร์สัน (Parsons) ที่กล่าวถึงองค์การว่าเป็นระบบสังคมของระบบเปิดที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิตตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การจึงต้องประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดได้คือ

1. การปรับตัว (adaptation-A) หมายถึง การที่้องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายใน้องค์การให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อ้องค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability)
- 1.2 นวัตกรรม (Innovation)
- 1.3 ความเจริญเติบโต (Growth)
- 1.4 การพัฒนา (Development)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Sttainment-g) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของ้องค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายใน้องค์การ เพื่อให้การดำเนินงานของ้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 2.1 ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
- 2.2 คุณภาพ (Quality)
- 2.3 การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquistion)
- 2.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3. การบูรณาการ (Integration – i) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายใน้องค์การ เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของ้องค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 3.1 ความพอใจ (Satisfaction)
- 3.2 บรรยากาศ (Climate)
- 3.3 การสื่อความหมาย (Communication)
- 3.4 ความขัดแย้ง (Conflict)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency – l) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมของ้องค์การซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมการและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ใน้องค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

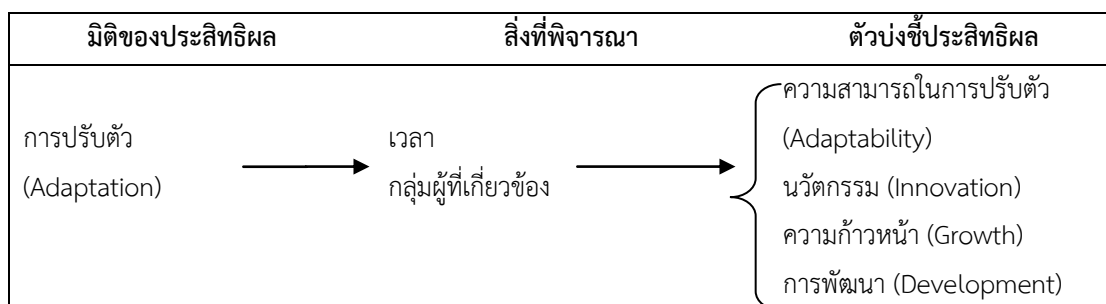
- 4.1 ความภักดี (Loyalty)
- 4.2 ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (Central Life Interest)
- 4.3 แรงจูงใจ (Motivation)

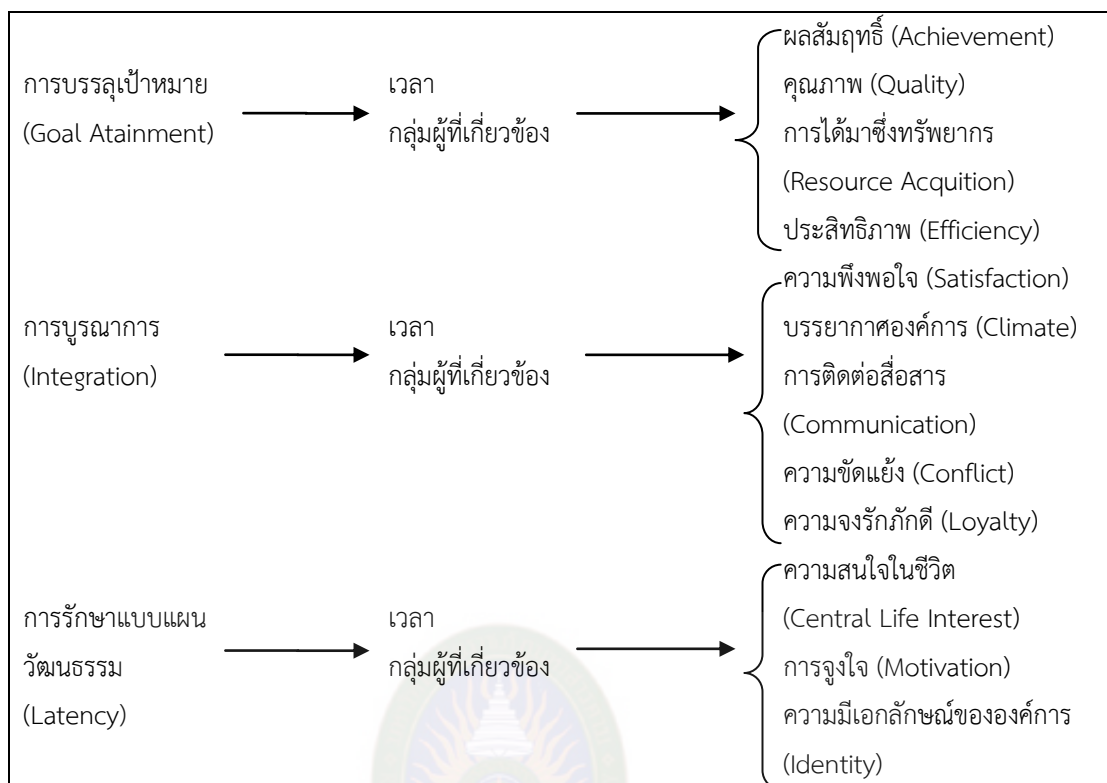
#### 4.4 เอกลักษณ์ (Identity)

จากแนวคิดข้างต้นในการประเมินประสิทธิผลองค์กร Hoy and Miskel ได้นำมาบูรณาการเป็นรูปแบบ ดังในภาพที่ 2.2 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ภาพที่ 2.2 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

ที่มา : Wayne K.Hoy, and Cecil G.Miskel, Educational administration : Theory, research and practice, 5th ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 383.

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผล คือ กระบวนการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ประสิทธิภาพจะแสดงความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและทันเวลาเพื่อให้ได้ผลผลิต

#### 2.2.4 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ในการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Cameron (1978, อ้างถึงใน Smart, kuh & Tierney, 1997, pp. 265-306) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการเรียนของ

ผู้เรียน 2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน 3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน 4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน 5) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อครูและผู้บริหาร 6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของครู 7) ระบบการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด 8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ 9) สภาพขององค์การ

Edmonds (1979, อ้างถึงในนงลักษณ์ เรือนทอง, 2550, น. 8) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนประสิทธิผล 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง 2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน 3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาดเรียบร้อย 4) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียน และ 5) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

Purkey and Smith (1983, pp. 427-452) นำเสนอองค์ประกอบการมีประสิทธิผลของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) การมีส่วนร่วม 3) การพัฒนาครู และ 4) การพัฒนาผู้เรียน

Cretchen, Corbett and Firestone (1988, p. 75) ได้กำหนดเกณฑ์วัดประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของครู 2) จำนวนผู้เข้าเรียน 3) จำนวนผู้ที่ลาออก และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Blssert (1988, p. 55) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การพัฒนาวิชาชีพครู และ 5) การมีอิสระและหลากหลายในการเรียน

Caldwell and Spinks (1990, p. 63) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิผลของโรงเรียนด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ 2) คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง และ 3) ความสำเร็จในการศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

Sergiovani (1991, pp. 258-263) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

Sammons, Hillman and Mortimore (1995, pp. 607-608) ได้วิเคราะห์หัวข้อวัดคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจากงานวิจัยเกี่ยวข้องในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่ามีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 3) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 4) การรวมพลังในการเรียนการสอน 5) การสอนที่มีความหมาย 6) มีการเสริมแรง 7) การติดตามความก้าวหน้า 8) ระเบียบวินัย



9) ความรับผิดชอบของนักเรียน 10) การมีส่วนร่วมระหว่างบ้านกับโรงเรียน และ 11) องค์การแห่งการเรียนรู้

Lunenburg and Ornstein (1996, p. 348) ได้สรุปลักษณะการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ 1) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safety And Orderly Environment) ไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clean School Mission) บุคลากรมีส่วนร่วมในพันธะสัญญาของเป้าหมายการเรียนการสอนและสามารถตรวจสอบได้ 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยผู้บริหารมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้งานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ (Instructional Effective) 4) มีบรรยากาศความคาดหวังสูง (A Climate Of High Expectation) โดยครูอาจารย์ สามารถแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนเห็นได้ 5) ทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน (High Time on Task) เพื่อวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะ 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring Of Student Program) เพื่อนำผลมาปรับปรุง 7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home School Relations) โดยมีผู้ปกครอง สนับสนุนพันธกิจของโรงเรียนและช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จ

Hoy and Miskel (2001, 2005, p. 30) นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของความสำเร็จของโรงเรียนไว้ 3 ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement) ความพึงพอใจในงานของครู (Jobschool Effectiveness) และการรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (Overall Perceptions of school Effectiveness) และได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการภายใน 5 ประการ ได้แก่ การเรียนการสอน โครงสร้างบุคคล วัฒนธรรมและบรรยากาศ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองที่มีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กันและถูกกำหนดโดยอำนาจของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนผลผลิตของโรงเรียนนั้นจะประกอบด้วยผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของนักเรียน ครูและผู้บริหารทั้งด้านปริมาณและคุณภาพซึ่งสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544, น. 22) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาว่าประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน 2) บรรยากาศการเรียนรู้ และ 3) การเรียนรู้

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, น. 115) ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยสังเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรการวิจัยได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และ

ความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

ธีระวัฒน์ มอนโรสง (2557, น. 120) ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน โดยการสังเคราะห์ พบว่าประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการปฏิบัติของครู 2) การรับรู้ และความตระหนัก 3) เป้าหมายและความคาดหวัง 4) กระบวนการ กิจกรรมและการประเมินผล 5) การพัฒนาหลักสูตร 6) การมีส่วนร่วม 7) การสื่อสาร 8) ประสิทธิภาพของการเรียนการสอน 9) การพัฒนาบุคลากร 10) บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ 11) การนิเทศ กำกับ ติดตาม

สุชาติ เอกปัชชา (2557, น. 51) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทย โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน โดยแต่ละด้านประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leading) ประกอบด้วย การตัดสินใจ (Decision) วิสัยทัศน์ (Vision) และ คุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Lead change) 2) นโยบายและโครงสร้าง (Policy) ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ (Strategy) การวางแผน (Planning) ด้านอัตรากำลัง (Power rate) และโครงสร้าง (Structure) 3) การมีส่วนร่วม (Particip) ประกอบด้วยบทบาท (Role) หน้าที่ (Function) การสนับสนุน (Support) และ การมีส่วนร่วม 5 ร. (ร่วมคิด ร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมชื่นชม) (Parti) 4) การบริหารจัดการ (Admin) ประกอบด้วย การใช้เครื่องมือการบริหารงาน (Tools) และ การกระจายอำนาจ (De Central) และ 5) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียน (Effective) ประกอบด้วย มิติด้านนักเรียน (Student) มิติด้านครูและบุคลากร (Teacher) มิติด้านโรงเรียน (School) และ มิติด้านการใช้ทรัพยากรการบริหาร (Resource)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจากหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยพบว่ามีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน หรือมีความหมายที่เป็นไปในแนวเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้จัดรวมองค์ประกอบเหล่านั้นไว้ด้วยกัน ดังนี้

ด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 1) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 5) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 8) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียน 9) การพัฒนาหลักสูตร 10) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 12) การติดตามความก้าวหน้า 13) มีการตรวจสอบ

ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 14) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 15) ประสิทธิภาพของการเรียนการสอน

ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะของนักเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 1) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 4) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 5) ระเบียบวินัย 6) ความรับผิดชอบของนักเรียน 7) การเรียนรู้ และ 8) ประสิทธิภาพของการเรียนการสอน

ด้านผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 1) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อครูและผู้บริหาร 2) ความพึงพอใจของครู 3) มีความคาดหวังต่อ นักเรียนสูง 4) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของครู 5) การพัฒนาครู 6) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน 7) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 8) การพัฒนาวิชาชีพครู 9) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 10) ภาวะผู้นำ 11) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการปฏิบัติของครู 12) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 13) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 14) การรวมพลังในการเรียนการสอน 15) การสอนที่มีความหมาย 16) ทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน 17) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และ 18) การรับรู้ และความตระหนัก

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของครู 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) บรรยากาศการเรียนรู้อื่น 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) สภาพแวดล้อมที่สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย 7) การพัฒนาบุคลากร 8) มีแผนทางวิชาการที่ดี 9) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 10) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ และ 11) บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม 2) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม 4) การมีส่วนร่วมระหว่างบ้านกับโรงเรียน 5) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง 6) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน 7) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ 8) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม

ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังแสดงในตาราง 2.1 ดังนี้



ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล													รวม	สรุป
	Cameron (1978)	Edmonds (1979)	Purkey and Smith(1983)	Cretchen, Corbelt and Firestone (1988)	Blssert (1988)	Caldwell and Spinks (1990)	Sergiovani (1991)	Sammons, Hillman and Mortimore (1995)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Hoy and Miskel (2001)	ศิริโรจน์ สารรัตน์ะ (2544)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	ธีระวัฒน์ มอนโธสง (2557)		
1. ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
2. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	10	✓
3. การมุ่งเน้นคุณลักษณะของนักเรียน	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	6	✓
4. การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
5. ผู้บริหารและครูมืออาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	✓
6. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	7	✓
7. ระบบการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
8. ความสามารถในการจัดการทรัพยากร	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล													รวม	สรุป	
	Cameron (1978)	Edmonds (1979)	Purkey and Smith(1983)	Cretchen, Corbelt and Firestone (1988)	Blissert (1988)	Caldwell and Spinks (1990)	Sergiovani (1991)	Sammons, Hillman and Mortimore (1995)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Hoy and Miskel (2001)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2544)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	ธีระวัฒน์ มอนโรสง (2557)			สุชาติ เอกปัทมา (2557)
9. สภาพขององค์การ	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
10. การกระจายอำนาจ	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
11. การมีส่วนร่วม	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	7	✓
12. จำนวนผู้เข้าเรียน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
13. จำนวนผู้ที่ลาออก	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
14. การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
15. การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
16. การมีอิสระและหลากหลายในการเรียน	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
17. อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล													ความถี่	สรุป	
	Cameron (1978)	Edmonds (1979)	Purkey and Smith(1983)	Cretchen, Corbelt and Firestone (1988)	BlSSERT (1988)	Caldwell and Spinks (1990)	Sergiovani (1991)	Sammons, Hillman and Mortimore (1995)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Hoy and Miskel (2001)	วีโรจน์ สารรัตน์ (2544)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	ธีระวัฒน์ มอนโรสง (2557)			สุชาติ เอกปัชชา (2557)
18.. คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
19. ความสำเร็จในการศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
20. มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	-
21. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	-
22. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	-
23. มีการเสริมแรง	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1	-
24. ทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1	-

(ต่อ)

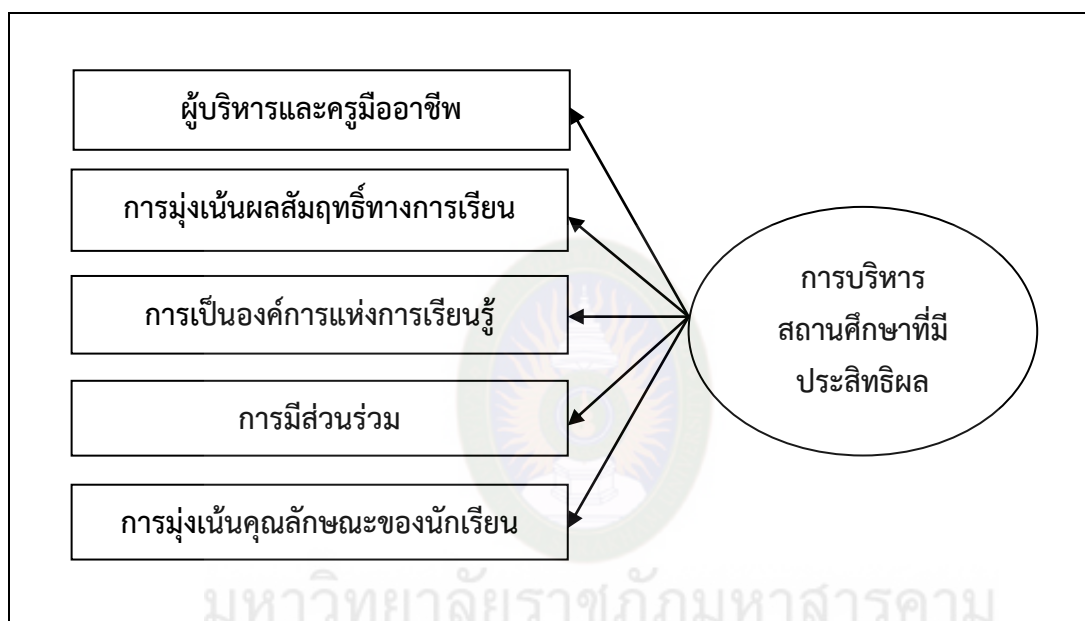
ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

	แหล่งข้อมูล	Cameron (1978)	Edmonds (1979)	Purkey and Smith(1983)	Cretchen, Corbelt and Firestone (1988)	Blissert (1988)	Caldwell and Spinks (1990)	Sergiovani (1991)	Sammons, Hillman and Mortimore (1995)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Hoy and Miskel (2001)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2544)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	ธีระวัฒน์ มอนเฮอร์ส (2557)	สุชาติ เอกปัทมา (2557)	ความถี่	สรุป
25. การรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด	องค์ประกอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1	-
26. การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-
27. เป้าหมายและความคาดหวัง		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	-
28. กระบวนการ กิจกรรมและการประเมินผล		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-
29. การสื่อสาร		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-
30. การนิเทศ กำกับ ติดตาม		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-
31. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียน		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	-





จากตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีความคิดเห็นของแหล่งข้อมูลที่สอดคล้องกัน ระดับความถี่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านผู้บริหารและครูมืออาชีพ 2) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) องค์ประกอบด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) การมีส่วนร่วม และ 5) การมุ่งเน้นคุณลักษณะของนักเรียน ดังแสดงในภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

## 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 2.3.1 ความเป็นมาและความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 2.4.1.1 ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การปฏิรูปการศึกษาของหลายประเทศเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เริ่มมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2530 โดยสาระหลักประการหนึ่งของการปฏิรูป คือ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่องค์กรบริหารการศึกษาในเขตพื้นที่และสถานศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2546, น. 52) ทั้งนี้ด้วยสาเหตุที่คล้ายๆ กัน กล่าวคือ ปัญหาการบริหารแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางปัญหาของระบบการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา พบว่า อำนาจการบริหารส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับข้าราชการ ประชาชนมีส่วนร่วมน้อย รวมถึงปัญหาการปฏิรูปของ

ภาคเอกชนซึ่งผลักดันให้รัฐบาลต้องปฏิรูปการศึกษาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทำให้หลายประเทศได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้มีอิสระในการบริหาร เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและบริหารโรงเรียนสู่ความสำเร็จ สำหรับลักษณะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละประเทศก็จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544, น. 65) และเมื่อศึกษาในรายละเอียดของจุดเริ่มต้นของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า แนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานเป็นคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง ช้องเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เน้นแต่เรื่องการเรียนรู้การสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างแท้จริงและเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Cheng, 1996, Devos et al., 1998, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, น. 88-91) เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา

ปัจจุบันแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ถูกนำไปใช้ครอบคลุมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาและแพร่หลายไปยังประเทศอื่นๆ รวมทั้งถูกนำมาใช้ในประเทศไทยด้วย ดังนั้น เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานประวัติความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยขอนำเสนอการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศต่างๆ ดังนี้

#### 1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดการการศึกษาโดยรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของท้องถิ่น (District) และมลรัฐ (State Government) ไม่ใช่หน้าที่ของรัฐบาลกลาง (Federal Government) ดังนั้นสหรัฐอเมริกาในยุคแรกจึงไม่มีกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง เพิ่งมาก่อตั้งในยุคหลังโดยมีบทบาทเฉพาะเรื่องการสอน สนับสนุนทรัพยากร การจัดทำนโยบาย การออกกฎหมายและระเบียบที่สำคัญ ในขณะที่หน่วยงานระดับมลรัฐ กำหนดนโยบายและการจัดสรรเงินอุดหนุน ส่วนการบริหารและการจัดการศึกษาจริงๆ เป็นหน้าที่ของ “คณะ กรรมการเขตการศึกษาท้องถิ่น” (District Board of Education) แม้ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีระบบการบริหารการศึกษาที่กระจายอำนาจ โดยมีคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นดูแลโรงเรียนอย่างใกล้ชิดก็ตามแต่ท้องถิ่นก็ยังรวมอำนาจทำให้สถานศึกษาไม่มีอิสระ ยิ่งระยะเวลาเนิ่นนานขึ้นกระทรวงศึกษามลรัฐ

(State Department of Education) และเขตการศึกษาท้องถิ่น (School District) ยังมีอำนาจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเกิดแนวคิดเรื่อง “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ซึ่งหมายถึง “ยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยโอนอำนาจจากหน่วยงานของรัฐและท้องถิ่นไปยังโรงเรียน ซึ่งอยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ให้ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนสามารถควบคุมการจัดการศึกษา รับผิดชอบการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตรด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสหรัฐอเมริกาหลายรูปแบบซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมี “คณะกรรมการบริหารโรงเรียน” (School Council หรือ School Board) ประกอบด้วยผู้แทนครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน คณะกรรมการมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งบางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตั้งแต่การจัดทำหลักสูตร ไปจนถึงการบริหารงบประมาณ การจ้างครู และผู้บริหารโรงเรียน แต่คณะกรรมการโรงเรียนบางแห่งมีหน้าที่เพียงให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น

ปี ค.ศ. 1994 ซึ่งเป็นช่วงแรกของการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสหรัฐอเมริกาได้ก่อให้เกิดผลดีต่อการจัดการศึกษาหลายประการ คือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและบุคลากร 2) เพิ่มความเป็นมืออาชีพของครู 3) เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชน 4) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 5) ทำให้การปฏิรูปหลักสูตรเป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของนักการศึกษาหลายคน พบว่า อุปสรรคของการให้อิสระกับโรงเรียนก็มีอยู่มาก เช่น การที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีความสับสน ในนโยบายที่มาจากส่วนกลางทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ รวมทั้งการขาดทรัพยากรที่จำเป็น นอกจากนี้ ชุมชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย อาจรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเป็นการเพิ่มภาระที่หนักให้กับคณะกรรมการต้องเสียสละเวลาส่วนตัวมาช่วยงานโรงเรียนและกระบวนการตัดสินใจก็ใช้เวลามากเกินไปในระยะต่อมาสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาโรงเรียนจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปเป็นโรงเรียนอิสระในกำกับของรัฐ (Charter Schools) โดยคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนสามารถแสดงความจำนงที่จะเป็นโรงเรียนอิสระในกำกับของรัฐโดยทำข้อตกลง (Charter) กับรัฐบาลว่าจะรับงบประมาณของรัฐบาลไปจัดการศึกษาที่มีคุณภาพประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้

## 2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศอังกฤษ

การศึกษาของประเทศอังกฤษ เคยได้ชื่อว่าเป็นระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลก เป็นต้นแบบที่แพร่หลายไปเกือบทุกทวีปนานาชาติ ทั้งที่เป็นอาณานิคมและไม่ได้เป็นอาณานิคมของประเทศอังกฤษ ล้วนได้รับการถ่ายทอดแบบแผนการจัดการศึกษาจากประเทศอังกฤษเกือบทั้งสิ้น แต่ต่อมาความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษได้ตกต่ำลงพร้อมกับความถดถอยทางเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ประเทศอังกฤษได้พยายามดำเนินการปฏิรูประบบ

การศึกษา เพื่อให้การศึกษาของประเทศกลับมามีมาตรฐานระดับโลกอีกครั้งหนึ่ง ในปี ค.ศ.1988 อังกฤษได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Education Reform Act, 1988) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ครั้งหนึ่งของอังกฤษ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ หลายด้าน เช่น มีการกำหนดหลักสูตรแห่งชาติ (National Curriculum) เพื่อให้มีมาตรฐานหลักสูตรแกนกลางที่เท่าเทียมกัน กำหนดเป้าหมายมาตรฐานทางการศึกษาในแต่ละระดับการศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละระดับการศึกษาและประเมินโดยใช้ข้อสอบมาตรฐานกลางทั้งสายสามัญและสายอาชีวศึกษา “ธรรมนูญผู้ปกครอง” (Parent’s Charter) ซึ่งกำหนดภารกิจหลักและความรับผิดชอบที่สถานศึกษาพึงมีต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนประโยชน์ที่บุตรหลานจะได้รับเมื่อเข้าโรงเรียน ข้อมูลที่ผู้ปกครองมีสิทธิจะได้รับรู้และข้อพึงปฏิบัติเมื่อเกิดปัญหา นอกจากนี้ยังมีระบบการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยพระราชบัญญัติการศึกษาพุทธศักราช 2535 (Education Act, 1992) กำหนดให้มีสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (Office for Standards in Education : OFSTED) ทำหน้าที่วางระบบการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและการ ศึกษาพิเศษให้ผู้ปกครองได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน จุดเด่นของการปฏิรูปการศึกษาของอังกฤษ คือ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ซึ่งแต่เดิมกระทรวงเป็นผู้กำหนดนโยบายและให้สำนักงานบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น (Local Education Authority) เป็นผู้จัดการศึกษาแต่การปฏิรูปครั้งนี้ได้เน้นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียน ให้แต่ละโรงเรียนมี “คณะกรรมการบริหารโรงเรียน” (School Governors) เป็นองค์คณะบุคคลที่มีอำนาจ ในการบริหารและจัดการศึกษา โดยกระทรวงจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการเรียน การสอนไปยังโรงเรียนโดยตรงถึงร้อยละ 95 และลดค่าใช้จ่ายสำหรับการสนับสนุนในส่วนท้องถิ่นที่ไม่ จำเป็นให้น้อยลง การกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้โรงเรียนมีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น สามารถบริหารอย่างอิสระคล้ายโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Grant-Maintained Schools)

### 3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศนิวซีแลนด์

ประเทศนิวซีแลนด์ได้เริ่มปฏิรูปการศึกษาเมื่อปีพุทธศักราช 2532 แรง กอดตันสำคัญที่ทำให้ต้องปฏิรูปการศึกษาคือ ความตกต่ำทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ประชาชนมีรายได้น้อยและการว่างงานสูง ดังนั้น ประชาชนและนักการเมืองจึงเห็นพ้องต้องกันว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ในขณะ นั้น มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษามีหลายระดับ คือ ระดับรัฐบาลกลาง และเขตการศึกษา โรงเรียนไม่มีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษา คุณภาพการศึกษาต่ำ และประชาชนในท้องถิ่นไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาของนิวซีแลนด์จึงเริ่มต้นขึ้นสมัยนายกรัฐมนตรี โดยได้จัดทำกฎหมายการศึกษาซึ่งลักษณะเด่นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง คือ การกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องการบริหารทั้งหมดให้กับสถานศึกษา พร้อมทั้งได้ลดบทบาทอำนาจของกระทรวง

การศึกษาให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กและได้ยกเลิกหน่วยงานในส่วนภูมิภาคลงทั้งสิ้น เพื่อให้เหลือเพียง 2 ระดับ คือ กระทรวงกับสถานศึกษาเท่านั้น โดยกระทรวงการศึกษาทำหน้าที่ด้าน “นโยบายหรือแนวการจัดการศึกษาของชาติ” รับผิดชอบในการเสนอแนะรัฐบาลด้านนโยบายการศึกษาทุกระดับ จัดสรรงบประมาณ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งมีสำนักงานว่าด้วยการประเมินคุณภาพและการศึกษา ทำหน้าที่ ประเมินคุณภาพภายนอก สำหรับสถานศึกษาทุกแห่ง ตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียน จนกระทั่งถึงมหาวิทยาลัยมีอิสระในการจัดการศึกษาของตนเอง ทั้งในเรื่องบุคลากร งบประมาณ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มี “คณะกรรมการบริหารโรงเรียน” (Board of Trustees) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนชุมชนและผู้ปกครอง 3 - 7 คน ผู้แทนครู 1 คนและผู้แทนนักเรียน 1 คน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของนิวซีแลนด์เรียกว่า “โรงเรียนบริหารตนเอง” (Self-Managing Schools) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่อง

1. กำหนดนโยบายและทิศทางของโรงเรียน ภายใต้แนวนโยบายการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งรวมถึงการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การอนุมัติแผนการใช้งบประมาณ
2. เป็นตัวแทนเข้ามาดูแลผลประโยชน์ของพ่อแม่ ผู้ปกครองและผู้เสียภาษีให้โรงเรียน ควบคุมจริยธรรมของนักเรียน รวมทั้งสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้
3. แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน
4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจ สู่สถานศึกษาโดยตรงของนิวซีแลนด์ดังกล่าว ความเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับสถานศึกษาจึงอยู่ที่ “ธรรมนูญโรงเรียน” ซึ่งเป็นข้อตกลง (Contract) ระยะเวลา 3 ปี โดยโรงเรียนทุกแห่งต้องส่งธรรมนูญโรงเรียนให้กระทรวงเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติแล้วกระทรวงจะจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาและผู้จัดการมีหน้าที่นำนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดไปสู่การปฏิบัติ

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ในช่วงแรกประสบปัญหาหนักเนื่องจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่เข้าใจในบทบาทของตน จึงมีการอบรมกันอย่างจริงจัง แต่ในที่สุดนิวซีแลนด์ก็สามารถปฏิรูปการศึกษาสำเร็จในระยะเวลาเพียงสิบปีเท่านั้น แม้จะมีการต่อต้านในช่วงแรก แต่ฝ่ายการเมืองทั้งรัฐบาลและฝ่ายค้านก็ได้สนับสนุนจนการดำเนินงานต่างๆ ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีซึ่งจากงานวิจัยของ Cathy Wylie ในปีพุทธศักราช 2545 พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนของอังกฤษและนิวซีแลนด์มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร

โรงเรียนได้มีความรู้และความเข้าใจในงานของโรงเรียน ได้เห็นความก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้นของการศึกษา ได้ทำประโยชน์เพื่อลูกหลานและมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับโรงเรียนแต่สิ่งที่ไม่พอใจ คือ การประชุมที่ใช้เวลานานและการเน้นงานเอกสารมากเกินไป (รุ่ง แก้วแดง, 2546, น. 95-109)

#### 4. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาโดยเน้น การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังโรงเรียน เพื่อเพิ่มอำนาจและอิสระในการบริหารให้โรงเรียน ซึ่งได้ใช้เวลาพัฒนาอย่างยาวนานถึง 30 ปี โดยมีพื้นฐานมาจากรายงานเรื่องการศึกษาของ ศาสตราจารย์ คาร์เมลและคณะ (Karmel Report) ในปี 2516 รายงานฉบับดังกล่าวได้เสนอให้มี การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและความจำเป็นที่ต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการ ต่อมาการบริหารโรงเรียนในออสเตรเลียได้เปลี่ยนจากการควบคุมโดยรัฐเป็นการให้อิสระแก่โรงเรียน มีการลดอัตรากำลังคนในส่วนกลาง ให้โรงเรียนบริหารตนเอง โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแต่ละรัฐมีแนวปฏิบัติที่หลากหลายและแตกต่างกัน Caldwell and Spinks ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารโรงเรียนของรัฐต่างๆ ของประเทศออสเตรเลีย พบว่า วิคตอเรียเป็นรัฐที่มีการกระจายอำนาจไปสู่สถาน ศึกษามากที่สุด โดยรัฐวิคตอเรียเริ่มให้อิสระแก่โรงเรียนและมีคณะกรรมการสถานศึกษาตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2527 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของรัฐวิคตอเรียใช้คำว่า “โรงเรียนบริหารตนเอง” (Self-Managing Schools) โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (School Council) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ครูและชุมชน เช่นเดียวกับประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษและนิวซีแลนด์ การปฏิรูปการศึกษาของรัฐวิคตอเรียมีความก้าวหน้าครั้งใหญ่ในปีพุทธศักราช 2539 เมื่อมีนโยบาย “โรงเรียนแห่งอนาคต” (Schools of the Future) ซึ่งให้อิสระแก่โรงเรียนมากขึ้น โดยยึดมาตรฐานและนโยบายของรัฐให้โรงเรียนมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) และจุดประสงค์ของการบริหารรูปแบบนี้คือ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โรงเรียนบริหารตนเอง

1. ด้านการเรียนการสอนโรงเรียนมีการปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นให้ผู้เรียนรู้จักวิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีกิจกรรมการเรียนที่พัฒนาสมองผู้เรียนฝึกความรับผิดชอบโดยผ่านกิจกรรมกลุ่มที่หลากหลายมีครูผู้นำ (Leading Teachers) ซึ่งมีประสบการณ์การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นแกนนำในการปฏิรูปวิธีสอนของเพื่อนครูด้วยกัน

2. การบริหารงบประมาณ งบประมาณร้อยละ 94 ถูกจัดสรรตรงไปยังโรงเรียนในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป (School Global Budget : SGB) ทำให้โรงเรียนมีอิสระที่จะ

บริหารงบประมาณด้วยตนเอง รวมทั้ง โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากท้องถิ่น ชุมชนและสื่อมวลชนหรือโดยวิธีอื่นได้

3. การบริหารงานบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการด้วย มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลทั้งในเรื่องการสรรหาการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง โดยที่ครูยังคงสิทธิและความเป็นลูกจ้างของกระทรวงการศึกษาของมลรัฐเหมือนเดิม บทบาทที่โดดเด่นมากของกรรมการสถานศึกษา คือ สามารถสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากผู้มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำทางวิชาการมีความรู้ความสามารถแบบมืออาชีพ ซึ่งมีการทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 ปี ถ้าผลงานดีก็สามารถต่อสัญญาได้ ทั้งนี้รัฐวิคตอเรียมีวิสัยทัศน์ว่าผู้บริหารโรงเรียนของเขาจะต้องเป็น “ผู้บริหาร โรงเรียนชั้นนำของโลก” (World Class School Principals) โรงเรียนทุกแห่งมีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) ระยะ 3 ปี จัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายในทุกปีและเมื่อใกล้สิ้นปีที่ 3 โรงเรียนจะได้รับการตรวจจากคณะผู้ประเมินภายนอก ซึ่งการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ของรัฐวิคตอเรียได้รับคำกล่าวว่าเป็น “รูปแบบที่ดีที่สุดในโลก” (World Best Practice) เพราะเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ มีการสนับสนุนทางการเมืองที่เข้มแข็งและการทุ่มงบประมาณให้การพัฒนาผู้บริหารและครู ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในงานพัฒนาวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนยึดหลักการการบริหารตนเอง (Self Management) และการพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development) อย่างจริงจัง (รุ่ง แก้วแดง, 2546, น. 115)

5. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศฮ่องกง  
ประเทศฮ่องกง เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยในปีพุทธศักราช 2534 กระทรวงการศึกษาของฮ่องกงในสมัยนั้น ได้มี “โครงการความริเริ่มในการบริหารสถานศึกษา” (School Management Initiative : SMI) และเสนอแนวคิดเรื่อง School-Based Management สำหรับปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดแผนให้โรงเรียนทุกแห่งในฮ่องกงเป็นโรงเรียน SBM ภายในปี 2543 หรือภายใน 10 ปี นับตั้งแต่เริ่มโครงการเหตุผลที่ฮ่องกงปฏิรูประบบการบริหารโดยเน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ

5.1 เพื่อเน้นให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.2 เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น



5.2 เป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพขั้นสูงของครู การพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียนความทุ่มเทและอุทิศตนให้กับการศึกษาอย่างจริงจังของผู้ปกครองและชุมชน

5.3 เปิดโอกาสให้โรงเรียน ได้พัฒนาลักษณะเด่นของตนเอง

5.4 มอบความไว้วางใจแก่ชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาทำให้โรงเรียนมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขึ้น สามารถดึงพลังและความเชี่ยวชาญของผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมาส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการศึกษาต่างๆ

ในระยะแรก คือ ปีพุทธศักราช 2534 กระทรวงการศึกษาฮ่องกง ได้ประกาศให้โรงเรียนทั่วไปเข้าร่วมโครงการนำร่อง โครงการความริเริ่มในการบริหารสถานศึกษาด้วยความสมัครใจปรากฏว่ามีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพียง 21 โรงเรียนและผลการสำรวจ พบว่าโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนหนึ่งยังไม่เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและวิธีการพัฒนาโรงเรียนรัฐบาลจึงเลือกโรงเรียน 12 โรงเรียนมาเป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยครั้งนั้นทำให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของโครงการจนสามารถแก้ปัญหาได้ บางโรงเรียนกลายเป็นโรงเรียนตัวอย่างและผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในระยะที่ 2 มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 30 ของโรงเรียนทั้งหมด จนกระทั่งในปีพุทธศักราช 2543 กระทรวงการศึกษาฮ่องกงได้ประกาศให้โรงเรียนทุกแห่งบริหารจัดการแบบ School-Based Management ซึ่งมีการถ่ายโอนความรับผิดชอบไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ รวมทั้งเพิ่มความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ในการใช้งบประมาณของรัฐและจัดให้มีกลไกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2542 กระทรวงการศึกษาฮ่องกงได้เตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การกระจายความรับผิดชอบให้กับโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการจัดทำหลักสูตร ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะกับลักษณะบริบทของตัวเอง การบริหารงานบุคคล โรงเรียนมีอำนาจให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งครู การจ้างครูทดแทนและการให้ออกจากงาน การบริหารงบประมาณ รัฐบาลได้จัดสรรเงินอุดหนุนพิเศษสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา ช่วยให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น เช่น ใช้ในการจ้างงานเอกชนและการจ้างครูเพิ่ม ทั้งนี้เพื่อลดภาระงานของครูและให้ครูได้ทุ่มเทเวลาไปเพื่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ต่อมาในปีพุทธศักราช 2545 ฮ่องกงได้จัดทำกฎหมายการศึกษานโยบายใหม่ เพื่อให้อำนาจความเป็นอิสระแก่สถานศึกษารวมทั้งเพิ่มความรับผิดชอบต่อความโปร่งใสในการบริหาร งาน โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา (Incorporated Management Committees :

IMC) เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เป็นระบบยิ่งขึ้นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของฮ่องกง คือ เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการเรียนการสอน โดยผ่านกระบวนการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องซึ่งทำให้ระบบการศึกษาของฮ่องกงก้าวทันกับการพัฒนาของโลกช่วยการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล สร้างกำลังคนที่มีคุณภาพให้ฮ่องกงสามารถพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติมากขึ้น

#### 6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสิงคโปร์

สิงคโปร์เป็นประเทศที่ใช้การปฏิรูปการศึกษาเป็นกลไกเพื่อสร้างศักยภาพของชาติให้สามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศชั้นนำของโลก แม้เป็นประเทศเล็กๆ มีทรัพยากรจำกัดแต่ด้วยความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ คือ กำลังหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ผู้นำสิงคโปร์ได้ใช้งบประมาณ 1 ใน 4 ของประเทศในการพัฒนาการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ได้รับเอกราชเมื่อปี ค.ศ. 1965 เป็นต้นมา ผลจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้การศึกษาของสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับว่ามีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศตะวันตกซึ่งอัตราการรู้หนังสือของประชากรทั้งประเทศสูงถึง ร้อยละ 91.30 ยุทธศาสตร์สำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา คือ การทุ่มเทงบประมาณเพื่อการศึกษา ความร่วมมือของบุคลากรทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจและเอกชน เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการและมาตรการต่างๆ ในการวิจัยและพัฒนาการศึกษา พัฒนาศักยภาพของผู้นำให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง มีคุณภาพและคุณธรรม มุ่งมั่น ทุ่มโถมความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจผู้อื่น มุ่งแก้ปัญหาและมีวิสัยทัศน์

ในปี ค.ศ. 1981 สิงคโปร์กระจายอำนาจการศึกษา โดยจัดตั้ง “สภาการศึกษาหรือสภาโรงเรียน” (School Council) ตามข้อเสนอของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลด้านการศึกษาทั้งจากฝ่ายกำหนดนโยบาย คือ กระทรวงและจากบุคลากรฝ่ายปฏิบัติของโรงเรียนทำให้นโยบายที่กระทรวงกำหนด มีเหตุมีผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกระทรวงและโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ. 1982-1990 สิงคโปร์ ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง โดยรัฐบาลได้ส่งผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานที่สหรัฐอเมริกาและอังกฤษ มีการฝึกอบรม รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้รับมอบอำนาจและอิสระในการบริหารโรงเรียนมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ทั้งการควบคุม ประเมินครู การแนะนำ การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ดูแลการดำเนินงานและการประเมินผลการเรียนการสอนของโรงเรียน การงานเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักใช้นวัตกรรมและมีความภูมิใจในการพัฒนาโรงเรียน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา กระทรวง ศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับโรงเรียนมากขึ้น เนื่องจากเห็นว่าการจัดการศึกษาจะเป็นเลิศได้ ก็ต่อเมื่อโรงเรียนดี จึงต้องให้โรงเรียนมีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษา โดยมีการเริ่มจัดตั้งโรงเรียนที่มีการบริหารเป็นอิสระ (Independent School) และมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Governors) ซึ่งได้รับการ

เห็นชอบจากกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย ครูใหญ่ ครู ผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่ จากกระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาลจะให้เงินอุดหนุนในลักษณะบัตรอุดหนุน (Voucher) สนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน สร้างแรงจูงใจ โดยการให้เงินเพิ่มแก่ครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อดึงดูดคนเก่งเข้ามาเป็นครูและผู้บริหาร แต่ถ้าโรงเรียนมีคุณภาพตกต่ำลง จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนพร้อมทั้งปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสิงคโปร์แม้จะไม่อยู่ในลักษณะที่มีชุมชนและผู้ปกครองเข้ามาเป็นกรรมการบริหารโดยตรง แต่โรงเรียนจะมีชมรมผู้ปกครองทำหน้าที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนโดยตลอด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, น. 100-103)

#### 7. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย ไม่ใช่เรื่องใหม่ทั้งหมด สำหรับประเทศไทย เพราะในอดีตมีโรงเรียนที่ประชาชนจัดตั้ง เรียกว่า “โรงเรียนประชาบาล” ซึ่งประชาชนเป็นผู้จัดการศึกษาแต่ต่อมาส่วนกลางมีบทบาทและอำนาจในการจัดการศึกษามากขึ้น ทำให้บทบาทของประชาชนลดลงไปในขณะที่โครงสร้างและระบบการบริหารการศึกษาใหญ่ขึ้น มีสายบังคับบัญชาหลายชั้น ทรัพยากรจำนวนมากถูกใช้ไปกับการบริหารการศึกษาที่มีหลายชั้นตอน ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน จึงจำเป็นต้องคืนอำนาจและความเป็นอิสระให้กับสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย เริ่มปรากฏชัดเจนขึ้น หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งในตอนแรกยังไม่มี การบัญญัติภาษาไทยรู้จักกันเฉพาะ SBM หรือเรียกทับศัพท์ว่า “School-Based Management” ต่อมาพบว่า เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2541 (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, น.36) ตาม นัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาจะเปลี่ยนไปในทิศทางของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กล่าวคือตามหมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 8 (2) กล่าวถึง การจัดการศึกษาให้ยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมาตรา 9 การ จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความ หลากหลายในการปฏิบัติมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัด ระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและ ประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและ การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทาง การศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากรจากแหล่ง ต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2546, น. 76) ส่วนหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาตาม มาตรา 24 (6) การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตาม ศักยภาพ มาตรา 27 กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสารของหลักสูตร ในส่วนที่ เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิก ที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการ เรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและ รู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอน สามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 79)

สำหรับการบริหารและการจัดการศึกษาตามหมวด 5 มาตรา 39 ให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การ บริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถาน ศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตำแหน่ง (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2546, น. 87) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 35 ได้กำหนดว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมี ฐานะเป็นนิติบุคคล” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 98) จึงเป็นการรองรับอำนาจของสถานศึกษา โดยกฎหมาย ดังนั้นความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2546, น. 100) นอกจากนั้นสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ได้พัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารฐานโรงเรียนขึ้น เพื่อเป็น แนวทางให้สถานศึกษาประเมินตนเอง สำหรับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพตาม

เป้าหมายที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด ประกอบด้วย 3 หลักการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมและหลักการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี โดยกำหนดมาตรฐานการบริหารโรงเรียนได้ 9 มาตรฐานและ 36 ตัวบ่งชี้

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยนั้น เริ่มต้นรู้จักกันจริงจัง ในชื่อว่า School-Based Management หลังจากมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แล้วนั่นเอง ซึ่งก่อนหน้านั้นประเทศไทยพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษาเรื่อยมาโดยเน้นการกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังปรากฏใน “ระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน” เมื่อปี 2464 และปรับปรุงเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า หัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารในรูปคณะกรรมการนั่นเอง ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นแต่ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและทำหน้าที่ ตามบทบาทใหม่ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาที่มีมาตรฐานประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษาและมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนด้านงบประมาณและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรวมทั้งความพึงพอใจของชุมชน

จากการนำเสนอแนวคิด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งของนักการศึกษาของไทยและต่างประเทศ พบว่าแนวคิดของนักการศึกษาต่างเห็นสอดคล้องกันว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการเพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน งบประมาณ งานบุคลากร โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความต้องการของชุมชนเป็นหลัก

#### 2.4.1.2 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Myers and Stonehill (อ้างถึงในดิเรก วรรณเศียร, 2545, น. 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยการเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐบาลหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียนให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูนักเรียนและผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณบุคลากรและหลักสูตร

David (1996, pp. 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้นโดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

Cheng (1996, p. 44) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารโรงเรียน ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การบริหารบุคคล วิชาการและการบริหารงานทั่วไปให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน โดยเน้นหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจ 2) การมีส่วนร่วม 3) การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน 4) การบริหารตนเอง และ 5) การตรวจสอบและถ่วงดุล

กรมสามัญศึกษา (2544, น. 9) ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการ ศึกษาอย่างมีคุณภาพภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาและร่วมมือกันดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ดิเรก วรณเศียร (2544, น. 4) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารจัดการ สถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ถวิล มาตรเลี่ยม (2545, น. 47) กล่าวว่าโรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ หมายถึงการบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมารวมพลังกันอย่างเต็มที่รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

จำเนียร พลหาญ (2553, น. 374) ได้สรุปว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหมายถึง การมอบภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา มาให้สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว ในการบริหารจัดการและสามารถตอบสนองชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง เพื่อให้สถานศึกษาสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.3.2 องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) พบว่า นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานไว้ในหลากหลายลักษณะซึ่งมีทั้งที่คล้ายคลึงกันและบางส่วนมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากหลักการ แนวคิด จุดเน้นหรือลักษณะที่สำคัญที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้นำเสนอไว้ ทั้งนี้ได้กำหนดให้ลักษณะของแนวคิดที่เป็นกรอบกว้างที่สุดเป็นองค์ประกอบหลัก และจัดกลุ่มแนวความคิดที่มีลักษณะคล้ายกันและเป็นส่วนย่อยขององค์ประกอบหลักเป็นองค์ประกอบย่อยจากนั้นจัดกลุ่มของข้อเสนอที่เป็นกิจกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสามารถสังเกตได้ เป็นตัวบ่งชี้ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและกำหนดให้คำว่า SBM แทนข้อความการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

David (1989, อ้างถึงใน Cheng, 1996) ให้ข้อสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการด้วยกัน คือ 1) โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษา

Brown (1990, อ้างถึงในนิพนธ์ เสือก้อน, 2552, p. 125) มีความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานควรใช้หลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีอิสระ ความยืดหยุ่น และรับผิดชอบ 2) การวางแผนโดยผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชน 3) การยอมรับในบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา 4) การมีส่วนร่วมพัฒนาสภาพแวดล้อมสถานศึกษา 5) ความร่วมมือของบุคลากร และ 6) ความมุ่งมั่นสู่ประสิทธิผลของงาน

Dimmock (1993, อ้างถึงในสมุทพร ชำนาญ, 2546, น.65) มีความเห็นว่า หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมายังสถานศึกษา และควรใช้หลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีอิสระ ความยืดหยุ่นและรับผิดชอบ 2) การวางแผนโดยผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชน 3) การยอมรับในบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา 4) การมีส่วนร่วมของสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา 5) ความร่วมมือของบุคคลและ 6) ความมุ่งมั่นสู่ประสิทธิผลของงาน

Wohlstetter and Morhman (1993) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล 3) มุ่งพัฒนาบุคลากร 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ชัดเจน และ 7) การให้รางวัล

Cheng (1996) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยยึดแนวทางใน 4 หลักการในการดำเนินการ ดังนี้ 1) หลักดุลยภาพ (Principle of Equifinality) 2) หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) 3) หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-management System) 4) หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ (Principle of Human initiative)

Noble, Deemer and David (1996) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ 1) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ 3) การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา (empowerment) 4) การได้ประโยชน์ทางการเมือง (political utility)

Loretta (2005) ได้ทำการศึกษา ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศฮ่องกง ในระหว่างปีการศึกษา 2003-2004 ได้ระบุให้เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น มียุทธศาสตร์ประกอบ 1) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization of Decision Making) 2) ผู้บริหารต้องลดการบริหารที่ยึดตนเองเป็นหลักไปสู่การสร้างความร่วมมือ (Authoritarian to a More Collaborative) 3) รับผิดชอบต่อในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

Education Bureau Hong Kong (2006) ได้กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่ามีหลักการสำคัญ 1) หลักของความยืดหยุ่น (Flexibility) 2) หลักของความมีอิสระ (Autonomy) 3) หลักของความโปร่งใส (Transparency) 4) หลักของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participatory Decision Making) 5) การกำหนดความรับผิดชอบ (Defining Responsibility) 6) การการพัฒนาสู่มืออาชีพ (Development Professional)



World Bank (2007) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐานและได้เสนอหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐานประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization Authority) 2) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ 4) หลักการบริหารตนเอง (the Autonomy Continuum)

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, น. 145) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน (School-Based Management : SBM) เป็นรูปแบบการบริหารในระดับสถานศึกษาที่มีหลักการ ที่มาและแบบแผนที่มีลักษณะเฉพาะ โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to people) 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, น.156) ได้เสนอทัศนะว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน (School-Based Management : SBM) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) และ 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-Managing)

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545, น. 98) ได้ศึกษาและวิเคราะห์หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน (School-Based Management : SBM) และเสนอแนวคิดว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐานควรยึดหลักการในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) หลักคุณภาพ (Principle of Equifinality) 2) หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) 3) หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-management System) และ 4) หลักการริเริ่มสร้าง สรรค์ทรัพยากรมนุษย์ (Principle of Human initiative)

ดิเรก วรณเศียร (2545, น. 135) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐานมีหลักการสำคัญ จำนวน 5 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-management) และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2546, น. 97-102) ได้สรุปแนวคิดที่ ๕ ๕ ประการ ได้แก่ 1) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 2) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) 3) การเป็นมืออาชีพ (Professionalism) 4) การสร้างสุขภาพขององค์กร (Organization Health) 5) ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)

บุญมี เณรยอต (2546, น. 132) ได้เสนอหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-Managing) และ 5) การตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

รุ่ง แก้วแดง (2546, น. 127) ได้เสนอแนวคิด หลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีหลักการอย่างน้อย 4 หลักการ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่หน่วยปฏิบัติการโดยตรง 2) หลักการบริหารโดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) 3) การบริหารตนเอง (Self Managing) 4) การบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

กุหลาบ ปุริสาร (2547, น. 97) ได้ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น: พหุกรณีศึกษาได้นำเสนอหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่ 1) หลักคุณภาพ (Principle of Equifinality) 2) หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) 3) หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-Management System) 4) หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ (Principle of Human Initiative)

ปัญญาพร แสนภูวา (2548, น. 152) ได้ค้นพบองค์ประกอบหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 10 ประการ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล 6) ภาวะผู้นำ 7) หลักธรรมาภิบาล 8) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา 9) การเสริมพลังอำนาจและ 10) การพัฒนาวิชาชีพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, น. 94) ได้เสนอทัศนะว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะ 1) เป็นยุทธศาสตร์การบริหารเกิดขึ้นจากภายในของโรงเรียนแต่ละแห่งเอง (Inside-Out) 2) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralize Decision Making) 3) มีความเป็นอิสระการได้รับการปลดปล่อยและความเป็นตัวของตัวเอง 4) มีกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหาร

สมศักดิ์ รอบคอบ (2548, น. 54) ได้เสนอหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ว่า ประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจ 2) การมีส่วนร่วม 3) การคืนอำนาจให้ประชาชน 4) การบริหารตนเอง และ 5) การตรวจสอบและถ่วงดุล

ธีระ รุญเจริญ (2549, น. 58) ได้เสนอทัศนะว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละพื้นที่อาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นแต่ละโรงเรียนอย่างไรก็ตามทุกโรงเรียนจะต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน 6 ประการ คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ

- 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) หลักการภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน  
5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

อริศรา เล็กสรรเสริญ (2549, น. 24) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า หลักการสำคัญในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 5 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) การตรวจสอบและถ่วงดุล

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550, น. 78) ได้สรุปแนวคิดหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ควรประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารจัดการตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 4) หลักการบริหารจัดการที่ดี

ธวัชชัย รัตตัญญู (2551, น. 115) ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-Managing) 5) การตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) 6) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และ 7) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 24 แหล่งดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบที่นักวิชาการได้เสนอไว้นั้น แม้จะระบุชื่อที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์องค์ประกอบมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน ดังนี้

ตารางที่ 2.2

การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล																				ความถี่					
	David (1989)	Brown (1990)	Dimmock (1993)	Wohlstett& Morhman (1993)	Cheng (1996)	Nobel,Deemer,David (1996)	Loretta (2005)	Education Brueau HK (2006)	World Bank (2007)	อุทัย บุญประเสริฐ (2542)	เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544)	ถวิล มาตรলেখม (2545)	ดิเรก วรรณเศียร (2545)	นิภา พงษ์วิรัตน์ (2546)	บุญมี เฌรยอด (2546)	รุ่ง แก้วแดง (2546)	กุหลาบ ปุริสาร (2547)	ปัญญาพร แสงภูวา (2548)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548)	สมศักดิ์ รอบคอบ (2546)		ธีระ รุญเจริญ (2549)	อริศรา เล็กสรเสริญ (2549)	ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550)	ธวัชชัย รัตัญญ (2551)	
1. การกระจายอำนาจ	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
2. การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	21
3. การบริหารจัดการตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	21
4. การตรวจสอบและถ่วงดุล	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
5. การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	7
6. การสร้างสรรค์ทรัพยากร	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	7
7. การเป็นมืออาชีพ	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	6	

จากผลการศึกษาสังเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันสูงสุด จากความถี่ระดับ 13 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

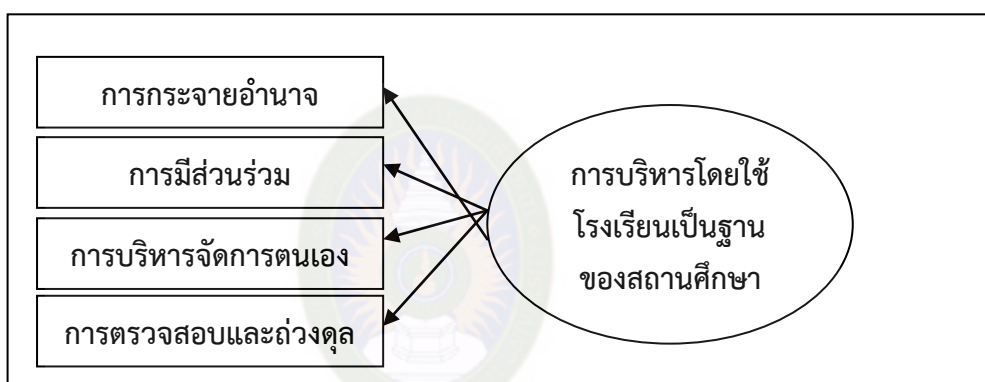
องค์ประกอบที่ 1 การกระจายอำนาจ

องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การตรวจสอบและถ่วงดุล

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## 2.4 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดองค์ประกอบองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้วิจัยในข้อ 2.2 และ 2.3 ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งได้องค์ประกอบดังนี้

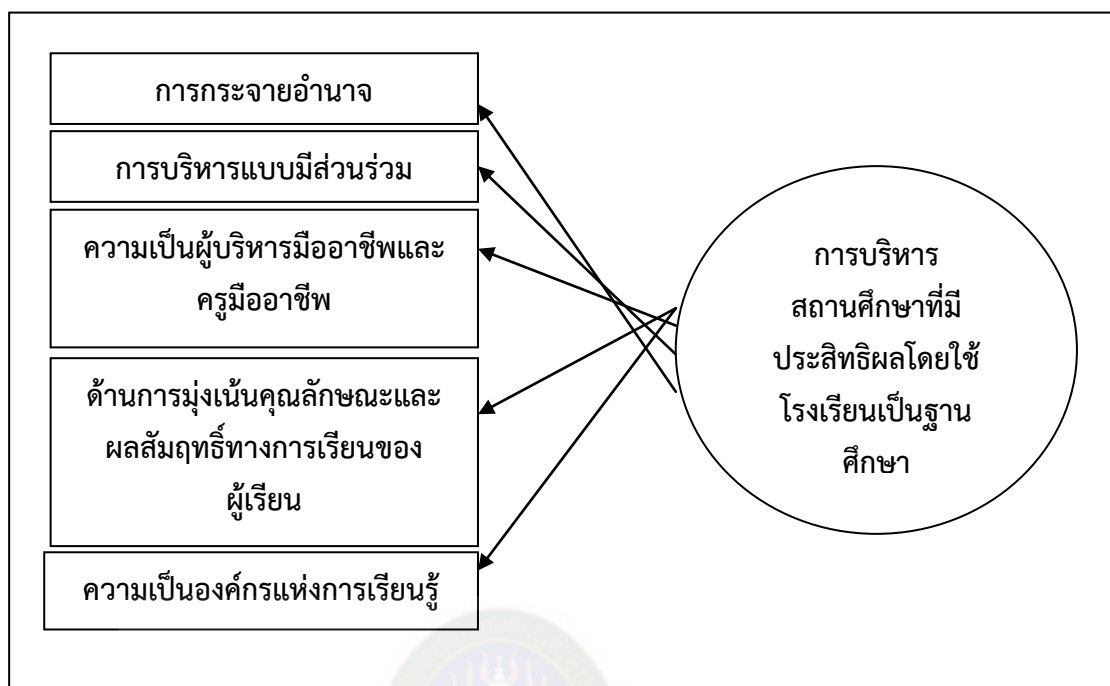
องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 5 ด้าน ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านผู้บริหารและครูมืออาชีพ 2) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) องค์ประกอบด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) การมีส่วนร่วม และ 5) การมุ่งเน้นคุณลักษณะของนักเรียน

องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการบริหารจัดการตนเอง และ 4) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ทั้งนี้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นตัวแปรในการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บางองค์ประกอบ มาหลอมรวมกันโดยนำองค์ประกอบย่อยที่มีความหมายเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันหรือเป็นแนวปฏิบัติที่อยู่ในงานบริหารด้านเดียวกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นหรือเรียกชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง มากำหนดเป็นองค์ประกอบในการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ
2. องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบที่มีลักษณะเรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นความหมายเดียวกัน ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการตนเอง และ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล
3. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารและครูมืออาชีพ
4. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มีองค์ประกอบที่มีลักษณะเรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นความหมายเดียวกัน คือ คุณลักษณะของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
5. องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่สรุปได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ 2) องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ด้านไปดำเนินการสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.4.1 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจได้กลายเป็นกระแสนิยมหลักที่ควบคู่กับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยขณะที่กระแสโลกาภิวัตน์ส่งเสริมความเป็นนานาชาติและสากลนิยม กระแสการกระจายอำนาจเป็นกระแสหลักที่ผูกกับท้องถิ่นนิยม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยตรงในแต่ละเรื่องในแต่ละพื้นที่ จากทบทวนปฏิบัติตามกฎหมายกฎหมายการศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล กล่าวคือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งออกตามความ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่โรงเรียนเป็นนิติบุคคล จากทบทวนบัญญัตินี้ดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรับรองรับการกระจาย

อำนาจ โดยจะมีความอิสระและ คล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ดังที่ผ่านมามีแนวคิด ส่งเสริมให้โรงเรียนได้มีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ เช่น แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้มีนักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจการศึกษาไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2541, น. 93-94) กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่ามีดังนี้

1. การกระจายอำนาจควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมีอิสระ (Autonomy) ในการจัดการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และอยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

2. การกระจายอำนาจเป็นการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน ดังนั้นจึงควรแยกการบริหารออกเป็นระดับอำนาจอันได้แก่ หน่วยงานส่วนกลางหรือตัวแทนส่วนกลางที่ไปถึงในเขตพื้นที่และระดับปฏิบัติการ อันได้แก่ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

3. การกระจายอำนาจควรเน้นการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) แก่ท้องถิ่นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้ การบริหารควรจะใช้แบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษานั้นควรตระหนักในเรื่องของเอกภาพด้านนโยบายและแผน มาตรฐานการศึกษาและควรกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกระจายอำนาจในการบริหารคน บริหารเงินและบริหารหลักสูตร

5. การกระจายอำนาจควรมีหลายวิธีทั้งการแบ่งอำนาจมอบอำนาจ (Delegation) การโอนหรือการให้อำนาจ (Devolution) รวมทั้งการให้เอกชนดำเนินการ (Privatization)

6. การกระจายอำนาจจำเป็นจะต้องมีการประกันคุณภาพมีการติดตามและตรวจสอบโดยมีการตรวจสอบภายในจากหน่วยปฏิบัติเองและตรวจสอบจากภายนอกโดยงานกลางที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจสอบและควรกระจายอำนาจทั้งตามโครงสร้างภารกิจและตามอาณาเขต

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2549) กล่าวถึงการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารและกระบวนการทางกฎหมายที่จะมอบอำนาจขั้นต้นและความรับผิดชอบให้แก่ท้องถิ่นในการตัดสินใจ



เกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 โครงสร้างงานสถานศึกษาตั้งแต่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาและชุมชนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2553, น. 10-11) กล่าวถึงการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาไว้ว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) โรงเรียนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและผู้สอนทำบทบาทหน้าที่ในการสอน การจัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคมและชุมชน

Lippit (1982, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541, น. 46-49) ได้เสนอไว้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษา ได้นั้น ควรจะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักการดังนี้

1. การกระจายอำนาจนั้นควรกระจายให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. ผลของการกระจายอำนาจจะบังเกิดผลดี ถ้าอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงถูกมอบหมายไปยังทุกระดับขององค์กรและการกระจายอำนาจจะไม่บังเกิดผลดีถ้าผู้ได้รับการมอบอำนาจจะต้องรายงานกลับมายังศูนย์รวมอำนาจในทุกภารกิจที่ปฏิบัติ
3. ผู้บริหารทุกระดับควรจะมีเชื่อมั่นว่า เมื่อกระจายอำนาจแล้วผู้ได้รับมอบอำนาจมีความสามารถในการตัดสินใจในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ใกล้ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติจะดีกว่าการตัดสินใจจากส่วนกลาง
4. การกระจายอำนาจควรมีวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการที่ชัดเจนแต่การนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละท้องถิ่นไม่จำเป็นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่เหมือนกัน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแหล่งข้อมูลเพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบการกระจายอำนาจในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

### ตารางที่ 2.3

#### สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541) ;	1. ควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมีอิสระ (Autonomy) ในการจัดการศึกษา
รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2549) ;	2. กระบวนการบริหารจัดการ การจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และอยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้ (Accountability)
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2553) ;	3. ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน
Lippit (1982)	4. เพิ่มอำนาจ (eEmpowerment) แก่ท้องถิ่นให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการจัดการศึกษา
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2553) ;	5. มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร
Lippit (1982)	6. มีวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการที่ชัดเจน

จากการศึกษาและสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารจัดการโดยสถานศึกษามีอำนาจในการจัดการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารงาน วัตถุประสงค์ นโยบายที่มีความชัดเจน มีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนเสริมพลังอำนาจในการร่วมการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร

#### 2.4.2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจในการบริหาร ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพเพราะสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องผ่านการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกตามหลักการประกันคุณภาพ โดยที่การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจภายในองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในสมาชิก การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง (Downward Communication) จากล่างขึ้นบน (Upward Communication) และตามแนวนอน (Horizontal Communication) ซึ่งหมายถึงเพื่อนร่วมงานใน

ระดับเดียวกัน โดยผู้บริหารใช้การจูงใจให้ความสำคัญของบุคลากร ในบรรยากาศแห่งมิตรภาพ รวมทั้งผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอีกด้วย (Likert, 1961, p. 223)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540, น. 17) ได้แบ่งประเภทการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Shaclid and Others ออกเป็นเรื่องของการตัดสินใจ (Decision Making) การดำเนินการ (Implementation) ผลประโยชน์ (Benefits) และการประเมินผล (Evaluation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการตัดสินใจ ประการแรก คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบาย และประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจช่วงเริ่มต้น ช่วงดำเนินการตามแผนและช่วงปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็น องค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้นจะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่ โครงการได้บ้าง และทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารและ ประสานงาน เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) นอกจากความสำคัญของ ประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้วต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลในทางลบที่เป็นผลเสียของ โครงการซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (View) ความชอบ (Preference) และความ คาดหวัง (Expectations) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, น. 3-4) กล่าวว่า สังคมทุกวันนี้ และในอนาคตเป็นสังคมฐานความรู้ที่การเรียนรู้ ความรู้ และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อ พัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ โดยยึดหลักการให้ทุก ภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับ ตนเองและชุมชนท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับได้รับการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้เกิดพลัง ชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง อันจะเป็นฐานรากที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน ตลอดไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548, น. 20) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังต่อไปนี้

มาตรฐานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานด้านสถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส

ตัวบ่งชี้ที่ 2 คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน ตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนกับสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดวาระการประชุมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 สถานศึกษามีการนำมติและความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 6 สถานศึกษามีการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย

มาตรฐานด้าน สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร กิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 166) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และ 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2553, น. 11) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) แนวคิดนี้เป็นการมุ่งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

คุณภาพผู้เรียน โดยมีส่วนร่วมกันคิด ตัดสินใจ สนับสนุนส่งเสริมและติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เลือกกลวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลได้ อย่างเป็นรูปธรรมมีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้เพื่อเป็น สัญญาประชาคมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

พิณสุตา สิริธรังศรี (2556, น. 28) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรมีการ เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาที่เป็นภาคประชาชน โดยตรง เพื่อสะท้อนและเสนอความต้องการทางการศึกษาแก่สถานศึกษา รวมทั้งการให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำหน้าที่เสนอแนะและให้ความเห็นหรือการสนับสนุนการทำงานของ ผู้บริหารในรูปของการประชุมคณะครู ที่กำหนดไว้ชัดเจนให้ทุกโรงเรียนต้องฟังความเห็นในที่ ประชุมดังกล่าวทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการสถานศึกษา

Cohen and Uphoff (1980, pp. 219-222) ได้แบ่งขั้นตอนลักษณะของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประการแรกที่สุดที่ จะต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบาย และประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจช่วงดำเนินการวางแผนและการ ตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหารและการประสานความร่วมมือในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของ การดำเนินงานโครงการนั้นจะได้คำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำ ประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงานและการขอ ความช่วยเหลือ เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้น นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้วยังจะต้องพิจารณาถึงการ กระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลประโยชน์ในทางบวกและ ผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม ด้วย

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และ ความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

Dusseldorp (1980) ได้แบ่งประเภทการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การมีส่วนร่วมทางตรง ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมที่บุคคลเข้าไปมีกิจกรรมในกระบวนการพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การเข้าประชุม การร่วมอภิปราย การใช้แรงงาน และการลงคะแนนเสียง เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมทางอ้อมเป็นการมีส่วนร่วมที่ประชาชนไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงแต่อาจมีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทน

Yadav (1980, p. 87) จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตกลงใจ (Decision-making) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการพัฒนา (Implementation) 3) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลแผนและโครงการ (Evaluation) 4) การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากการพัฒนา (Benefits)

Sergiovanni (1991, pp. 88-90) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล 2) ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา

DuBrin (2000, อ้างถึงในอนันท์ งามสะอาด, 2549, น. 31) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรด้วยการเสริมสร้างพลังของบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มขีดความสามารถ ตระหนักถึงคุณค่าของตัวเอง การสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ รวมทั้งการตัดสินใจและการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแหล่งข้อมูลเพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2.4 ดังนี้

## ตารางที่ 2.4

### สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540) ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ; จันทราณี สงวนนาม (2553) ; สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2553) ; พิณสุดา สิริ ธีระศรี (2556) ; Cohen and Uphoff (1980) ; Dusseldorp (1980) ; Yadav (1980) ; DuBrin (2000) ; DuBrin (2000)	1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ 5. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 6. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย 7. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545)	8. การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) ; Dusseldorp (1980) ; Sergiovanni (1991)	9. สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2553) ; Sergiovanni (1991)	10. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา 11. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา
พิณสุดา สิริธีระศรี (2556) ; Sergiovanni (1991)	12. มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ 13. ให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำหน้าที่เสนอแนะและให้ความเห็น หรือการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร
Sergiovanni (1991)	14. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา 15. ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
	16. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาและสังเคราะห์หัวข้อวิจัยองค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการโดยการเปิดโอกาส หรือสนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนครูได้เข้ามามีส่วนในการพัฒนาการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมดำเนินงานร่วมแก้ปัญหา รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

#### 2.4.3 การสังเคราะห์หัวข้อวิจัยองค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

ในการสังเคราะห์หัวข้อวิจัยองค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นครูมืออาชีพ ซึ่งก็หมายรวมผู้บริหารด้วยและการแยกศึกษาประเด็นความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ โดยนำเสนอในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทแก่ครูอาวุโส เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2522 มีข้อความที่เกี่ยวกับลักษณะครูที่ดี 3 ประการ คือ “ความเป็นครูนั้นประกอบขึ้นด้วยสิ่งที่มีคุณค่าสูงหลายอย่าง อย่างหนึ่งได้แก่ปัญญา คือ ความรู้ที่ดี ประกอบด้วยหลักวิชาอันถูกต้องที่แน่นแฟ้นกระจ่างแจ้งในใจ รวมทั้งความฉลาดที่จะพิจารณาเรื่องต่างๆ ตลอดจนกิจที่ทำ คำที่จะพูดทุกอย่างได้โดยถูกต้อง ด้วยเหตุผลอย่างหนึ่งได้แก่ ความดี คือ ความสุจริต ความเมตตากรุณา เห็นใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นโดยเสมอหน้า อีกอย่างหนึ่งได้แก่ ความสามารถที่จะเผื่อแผ่และถ่ายทอดความรู้ ความดีของตนเองไปยังผู้อื่นอย่างได้ผล ความเป็นครูมีอยู่แล้ว ย่อมฉายออกให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ด้วย...ผู้ที่มีความเป็นครูสมบูรณ์ในตัว นอกจากจะมีความดีด้วยตนเองแล้ว ยังจะช่วยให้ทุกคนมีโอกาสเข้ามาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ บรรลุถึงความดีของความเจริญไปด้วย” จากพระบรมราโชวาทดังกล่าว ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในวงการศึกษา เพราะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมและโลก นอกจากนี้ นั้นยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการสร้างผู้เรียนเป็นอย่างมาก ผู้เรียนจะมีความคิดที่ดี มีวิธีการวิเคราะห์หรืออย่างถูกต้องและมีระบบ ระเบียบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลิกภาพเชิงวิชาการ ควรได้รับการปลูกฝัง อบรมจากครูผู้สอน ดังคำกล่าวของ ม.ล. ปิ่น มาลากุล ที่ว่า “อยากรู้ว่าตัวครูเป็นฉันใด จงดูได้จากศิษย์ที่สอนมา” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 8 - 9)

ศักดิ์ไทย บวรกิจ (ม.ป.ป., น. บทความ) กล่าวว่าสิ่งที่ครูมืออาชีพควรตระหนักเป็นอย่างยิ่ง ก็คือ “คุณภาพการสอน” ซึ่งเป็นความสามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน โดยครูมืออาชีพจึงต้องมีความสามารถและทักษะการสอนต่อไปนี้ 1) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน 2) สามารถติดตามการเรียน รู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูล



ย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ 4) พัฒนาคความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณ บนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังจะได้ รับการยอมรับจากผู้เรียน 5) มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น 6) เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน 7) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณผู้เรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน 8) ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 12 - 13) กล่าวถึงการสอนอย่างครุมีอาชีพนั้น ครูต้องใช้เวลาในการเตรียมการสอนอย่างเต็มที่ วางแผนการสอนค้นคว้าหาวิธีการที่จะสอนศิษย์ในรูปแบบต่างๆ และต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานที่สมบูรณ์นั่นก็คือ การปั้นศิษย์ให้มีความรู้ ความประพฤติดีงาม เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม

สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ (2553, น. 30) กล่าวถึงการพัฒนาครุมีอาชีพว่า สภาพของการเรียนรู้ในโลกแห่งการเรียนรู้ยุคปัจจุบันและอนาคต ที่มีปัจจัยของการเรียนรู้ และความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จึงทำให้ “ครู” ต้องปรับตัวในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้ได้ “ผลผลิต” ทั้งในด้าน “ความรู้” ที่จะถ่ายทอดและ “ผู้เรียน” ที่มีคุณภาพ โดย 1) ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ตรวจสอบคุณภาพของความรู้ คุณค่าของความรู้ ความแม่นยำของความรู้ที่จะนำมาถ่ายทอด 2) ใช้ความรู้ต่างๆ เป็นฐานในการถ่ายทอดต่อผู้เรียน ตามระดับความเหมาะสม เพื่อให้ตนเองและผู้เรียนสามารถใช้ความรู้ประยุกต์ในการแก้ปัญหาหรือหาหนทางพัฒนางานที่เกี่ยวข้องหรือนำไปใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันความรู้ที่ถ่ายทอดควรถ่ายทอดทั้งเนื้อ หาความรู้ (Cognitive) ทัศนคติหรือความสามารถในการใช้ (Skills) และเจตคติ (Attitude) 3) ศึกษาความรู้ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความรู้ในศาสตร์เฉพาะทางแห่งตน เพราะปัจจุบันต้องใช้ความรู้แบบองค์รวมหรือ สหวิทยาการมากขึ้น 4) พิสูจน์และสร้างความรู้ หมายถึง ทั้งพิสูจน์ความรู้ที่ติดตามมาว่าเป็นจริง แม่นตรง ทั้งในภาพรวมและมีความถูกต้องเมื่อนำมาใช้ในแต่ละประเทศแต่ละภูมิภาค ที่มีสภาพแวดล้อมต่างกัน รวมถึงสร้างความรู้ใหม่ขึ้นเองจากการศึกษาค้นคว้าวิจัย ซึ่งอาจต่อยอดจากความรู้ที่มีผู้ค้นพบมาแล้ว รวมถึงนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยนั้นมาใช้ในการถ่ายทอดหรือปฏิบัติงาน 5) ถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง และขึ้นนำการเรียนรู้ในลักษณะของ Mentor และพัฒนาวิถีวิทยาในการสอนให้เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน 6) อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น 7) สร้างผู้เรียนให้รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีจิตวิสัย ใช้

ข้อมูลในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา และ 8) พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและยึดมั่นในหลักบูรณาการความรู้แบบสหวิทยาการ

ในส่วนของผู้บริหารมืออาชีพนั้น มีนักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 41) กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดนและกระทบกระเทือนไปทั่วโลก ด้านการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ

Rej (1999, p. 86) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ผู้ที่สามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดันซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่ฝึกฝนกันได้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คุณสมบัติสำคัญ คือ ความมั่นใจในตนเอง เป็นคนเปิดเผย ยอมรับสภาพต่างๆ ได้ มีความซื่อสัตย์ รู้จักวางตัว เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี สำหรับในส่วนของงานต้องมีความมั่นคงไว้วางใจได้ รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และกล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด

Lowe and Swink (2000, pp. 47-49) ให้ความเห็นว่า ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงสภาพของโรงเรียนในอนาคตจะเป็นโรงเรียนที่มีความเปลี่ยนแปลง โดยสังคม ชุมชน จะเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องเป็นมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งสังคมมีความคาดหวังในเรื่องการบริหาร 3 เรื่อง คือ 1) ความเป็นเลิศ บทบาทผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ที่สามารถประสานงานกับชุมชนได้ ยินดีรับบริการและต้องสร้างสรรค์ความเป็นเลิศทางการศึกษา 2) ความเสมอภาค บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต้องมีจิตใจโอบอ้อมอารี และ 3) จริยธรรม บทบาทของผู้บริหารจำเป็นต้องมีความโปร่งใส

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแหล่งข้อมูลเพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ ในการวิจัยการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2.5 ดังนี้

## ตารางที่ 2.5

สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
ศักดิ์ไทย บวรกิจ (บทความ) ; สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ; สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ (2553)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน</li> <li>2. สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่ม และเป็นชั้น</li> <li>3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ</li> <li>4. พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณ บนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังจะได้ รับการยอมรับจากผู้เรียน</li> <li>5. มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น</li> <li>6. เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน</li> <li>7. กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน</li> <li>8. ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้</li> </ol>
สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ (2553) ; Lowe and Swink (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>10. อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น</li> <li>11. พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น</li> </ol>

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
ธีระ รุญเจริญ (2550) ; Rej (1999) ; Lowe and Swink (2000)	12. ผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางกรเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน
Rej (1999) ; Lowe and Swink (2000)	13. สามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน 14. มีความมั่นใจในตนเอง 15. มีความซื่อสัตย์ 16. รู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี 17. รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และกล้าตัดสินใจ
ธีระ รุญเจริญ (2550) ; Rej (1999) ; Lowe and Swink (2000)	12. ผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางกรเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน 13. สามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน

จากการศึกษาและสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแสดงออกหรือประพฤติตน โดยสามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์หรือความรู้ ประกอบกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย นวัตกรรมหรือวิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนการแสดงความเป็นผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางกรเปลี่ยนแปลง มีความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์ รู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นและกล้าตัดสินใจ

#### 2.4.4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ผู้เรียน คือ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการ ศึกษาจะถูกตัดสินโดยผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามความต้องการของแต่ละคน สถานศึกษาต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียสถานศึกษาจะต้องมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนจะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบหลักสูตร และการสอนที่มี

คุณภาพจะต้องตอบสนองและได้มาจากความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (อุดม ชูสิวรรณ. , 2559, น. 43) ทั้งนี้ มีนักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างสมบูรณ์และสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม ดังนั้นการพัฒนาเยาวชนของชาติ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมตามช่วงวัย จึงเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาที่ต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนรู้และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น. 8) กล่าวว่า ช่วงศตวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมโลกที่มุ่งเน้นพัฒนาประชากร โดยการศึกษาจะช่วยเสริมสร้างให้เป็นคนที่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช (ฉบับที่ 3) ปี พ.ศ.2553 ที่มุ่งหวังให้นักเรียนสามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ ปัญหาเป็น เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการคิด มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้สอนและผู้จัดการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการมุ่งให้จำ เปลี่ยนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้จากสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ ต่างๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปสร้างสรรค์ความรู้ของตน การจัดการเรียนการสอนจะต้องพัฒนา ความคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังนั้น รูปแบบการสอนจึงต้องมีการ ปรับเปลี่ยนจากการมุ่งให้จำไปสู่การที่ผู้เรียนได้คิดและแสวงหาความรู้มากขึ้น

พิณสุดา สิริรังศรี (2556, น. 80) กล่าวสรุปจากการศึกษา หลักการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนของต่างประเทศไว้ว่าในด้านการจัดการเรียนการสอนทุกประเทศให้อำนาจครูในการจัดการเรียนการสอน โดยนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร โดยสามารถเลือกตำราเรียนได้เอง และกำหนดวิธีสอนเองตามบริบทและหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีความยืดหยุ่นในการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียน ยกเว้น นิวซีแลนด์ ที่กรอบหลักสูตรปี 2553 กำหนดแนวทางหรือวิธีการสอนไว้ชัดเจนว่าควรกระตุ้นให้เด็กได้คิดเป็นทำเป็นการสร้าง

สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การพัฒนาวิธีการให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ การอำนวยความสะดวกให้เด็กมีส่วนร่วมในการการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และประสบการณ์ โอกาสที่จะเรียนรู้ และการสอนแบบตั้งคำถาม ในกรณีนี้หากมีเด็กที่มีความต้องการพิเศษแม้เพียงคนเดียว โรงเรียนต้องจัดแผนการเรียนรู้เป็นรายบุคคลให้เด็ก นอกจากนี้แล้ว พิณสุตา สิริธรรังศรี (2556, น. 30) ยังได้กล่าวสรุปผลการศึกษารูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลด้านการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่าจะต้องดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดสาระการเรียนรู้ นำไปสู่การปฏิบัติ เป้าหมายสูงสุดของการเรียนการสอน คือ การทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนกระทั่งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแหล่งข้อมูลเพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ในการวิจัยการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2.6 ดังนี้

## ตารางที่ 2.6

สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
อุดม ชูสิ่ววรรณ (2559) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2553)	1. สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่างๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน 2. สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 3. การออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ; กระทรวง ศึกษาธิการ (2553) ; พิณสุตา สิริธรงค์ศรี (2556)	4. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 5. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ 6. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่
พิณสุตา สิริธรงค์ศรี (2556)	7. สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 8. การสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล 9. การทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนกระทั่งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

จากการศึกษาและสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มุ่งเน้น การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามความต้องการของแต่ละคน โดยมีทางเลือกที่หลากหลาย มีหลักสูตรและการสอนที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนมีการส่งเสริมให้

ครูมีการพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนการสอนและมีการนำการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการศึกษาด้วยเช่นเดียวกัน

#### 2.4.5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตราที่ 8 ว่า “การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา” ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกฎหมายที่สถานศึกษาต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการ ความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง ความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาให้เข้าสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ มีนักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานได้กล่าวถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Senge (2000, pp. 7 - 8) กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างวินัยของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) บุคลากรขององค์การเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ เป็นบุคคลที่มีความ



กระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือ การที่บุคลากรในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การ สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกันเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งทีเก้อ ให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์การ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น. 101) ได้ระบุว่าการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องผสานแนวคิดทั้งหมดไว้ด้วยกัน สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิดให้สมาชิกในองค์การได้มีโอกาสทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ทำการพัฒนาวิสัยทั้ง 5 ประการ แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์การ

3. ทำการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในระดับองค์การ คือ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆให้พร้อมต่อการเรียนรู้

4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่างๆต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ
5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและส่วนรวมในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยเป็นลักษณะของงานที่ทำหยาบและการสนับสนุน
7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ

ธีระ รุญเจริญ (2548, น. 158) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการให้องค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำมาพิจารณาแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า
3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ๆในการทำงาน เป็นการส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์
5. มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างทีมงานพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

สมพงษ์ สิงหะพล (2552, น. 99) กล่าวถึง ลักษณะที่บ่งบอกว่าการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1. มีการลงทุนเพื่ออนาคตโดยการให้การศึกษา และฝึกอบรมครูทุกคนในโรงเรียน
2. สร้างสรรค์บรรยากาศจัดโอกาสกระตุ้นให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มความสามารถเพื่อจักได้กระทำตนเป็น 1) ตัวแทน (ทูต) ของโรงเรียน 2) บุคลากรที่มีคุณค่าของโรงเรียนและ 3) คนที่มองเห็นคุณค่าในตนเอง
3. มีการประสานวิสัยทัศน์กับความมุ่งมั่นของครูเข้าด้วยกันและมีเป้าหมายที่ท้าทายการทำงานของครুর่วมกัน
4. เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและทุ่มเทให้กับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น
5. มีการบูรณาการการทำงานกับการเรียนรู้เข้าด้วยกัน และจุดประกายการทำงานของครูให้มุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ
6. มีการระดมศักยภาพความเป็นเลิศของครูทุกคน เพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน
7. สร้างพลัง/เอื้ออำนาจให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือทำที่สอดคล้องกับสไตล์การเรียนรู้ของตน

8. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาเป็นเครื่องมือให้ครูใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ และการทำงานได้อย่างเต็มที่

9. ตอบสนองอย่างฉับไวและเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม และส่งเสริมให้ครูกระทำเช่นนั้นด้วย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแหล่งข้อมูลเพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2.7 ดังนี้

### ตารางที่ 2.7

สรุปการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
Senge (2000) ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ; ธีระ รุญเจริญ (2548) ; สมพงษ์ สิงหะพล (2552)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง</li> <li>2. บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้</li> <li>3. บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้</li> <li>4. สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้</li> <li>5. สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน</li> <li>6. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร</li> <li>7. ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม</li> <li>8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ</li> </ol>

จากการศึกษาและสังเคราะห์ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ

ในการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร พัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนมีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาและเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน พร้อมทั้งมีกระบวนการในการนำเสนอองค์ความรู้ สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ผลจากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำไปใช้กำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ สรุปได้องค์ประกอบ 5 ด้าน และมีตัวชี้วัด จำนวน 56 ตัวชี้วัด ดังแสดงในตารางที่ 2.8 ดังนี้

## ตารางที่ 2.8

สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การกระจายอำนาจ	1. การคำนึงถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมีอิสระ (Autonomy) ในการจัดการ ศึกษา 2. กระบวนการบริหารจัดการ การจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และ อยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้ (Accountability) 3. ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน 4. เพิ่มอำนาจ (Empowerment) แก่ท้องถิ่นให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการจัดการศึกษา 5. มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงาน วิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร 6. มีวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการที่ชัดเจน
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</li> <li>6. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย</li> <li>7. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>8. การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ</li> <li>9. สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย</li> <li>10. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา</li> <li>11. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>12. มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้</li> <li>13. ให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำหน้าที่เสนอแนะและให้ความเห็น หรือการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร</li> <li>14. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา</li> <li>15. ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</li> <li>16. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน</li> <li>2. สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคลใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น</li> <li>3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ</li> <li>4. พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณ บนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังจะได้ รับการยอมรับจากผู้เรียน</li> <li>5. มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น</li> <li>6. เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน</li> </ol>

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่ผู้เรียนเห็นว่ามีผลสำคัญต่อชีวิตของตน</li> <li>8. ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้</li> <li>9. ถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>10. อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น</li> <li>11. พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น</li> <li>12. ผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วไร้พรมแดน</li> <li>13. สามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน</li> <li>14. มีความมั่นใจในตนเอง</li> <li>15. มีความซื่อสัตย์</li> <li>16. รู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี</li> <li>17. รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นและกล้าตัดสินใจ</li> </ol>
<p>4. การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน</li> <li>2. สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</li> <li>3. การออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</li> <li>4. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้</li> <li>5. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้</li> <li>6. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่</li> </ol>

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	7. สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 8. การสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล 9. การทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนกระทั่งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้
5. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง 2. บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ 3. บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ 4. สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ 5. สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน 6. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 7. ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ

## 2.5. รูปแบบและหลักการในการพัฒนารูปแบบ

### 2.5.1 ความหมายของรูปแบบ

ณัฐศักดิ์ จันทน์ผล (2552, น. 125) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและกาลเทศะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆของรูปแบบนั้นๆ

มาลี สืบกระแส (2552, น. 108-109) กล่าวถึงรูปแบบว่ามีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือ ภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

Willer (1967, p. 125) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Procter and Paul (1978, p. 174) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ (Model) ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ คือ Model ที่หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่างนักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น Model ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น

Tosi and Carroll (1982, p. 74) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้นและรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System/Contingency Model) ของ Brown and Moberg (1980, p.56) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ของบุญชม ศรีสะอาด (2548) เป็นต้น

นอกจากนี้ Bardo and Hartman (1982, p. 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ หรือบรรยายคุณสมบัติต่างๆ” ทั้งนี้ Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุมเพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไปส่วนการที่จัดระบบรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียุทธศาสตร์เพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัวทั้งนี้ก็แล้วปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร



Stoner and Wankel (1986, p. 44) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Raj (1996, p. 45) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ 1) รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวน หรือภาพโดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจ ความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะโดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

Good (2005, p. 177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมา เป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Thinkexist (2008, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้าหรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

Ardictionary (2008, p. 1) ได้นิยามความหมายของ (Model) ว่า หมายถึง แบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตหรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้

การให้ความหมายของรูปแบบในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมายดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพโดยการลดทอนเวลาและเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

Stanford Encyclopedia of Philosophy (2006, p. 671) ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Good ว่ารูปแบบเป็นระบบหรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

Husen and Postlethwaite (1994, p. 3895) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างที่ถูกรับเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ ด้วยวิธีการอุปมาอุปมัยหรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

จากความหมายของรูปแบบดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไป เพื่อพรรณนาและอธิบายเรื่องนั้นๆหรือปรากฏการณ์นั้นๆ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

### 2.5.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

นักการศึกษาได้อธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

Husen and Postlethwaite (1994, อ้างถึงในทิศนา แคมมณี, 2550, น. 220)

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ / สังเกตได้
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น / ปรากฏการณ์ใกล้เคียงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ ช่วยสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่าไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามความคิดของ Brown and Moberg (1980, p. 98) ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown และ Moberg ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ(Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ(Decision making)

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดการการบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญๆในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในตอนที่ว่าด้วยการกำหนดองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กัน

อย่างไรนั้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

### 2.5.3 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น (Keeves, 1988, pp. 561-565) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce and Well (1985, p. 41)

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญา ของเด็ก เป็นต้น

Schwirian (อ้างถึงใน Bardo and Hardman, 1982, p. 70-72) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยพื้นที่นั้นเป็นจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น

Joyce and Well (1985, p. 74) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้อรรถศาสตร์เป็นหลักการในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Steiner (1988, p. 148) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

Bardo and Hartman (1982, p. 141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวทางซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบ ด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis model เป็นต้น

สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่างๆเช่น Residential Segregation Model และ Group Location Model เป็นต้น

ตามความคิดของ Steiner (1988, p. 215) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆที่สัมพันธ์กัน

รูปแบบตามความคิดเห็นของ Keeves (1988, p. 178) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบคือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาอุปไมยกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาการจำลองกับระบบธนาการที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้น บอกให้ทราบถึงลักษณะเขียนรูปแบบที่มีลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก

จากที่กล่าวมาแสดงว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้น ของแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆและรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

#### 2.5.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)

2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

### 2.5.5 การทดสอบและตรวจสอบรูปแบบ

Keeves (1988) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่เป็นอันตรายอย่างสำคัญในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบทางวิจัยการศึกษา คือการสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบรูปแบบให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีต้องมีการทดสอบรูปแบบควบคู่ไปด้วย ในการทดสอบรูปแบบทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์นั้น จะมีข้อมูลเชิงปริมาณและตัวเลขทางสถิติแสดงอย่างชัดเจน แต่ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางเรื่องยังมีข้อจำกัดไม่สามารถกระทำได้ชัดเจนในเชิงสถิติ

Eisner (2000) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ในการประเมิน เพื่อเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาอัตนัยนิยม (Subjectivism) จะมีความเชื่อว่าวิธีเชิงธรรมชาติเป็นวิธีที่เหมาะสมในการประเมิน โดยการประเมินนั้นจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติ โดยเน้นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างพยายามวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยหลักการเชื่อมโยงเหตุผล การสังเกตและการวิเคราะห์เบื้องต้นจะนำไปสู่การสังเกตและวิเคราะห์ในขั้นถัดไป จนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เป็นเกณฑ์สำคัญในการสรุปผล Elliot W. Eisner ได้เสนอการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงตามการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน

ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ที่พัฒนามาจากศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัย

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541, น. 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ / ความเกี่ยวข้อง / เหตุผลระหว่าง ตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตาม รูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกันกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้อง

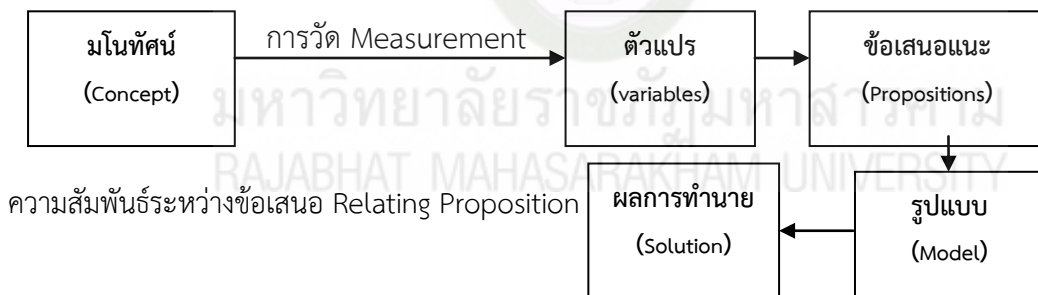
อาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

3. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

**2.5.6 การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ**

2.5.6.1 การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ (Steiner, 1969 Keeve, 1988, p. 172) โดยมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดัง ภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

(Steiner, 1969 ; Keeve, 1988, p. 172)

1) การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออก เป็นสองตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่



การพัฒนาารูปซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535, หน้า 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) กล่าวว่า การพัฒนาารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดีให้มีคุณภาพ การจะนำไปสู่สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาารูปแบบ พบว่า การพัฒนาารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาารูปแบบนั้นๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนาารูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535, น. 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, น. 92-93) ได้พัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สมุทรา ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา

ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. หาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
6. ปรับปรุงแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
7. นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ดิเรก วรรณเศียร (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ขั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. ขั้นการออกแบบจำลอง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สมุทร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลอง เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

การพัฒนาารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้พัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริง จากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนารูปแบบนั้น ควรเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างหรือต้องการจะพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงสังเคราะห์กรอบแนวคิด แล้วสร้างรูปแบบขึ้น และนำรูปแบบนั้นไปตรวจสอบหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป ซึ่งสามารถเขียนเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้คือ 1) ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สังเคราะห์องค์ความรู้เป็นกรอบแนวคิด 3) ร่างรูปแบบ และ 4) ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้หรือนำรูปแบบไปทดลองใช้ต่อไป 5) ปรับปรุงและนำเสนอ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้ สรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D)

การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นการวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำนวนมาก ได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่า การวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือก หรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ (สุพัตร์ พิบูลย์ และคณะ, 2552)

### 2.6.1 ความหมาย และลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเกิดจากเอาคำว่า “วิจัย” ซึ่งเป็นการตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้เกิดความถูกต้อง กับคำว่า “พัฒนา” ซึ่งเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) มารวมกัน จึงหมายถึง การพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่ได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาเรื่องนั้นอย่างชัดเจน โดยใช้การวินิจฉัยเป็นเครื่องมือหรือเป็นวิถีทางดำเนินงานในขั้นตอนพัฒนา เพื่อให้มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ จนเกิดการยอมรับ ซึ่งเป้าหมายหลักคือ ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา ดังนั้นขั้นตอนในการดำเนินงาน จึงมีกระบวนการพัฒนาและกระบวนการวิจัยควบคู่กันไป (กนกอร สมปราษฎ์, 2552)

รุจโรจน์ แก้วอุไร (2549) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยที่ต้องการค้นคว้า และพัฒนา ทำการทดสอบในสภาพจริง ทำการประเมิน และดำเนินการปรับปรุงผลิต ภัณฑ์หลายๆ รอบ จนได้ผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

วสันต์ ทองไทย (2550) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนา หมายถึง การใช้ กระบวนการวิจัย เพื่อค้นหาความรู้หรือความจริงต่างๆ ที่จะนำซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและ สังคม ซึ่งในการทำงานหรือการบริหารงานใดๆ ที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพนั้น เมื่อ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหา ก็จะต้องคิดค้นวิธีการ สื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า นวัตกรรม เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงานดังกล่าว โดยวิธีการ สื่อหรือรูปแบบการ พัฒนาที่คิดขึ้นจะต้องมีเหตุผล หลักการหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ได้มี ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันมาก่อน หรืออาจคิดใช้ วิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ ซึ่งผลที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา นับว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากที่จะช่วย สร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งรูปแบบการทำงานและสิ่งทีผลิตให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น การพัฒนา เครื่องมือในการคัดขนาดของไข่ไก่ การพัฒนาโปรแกรมเพื่อใช้ในระบบบัญชี

องอาจ นัยพัฒน์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีจุดเน้นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ ด้วยการทำวิจัย (Research) 2) การสร้างต้นแบบ หรือผลิตนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานพัฒนา (Development) และ 3) การขยายผลจากต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่ (Dissemination) ด้วยเหตุนี้เองในบางครั้งจึงมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนา (R&D) ว่า “การวิจัยเพื่อ พัฒนาและเผยแพร่” หรือ “RD&D” แต่ถึงอย่างไรก็ตาม นักวิจิวิทยาหรือนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญการ วิจัยประเภทนี้โดยทั่วไป มักพิจารณาจุดเน้นด้านการพัฒนาและเผยแพร่เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งกล่าว โดยสรุปการวิจัยและพัฒนาที่มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสรรสร้างภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจ ดังกล่าว ให้อยู่ในรูปต้นแบบ (Prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลิตผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้น การวิจัยและพัฒนา จึงสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชาตั้งแต่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขา ต่างๆ ไปจนถึงมนุษยศาสตร์ ศีษาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยในบางสาขาวิชา อาจจะเน้นการวิจัย เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นการสรรค์สร้างความรู้ หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ ร่วมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป (Takakura, 1990)

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ / นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง จึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้อง กลมกลืน จนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ และกระบวนการที่ดำเนินงานนั้นจะต้องติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง ดังนั้น การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถัน ภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตขั้นสุดท้าย (End of Product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์/การบริการแบบใหม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วขั้นตอนต่างๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะวัฏจักรหรือวงจร (Cyclical Stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่างๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสร้างสรรค์สร้างความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติ ภายใต้กระบวนการทัศน์ที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกันและเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ จนมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. ใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย ในการทำวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามมาตรฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนการทัศน์แบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัย เชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพในขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรม สู่กลุ่มผู้ใช้ในองค์กร หรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง เหตุผลสำคัญที่นักวิจัยเลือกใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิจัยประเภทนี้ เนื่องจากมีทั้ง “ความแกร่งและความยืดหยุ่น” ซึ่งเป็นจุดเด่นของวิธีการวิจัยทั้งสองรูปแบบ ซึ่งเป็นลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำให้ได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้หรือสังคม

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์ จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน และ/หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการทำวิจัยและพัฒนาใดๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการบริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานวิจัย เช่น ร่วมลงทุน ให้งบประมาณและอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของปัญหาและต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึก “เป็นหุ้นส่วน” ในการวิจัยและพัฒนาที่เข้าร่วมกับนักวิจัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูง สามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตร ทั้งภายในประเทศ หรือนานาชาติได้

กนกอร สมปราชญ์ (2552) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญโดยทั่วไปของการวิจัย และพัฒนาไว้ดังนี้ คือ

1. ต้องการพัฒนาคุณภาพงาน เนื่องจากมีปัญหาจากงานหรือคุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
2. มีการสร้างนวัตกรรม/ชิ้นงาน/กระบวนการทำงานใหม่ๆ นำมาใช้ในการยกระดับคุณภาพงาน ซึ่งได้มาจากการศึกษาจากที่ต่างๆ ทบทวนแนวคิด เอกสารและทฤษฎีต่างๆ เป็นต้น
3. ผลลัพธ์ที่ได้คือ นวัตกรรมซึ่งอาจเป็นสิ่งประดิษฐ์ หรือกระบวนการทำงานที่เป็นธรรม เป็นรูปธรรม
4. มีการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะของ R&D อย่างต่อเนื่อง จนได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพ แล้วทำการทดลองใช้ครั้งสำคัญก่อนที่จะสรุปผลการวิจัย

ในการออกแบบวิจัยและพัฒนา ซึ่งถือเป็นลักษณะหนึ่งของการศึกษา ค้นคว้าอย่างเป็นระบบนักวิจัยจะต้องกำหนดแนวทางในเรื่อง วัตถุประสงค์ของการวิจัย กลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้ นวัตกรรม หรือผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย (Sampling Design) การวัดตัวแปรหรือ/และการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย (Measurement Design) และแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลหรือออกแบบใน



เรื่องการใช้สถิติ (Statistical Design) โดยนักวิจัยจะต้องกำหนดแนวทางในเรื่องนี้ไว้ล่วงหน้า ในตอนเริ่มต้นของการวางแผนวิจัยและพัฒนา จะต้องวางแผนให้ครอบคลุมการตรวจสอบคุณภาพ ทั้งด้วยวิธีการเชิงเหตุผล (Logical Approach) และวิธีการเชิงประจักษ์ด้วยการทดลองใช้จริง (Empirical Approach) นวัตกรรมที่สามารถใช้งานได้เชิงประจักษ์เท่านั้น จึงจะถือว่าเป็นนวัตกรรมที่เหมาะสม

สุพักตร์ พิบูลย์ (2552) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (หมายถึงสื่อ/สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ) แล้วมีการทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ นวัตกรรมที่นำมาทดลอง คือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม

การวิจัยและพัฒนาจะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ

1. นวัตกรรมประเภทวัตถุที่เป็นชิ้นอัน ซึ่งอาจเป็นประเภท วัสดุ/อุปกรณ์/ชิ้นงาน เช่น รถยนต์ คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรม เสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน เป็นต้น
2. นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ /วิธีการ/ กระบวนการ/ระบบปฏิบัติการ อาทิ รูปแบบการสอน วิธีการสอน รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน Quality Control (Q.C.) Total Quality Management (TQM) The Balanced Scorecard (BSC) ระบบ ISO เป็นต้น ผลงานทางวิชาการประเภทงานวิจัยและพัฒนา คุณค่าของงานจะอยู่ที่ “สิ่งประดิษฐ์/ผลงานเป็นชิ้นเป็นอันที่สร้างขึ้น” หรือ “วิธีการ/รูปแบบการทำงาน/รูปแบบการจัดการ” ที่พัฒนาขึ้น ผลงานวิจัยและพัฒนาที่มีคุณค่ามาก คือ กรณีที่สามารถสร้างสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการที่ “ดูดี มีคุณค่า ใช้งานได้ อย่างดี มีประสิทธิภาพ”

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2552) ได้ให้ความหมายการวิจัยและพัฒนา (Research and Development, หรือ R&D) ว่าหมายถึง งานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรม และสังคม และการใช้ความรู้เหล่านี้ เพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ๆ โดยการวิจัยและพัฒนาแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าในทางทฤษฎีหรือในห้องทดลอง เพื่อหาความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับสมมุติฐานของปรากฏการณ์ และความจริงที่สามารถสังเกตได้ โดยที่ยังไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือเฉพาะเจาะจงในการนำผลการวิจัยไปใช้ในทางปฏิบัติ

2. การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้ใหม่ๆ โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเบื้องต้น ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่ง

3. การพัฒนาการทดลอง (Experimental Development) เป็นการศึกษาอย่างมีระบบ นำความรู้ที่มีอยู่แล้วจากการวิจัยหรือจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ผลผลิตและเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อสร้างขบวนการ ระบบและการให้บริการใหม่ๆ ขึ้น และปรับปรุงสิ่งที่ประดิษฐ์หรือก่อตั้งขึ้นแล้วให้ดีขึ้น

ประเทือง วิบูลศักดิ์ (2555) ได้กล่าวถึงการวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการพัฒนาการศึกษา โดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญ หนึ่ง ที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) หรือนวัตกรรมทางการศึกษา การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่นๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์ / จุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยการวิจัยประยุกต์ แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษามุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา แม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการ ก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบ แต่ละผลิตภัณฑ์เหล่านี้ ได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษา มีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง คือ ผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากอยู่ในตู้ไม่ได้รับการพิจารณา นำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าว โดยวิธีที่เรียกว่า "การวิจัยและพัฒนา" อย่างไรก็ตามการวิจัย และพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษาให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา คือ เป็นตัวเชื่อมเพื่อแปลงไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษา (ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยพื้นฐาน หรือการวิจัยประยุกต์) ให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

## 2.6.2 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Process) นับเป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมั่นได้ว่า จะช่วยทำให้การสร้างสื่อการสอนมีประสิทธิภาพ เพราะกระบวนการวิจัยและพัฒนา มีระบบการตรวจสอบข้อบกพร่อง และจากนั้นนำข้อบกพร่องมาปรับปรุง เมื่อปรับปรุงแล้วนำกลับไปใช้ใหม่ เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องเดิม และค้นหาข้อบกพร่องใหม่ กระทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนกว่าจะมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด หรือมีประสิทธิภาพสูงสุด (มนตรี แยมกสิกร, 2549)

Borg and Gall (1989) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา โดยมีขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดผลผลิตและรวบรวมข้อมูล (Product Selection) การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะพัฒนา เป็นขั้นตอนแรก และเป็นขั้นตอนที่จำเป็นที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไรโดยมีการกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้และวัตถุประสงค์ของการใช้และมีเกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิต โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา 4 ข้อ คือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการพัฒนาผลผลิตที่กำหนดหรือไม่
3. บุคลากรที่มีอยู่มีทักษะความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนาหรือไม่
4. ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่ เมื่อกำหนดผลผลิตที่ต้องการวิจัย และพัฒนาได้แล้วผู้วิจัยจะต้องรวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตนั้น ถ้ามีความจำเป็นผู้วิจัยและพัฒนา อาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถตอบได้ ก่อนที่จะเริ่มทำการพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา (Planning) การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประมาณการค่าใช้จ่าย
3. การกำหนดกำลังคน
4. การกำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้
5. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต ขั้นตอนในการวางแผนการวิจัย และพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะสามารถคาดคะเนได้ว่า การวิจัยครั้งนี้จะมีแนวทางเป็นไปได้ หรือประสบความสำเร็จตามเวลาที่วางแผนไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลิต (Develop Preliminary Form of Product) ขั้นนี้เป็นการออกแบบและจัดทำผลผลิตทางการศึกษาที่วางไว้ เช่น ถ้าเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ก็ต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือผู้ฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของผลผลิตทางการศึกษาที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 4 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตขั้นต้น (Preliminary Field Testing) ในขั้นนี้จะเป็นการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในสถาบันการศึกษา จำนวน 1-3 สถาบัน ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 6-12 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 (Main Product Revision) ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 4 มาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 6 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 (Main Field Testing) ในขั้นนี้จะนำผลผลิตที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยใช้สถาบันประมาณ 5-15 สถาบัน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะทดสอบก่อนเรียน (Pre-test) กับทดสอบหลังเรียน (Post-test) นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุมการทดลองถ้าจำเป็น

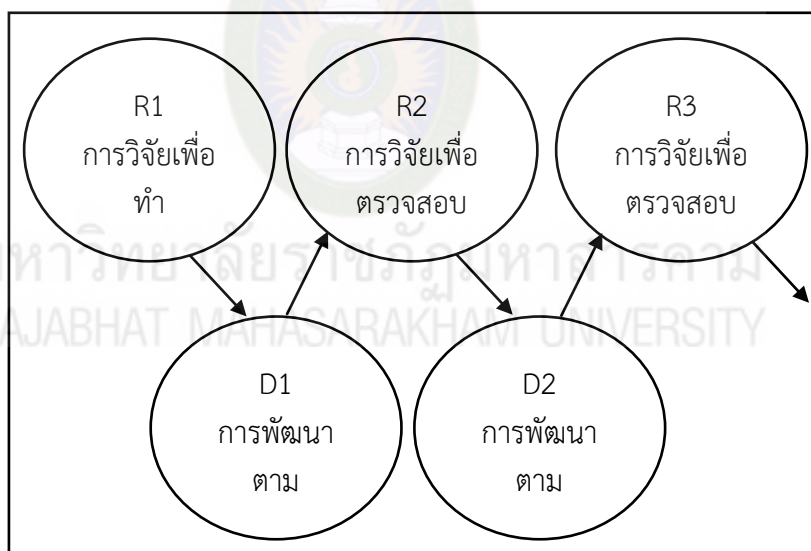
ขั้นตอนที่ 7 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 (Operational Product Revision) ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 6 มาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 8 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 (Operational Field Testing) ในขั้นนี้จะนำผลผลิตที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยใช้สถาบันประมาณ 10-30 สถาบัน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40-200 คน ประเมิน โดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 9 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 (Final Product Revision) ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 8 มาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การเผยแพร่ (Dissemination) เสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ ส่งไปลงเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการและติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อจัดทำผลผลิตทางการศึกษาเผยแพร่ไปในโรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อกับบริษัท เพื่อผลิตจำหน่ายต่อไป

นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2544) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัย และพัฒนาที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนทั้งสองซ้ำๆ กันหลายรอบก็ได้ โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนาจะดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ เริ่มต้นดำเนินการขั้นตอนที่ 1 (R1) โดยการแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาที่ 1 (D1) โดยการปฏิบัติการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 3 (R2) เป็นขั้นตอนการวิจัยเพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข และขั้นตอนที่ 4 (D2) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ก็วิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 ซ้ำๆ หลายรอบจนกว่าจะได้นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงจาก R1 – D1 – R2 – D2 ... ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องไปจนกว่าจะได้นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.7 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

(นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2544)

รุจโรจน์ แก้วอุไร (2549) กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดผลิตภัณฑ์และรวบรวมข้อมูล ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนด 1) ลักษณะทั่วไป 2) รายละเอียดของการใช้ และ 3) วัตถุประสงค์ของการใช้ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลิตภัณฑ์การศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา 4 ข้อคือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีเพียงพอในการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่กำหนดหรือไม่
3. บุคลากรที่มีอยู่ มีทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนาหรือไม่

4. ผลิตภัณฑ์นั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์
2. ประมาณการค่าใช้จ่าย
3. การกำหนดกำลังคน
4. การกำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้
5. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะสามารถคาดคะเนได้ว่า การวิจัยครั้งนี้จะมีแนวทางเป็นไปได้หรือประสบความสำเร็จตามเวลาที่วางแผนไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบขั้นตอนของการผลิต ขั้นนี้เป็นการออกแบบ และจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่วางไว้ เช่น ถ้าเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ก็ต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือผู้ฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขอผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 4 ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบ และจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองใช้ เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ในโรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 6-12 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1 ขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลและผลการทดลองที่ได้จากขั้นที่ 4 มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 6 ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ขั้นตอนนี้จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้โรงเรียนประมาณ 5-15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณ ในลักษณะทดสอบก่อนเรียน (Pre-Test) กับทดสอบหลังเรียน (Post-Test) นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์ อาจมีกลุ่มควบคุมการทดลองถ้าจำเป็น

ขั้นตอนที่ 7 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2 ขั้นตอนนี้จะนำข้อมูล และผลการทดลองที่ได้จากการประเมิน มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 8 ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 ขั้นตอนนี้จะนำผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้โรงเรียนประมาณ 10-30 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40-200 คน ประเมิน โดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 9 นำข้อมูลและผลการทดลองมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 ขั้นตอนนี้จะนำข้อมูล และผลการทดลองที่ได้ มาปรับปรุงเพื่อเผยแพร่ต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การเผยแพร่ เสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพส่งไปลงเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ และติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่ไปในโรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อผลิตจำหน่ายต่อไป

วสันต์ ทองไทย (2550) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการที่มีลักษณะ เหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการกำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องระบุว่าปัญหาที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนานั้น คืออะไร มีสาเหตุจากอะไร

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์หรือผลที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาแต่ละปัญหา ซึ่งไม่ควรที่จะกำหนดแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียงแนวทางเดียว ควรจะต้องกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย แล้วนำทางเลือกทั้งหมด มาพิจารณาว่าทางเลือกใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย แล้วจึงเลือกขั้นตอนที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการพัฒนาเป็นขั้นที่นำทางเลือกไว้มาพัฒนาหรือสร้างเป็นนวัตกรรมขึ้นมา ที่ถูกต้องตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจสำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ ขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการทดลองและการประเมิน เป็นขั้นที่นำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ เพื่อหาข้อมูลยืนยันคุณภาพ ในขั้นตอนนี้อาจอาศัยรูปแบบของการวิจัยเชิงทดลอง

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นปรับปรุงและนำไปใช้ ในขั้นนี้เป็นขั้นที่นำผลที่ได้จากขั้นการทดลอง มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด แล้วจึงนำไปใช้จริง หรือเผยแพร่แก่ผู้อื่น

สุพักตร์ พิบูลย์ (2552) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา อาจเริ่มด้วยระบบของการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะของการพัฒนาทางเลือก หรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกจะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะทำการทดลองใช้ในสภาพจริง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม จะมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 พัฒนาต้นแบบ (อาจเป็นการพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ หรือรูปแบบการบริหารจัดการ)

ขั้นที่ 2 ทดลองใช้นวัตกรรม

ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลอง / เขียนรายงาน

ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรม นักวิจัยและพัฒนาจะต้องตรวจสอบ และปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะของ R&D ดังนี้

1. ต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Review literature)
2. สร้างต้นฉบับนวัตกรรม (D1 = Development ครั้งที่ 1)
3. ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (R1 =Research ครั้งที่ 1)
4. ปรับปรุงต้นฉบับ (D2)
5. ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2)
6. ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554) กล่าวว่า หากนักวิจัยจะนำกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนา ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาวิชาชีพ ผู้วิจัยจะต้องเน้นการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็น ที่จะศึกษาวิจัย หรือที่ต้องการพัฒนาเพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนา และได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนาได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่พัฒนาได้บทที่ 2 เพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติ เป็นใคร จำนวนเท่าไร ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่จะกำหนด หรืออาจจัดสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) ที่มีจุดมุ่งหมายจะนำโปรแกรมไปเผยแพร่และใช้ หรืออื่นๆ ทั้งนี้ อาจเป็นการออกแบบเป็นการผสม (Mixed) ขั้นตอนนี้ถือเป็น research: R



ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากขั้นตอนที่ 1 และจัดทำเอกสารประกอบโครงการ นั่นคือ เมื่อโปรแกรมประกอบด้วยโครงการ และโครงการประกอบด้วยกิจกรรม ผู้วิจัยควรทำเอกสารประกอบของแต่ละโครงการ เมื่อรวมทุกโครงการก็จะเป็นเอกสารที่เป็นภาพรวมของโปรแกรม (ถือเป็น Development: D)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม โดยอาจประยุกต์ใช้แนวคิดของ Borg (1982, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2554) ที่ได้กล่าวถึงการปรับปรุงและแก้ไขสื่อการเรียนการสอนต่างๆ ไป ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การทดสอบภาคสนามเบื้องต้นแล้วการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Testing and Revision) จากกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนประมาณ 1-3 โรงเรียน ด้วยวิธีจัดสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) โรงเรียนละประมาณ 6-12 ราย มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข 2) การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Checking and Revision) จากโรงเรียนประมาณ 5-15 โรงเรียน ไม่ซ้ำกับกลุ่มเดิม ด้วยวิธีจัดสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) เช่นเดิม โรงเรียนละประมาณ 6-12 ราย เพื่อนำผลมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข 3) การตรวจสอบเพื่อยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (Confirmative Checking and Revision) ในขั้นตอนนี้จะมีเอกสารประกอบโครงการแต่ละโครงการมากมาย ดังนั้นวิธีที่เป็นไปได้คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งทางวิชาการ และทางปฏิบัติ รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายที่จะนำโปรแกรมไปเผยแพร่และใช้ด้วย (การตรวจสอบจากหลายฝ่าย) โดยอาจประยุกต์ใช้เทคนิควิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) ระหว่างกิจกรรม เนื้อหา ผลงานที่คาดหวัง ทรัพยากรที่ใช้และอื่นๆที่กำหนดกับวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการและโปรแกรม ผลการพิจารณาจะได้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และผลการตอบแบบสอบถาม เพื่อยืนยันวิเคราะห์หาค่า IOC หากรายการใดพบว่ามีค่าตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น สูงกว่า .50 ก็แสดงว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดทั้งระดับโครงการและระดับโปรแกรม หากมีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก็สามารถนำไปใช้ เพื่อการทดลองภาคสนาม (trial) ในขั้นตอนที่ 5 ที่จะกล่าวถึงต่อไปได้ หากรายการใดยังมีค่าต่ำกว่า .50 ก็ควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและสอบถามความเห็นซ้ำอีกจนกว่าจะพบว่ามีค่า IOC ตามเกณฑ์หรือตัดทิ้งไป (ถือเป็น 3 Research และ 3Development : RD..RD..RD)

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม (ที่จะกล่าวถึงในตอนที่ 5) ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดของ Guskey (2000 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2554) ดังกล่าวข้างต้น ควรมีแบบประเมินผล 5 ประเภท คือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยต่อ โครงการแต่ละโครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงานของโครงการนั้นๆ เพื่อดูประสิทธิผลของโครงการและหาข้อบกพร่องในการปรับปรุงแก้ไข 2) แบบ

ประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายการวิจัยในความรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อนำข้อมูลเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการดำเนินงานในแต่ละโครงการหรือก่อนการวิจัย เป็นอย่างไร 3) แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อประเมินระดับการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อนำข้อมูลเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการทำวิจัยหรือก่อนหน้านั้นเป็นระยะๆ เป็นอย่างไร 4) แบบประเมินการใช้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย 5) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เหตุผลที่มีการสร้างเครื่องมือในขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความตรงเชิงเนื้อหา กับโปรแกรมที่ได้รับการตรวจสอบยืนยันแล้วเป็นเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่สร้างขึ้นจะต้องมีการนำไปพัฒนาคุณภาพ และทดสอบต่อไปด้วย เช่น การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC รวมทั้งการทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น (ถือเป็น Development : D)

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง (trail) โดยใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi- Experiment) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น แบบการวิจัยแบบกลุ่มควบคุมไม่ได้สุ่ม แต่มีการทดสอบก่อน และหลังการทดลอง (Nonrandomized Control-Group Pretest-Post Test Design) แบบวิจัยอนุกรมเวลา (Time Series Design) แบบวิจัยอนุกรมเวลาแบบมีกลุ่มควบคุม (Control-Group Time Series Design) เป็นต้น Leedy (1993, อ้างใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2554) ในตอนท้ายของการวิจัยหรืออาจกำหนดเป็นระยะๆ ผู้วิจัยอาจมีการถอดบทเรียน เพื่อสะท้อนผล หาข้อบกพร่องของโปรแกรมด้วย (ถือเป็น Big Research and Development : Big RD)

การนำเสนอผล การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษานั้น มักกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้สองประการ คือ เพื่อสร้างและพัฒนาโปรแกรม และเพื่อทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ด้วยระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง ดังนั้น การนำเสนอผลการวิจัยจึงควรนำเสนอใน สองประเด็นหลักนั้น คือ ประเด็นแรก นำเสนอผลการสร้างและพัฒนาโปรแกรม ประเด็นที่สอง นำเสนอผลการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม โดยแสดงผลจากแบบประเมินต่างๆ และนำเสนอผลผลิตสุดท้าย (Final Product) จากการวิจัย

ประเทือง วิบูลศักดิ์ (2555) ได้ให้แนวคิดที่ว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน (อย่างน้อย ไม่ควรต่ำกว่า 9 ขั้นตอน) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษา หรือนวัตกรรมที่จะทำการพัฒนา ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่า ผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้อง

กำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิต การศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาอาจมี 4 ข้อ คือ 1) ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่ 2) ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนา ต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ 3) บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัย และพัฒนานั้นหรือไม่ 4) ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็กเพื่อหาคำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต 2) ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ 3) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นขั้นการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่วางไว้ เช่น เป็นโครงการวิจัยและพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ก็จะต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุ หลักสูตร คู่มือผู้ฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมินผล

ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้ เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในโรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มเล็ก 6-12 คน ประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นนี้ นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนจำนวน 5-15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30-100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลองถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้ นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิต โดยใช้ตามลำพังในโรงเรียน 10-13 โรงเรียน ใช้กลุ่ม

ตัวอย่าง 40-200 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 นำขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุง เพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

ขั้นที่ 11 เผยแพร่ เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ ส่งไปลงเผยแพร่ไปใช้ในโรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อบริษัทเพื่อผลิตจำหน่ายต่อไป

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการวิจัยและพัฒนาของ นางลักษณะ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2544) เพื่อเป็นกรอบในการวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 (R1) การแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการองค์ประกอบและร่างรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาที่ 1 (D1) โดยการปฏิบัติการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ตามแผนพัฒนา ที่กำหนดไว้ โดยการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 (R2) เป็นขั้นตอนการวิจัยเพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข โดยการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง

ขั้นตอนที่ 4 (D2) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ โดยการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ

## 2.7 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### 2.7.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 เป็นสถานที่ที่มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นรับผิดชอบ

บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จำนวน 26 อำเภอ ดังนี้  
 1) อำเภอเมือง 2) อำเภอบ้านฝาง 3) อำเภอพระยืน 4) อำเภอหนองเรือ 5) อำเภอชุมแพ 6) อำเภอสี  
 ชมพู 7) อำเภอน้ำพอง 8) อำเภออุบลรัตน์ 9) อำเภอกระนวน 10) อำเภอบ้านไผ่ 11) อำเภอเปือย  
 น้อย 12) อำเภอพล 13) อำเภอแวงใหญ่ 14) อำเภอแวงน้อย 15) อำเภอหนองสองห้อง 16) อำเภอ  
 มัญจาคีรี 17) อำเภอชนบท 18) อำเภอเขาสวนกวาง 19) อำเภอภูผาม่าน 20) อำเภอซำสูง 21)  
 อำเภอโคกโพธิ์ไชย 22) อำเภอหนองนาคำ 23) อำเภอบ้านแฮด 24) อำเภอโนนศิลา 25) อำเภอภู  
 เวียงและ 26) อำเภอเวียงเก่า

มีจำนวนโรงเรียน นักเรียนและบุคลากรในสังกัดเป็นดังนี้

โรงเรียน จำนวน 84 โรงเรียน

ครู จำนวน 3,520 คน

นักเรียน จำนวน 71,846 คน

ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 204 คน

ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 66 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งหาแนวการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง โดยยึด  
 หลักการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางแบบองค์รวม บนพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
 นำพันธกิจที่ต้องทำร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยเสริมสร้างการพัฒนาบนพื้นฐานของความ  
 สมดุล ซึ่งเป็นการพัฒนามนุษย์รอบด้านอย่างมีดุลยภาพสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งคุณธรรมเกิด  
 ภูมิปัญญาจากการเรียนรู้และพัฒนาสถานะแวดล้อมทางสังคมให้ดำรงไว้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา  
 คน สร้างสังคมคุณธรรม และเกิดภูมิปัญญาจากการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 25, 2560, น. 7)

### 2.7.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มียุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นองค์กร  
 คุณภาพ มุ่งพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานสากลภายในปีการศึกษา 2562

พันธกิจ (Mission) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ให้เป็น  
 องค์กรคุณภาพมาตรฐาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล สร้างและ  
 พัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษา ครอบคลุมทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ

เป้าประสงค์ (Objective)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นองค์กรที่มีคุณภาพครบ  
 ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานขั้นพื้นฐานและเป็นคนไทยยุคใหม่พร้อมก้าวสู่สากล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ

4. มีเครือข่ายจัดการศึกษารอบคลุมทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ  
กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ให้ได้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

3. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ  
พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกส่วน

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ยิ้ม ไหว้ ปราศรัย เต็มใจบริการ

ค่านิยม (Value)

ยึดมั่นคุณธรรม นำมาตรฐาน สืบสานนโยบายจากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ว่ามีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบเพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ

## 2.8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.8.1 งานวิจัยภายในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, น. 134 - 150) ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)” พบว่า ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ปัจจัยที่เอื้อ ได้แก่ 1) กระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง 2) ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลางบุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครองชุมชน 3) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดีมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศตรงกัน 4) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน 5) ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจ สั่งการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหาร การเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น 6) ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พัฒนาความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำให้ผู้บริหาร เพื่อเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี 7) ผู้บริหารฯ คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน รัฐบาลทบทวนหน้าที่ของตนเองและที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และ 8) มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงาน และการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ที่คณะกรรมการโรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร ครูและ คณะกรรมการโรงเรียน

จุไรรัตน์ ปานบ้านเกร็ด (2546, น. 155 - 160) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 4 ด้าน คือด้านการ บริหารงานวิชาการ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการสอน มีความพร้อม เป็นส่วนใหญ่ ด้าน การบริหารงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานมีความพร้อมเป็นส่วนใหญ่ด้านการบริหารงานบุคคลมีความพร้อมเป็นส่วนใหญ่ และด้านการ บริหารงานทั่วไป การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพภายใน การจัดทำระบบบัญชี การ จัดซื้อจัดและความสัมพันธ์ชุมชนมีความพร้อมเป็นส่วนใหญ่

สมยงค์ แก้วสุพรรณ (2552, น. 45) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษามีขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบ 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 วิเคราะห์รูปแบบเพื่อกำหนดกรอบองค์ประกอบสำคัญ ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบ

ภิญโญ แก่งศิริ (2556, น. 143 - 145) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 18 พบว่า 1) การ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 18 อยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 2) การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 18 อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภายใต้บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 18 และ 3) การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถทำนาย

และอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 6.86 เมื่อทำการศึกษาภายใต้บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 18

อารยันต์ แสงนิกุล (2556, น. 176 - 186) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาประถมวัยที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาประถมวัยที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการบริหารจัดการ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดระบบโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านงานธุรการ ด้านการเงินและพัสดุและด้านอาคารสถานที่ 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดผลประเมินผล ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 3) ด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วย ด้านครูผู้สอนและด้านผู้บริหาร 4) ด้านการพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การพัฒนาด้านร่างกาย การพัฒนาด้านอารมณ์จิตใจ การพัฒนาด้านสังคมและการพัฒนาด้านสติปัญญา 5) ด้านการจัดประสบการณ์ ประกอบด้วย ด้านการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ และด้านการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ และ 6) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ด้านความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนและด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การตรวจสอบรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship ) พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย โดยโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถดำเนินการตามรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพมีระดับของการปฏิบัติตามรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและมีคุณภาพการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กรกมล สมพูด (2556, น. 156 - 162) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ นั้น เป็นรูปแบบศูนย์เครือข่าย ที่มีการร่วมมือใน 3 ระดับ คือ 1) โรงเรียนขนาดเล็กด้วยตนเอง (โรงเรียนเพื่อนช่วยเพื่อน) 2) โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนที่มีความพร้อม (โรงเรียนพี่ช่วยน้อง) และ 3) โรงเรียนในเครือข่ายเดียวกันตามกฎหมาย (เครือข่ายสถานศึกษา) บริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันตามขอบข่ายภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 2 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ 2) ด้านการบริหารทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การ



บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยดำเนินการภายใต้กระบวนการบริหารจัดการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ประกอบด้วยการดำเนินงานและการตัดสินใจร่วมกัน ในระดับโรงเรียน ในด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) และกระบวนการบริหารจัดการ PIDA ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือร่วมคิด (Plan)ร่วมปฏิบัติ (Implement) ร่วมพัฒนา (Development) และร่วมชื่นชม (Appreciate) ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้รูปแบบ พบว่า 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมสูงขึ้นแต่ยังมีบางกลุ่มสาระที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร 2) ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและหลากหลายมีการคงอยู่ไม่ขอย้าย 3) โรงเรียนมีผลการดำเนินงานเป็นที่พอใจของผู้บริหาร บุคลากรคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง

ธีรศักดิ์ ปทุมราษฎร์ (2556, น. 145 - 161) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 23 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 1 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ 1.1) การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา 1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน 1.4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 1.5) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 1.6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 1.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 1.8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ 2.1) แนวทางการบริหารงบประมาณ 2.2) การจัดตั้งงบประมาณ 2.3) การเบิกจ่ายงบประมาณ 2.4) การรายงานผลการใช้จ่ายประจำปี องค์ประกอบหลักที่ 3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ 3.1) การกำหนดอัตราและสรรหาบุคคล 3.2) การบรรจุแต่งตั้งบุคคล 3.3) การบำรุงรักษาบุคคล 3.4) การให้บุคคลพ้นจากงาน 3.5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่ 4 การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ 4.1) การดำเนินงานด้านธุรการ 4.2) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร 4.3) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร 4.4) การประชาสัมพันธ์องค์กร 4.5) การประสานงานกับหน่วยงานอื่น 4.6) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น โดยด้านที่มีผลการประเมินสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ รองลงมา คือ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ พบว่า ภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเช่นเดียวกัน 2) ผลการสร้างคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 2.1) หลักการและเหตุผล

2.2) วัตถุประสงค์ 2.3) วิธีการบริหารตามรูปแบบ 2.4) กระบวนการบริหารตามรูปแบบ 2.5) การนำรูปแบบไปใช้ 2.6) การประเมินผลการใช้รูปแบบ และ 2.7) ประสิทธิภาพ 3) ผลการประเมินคู่มือการใช้โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากและผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

### 2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Jones (1997, p. 177) ศึกษาจากการปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองใหญ่ โดยเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงจำนวน 9 โรงเรียน ศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรที่ไม่ใช่คณะกรรมการสถานศึกษาในเรื่องหน้าที่ในการปฏิบัติงาน 7 ลักษณะ คือ กระบวนการตัดสินใจ ข้อมูลบุคลากร ความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน หลักสูตร การพัฒนาคณะทำงาน การสนับสนุนจากส่วนกลางและการจัดการการเงินในพื้นที่ซึ่งใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ 1) ใช้แบบสำรวจ 64 ข้อ 2) สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 3) ใช้การจัดประชุมกลุ่มคณะทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันทั้ง 7 เรื่อง ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่ไม่ใช่คณะกรรมการสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีความสามารถสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมิต (Smith, 1999) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนและความพึงพอใจของผู้รับบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมือง โดยศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้ให้คำปรึกษาและผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลาดำเนินการสำรวจเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ความต้องการของผู้รับบริการ และจากสถิติของโรงเรียน พบว่า การทำงานของครูแตกต่างกันโรงเรียนที่ได้รับทุนสนับสนุนจะได้คะแนนสูงกว่า สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนต่างกันโรงเรียนที่ประชาชนมีส่วนร่วมมากกว่าจะได้คะแนนสูงกว่า ในขณะที่ความต้องการของผู้รับบริการเหมือนกันและความพึงพอใจต่างกัน

Taylor (1998, p. 145) ศึกษา สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการมีส่วนร่วมกันตัดสินใจ ในระบบโรงเรียนในเมืองของรัฐจอร์เจีย โดยการเปรียบเทียบความเป็นจริงกับความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามตัวแปรสภาพเขตพื้นที่การศึกษา การจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา และกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้การสำรวจซ้ำและหาความถี่โดยการสำรวจจากคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 250 คน ได้รับคืน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 56 จากสมาคมและไม่ใช่สมาคม 3 แห่ง พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความคาดหวังในการมีส่วนร่วมซึ่งมีค่ามากกว่าความเป็นจริงในทุกระดับโรงเรียน ซึ่งนอร์ฟลัส (Norflus, 1998) กล่าวว่า ผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อครูในกรุงนิวยอร์ก ในเรื่องการร่วมตัดสินใจ ความพึงพอใจและคุณธรรมโดยใช้แบบสอบถามครูในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบความแตกต่างของครู

ในโรงเรียนทั้ง 2 แบบ ในเรื่องลักษณะผู้นำของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพียงแค่นั้น นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างเรื่องโครงสร้างของโรงเรียนและความไม่พึงพอใจในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนด้วย ข้อมูลอื่นที่พบคือคุณธรรมของครูขึ้นกับความสัมพันธ์ของผู้นำ ชั่วโมงการทำงานและหลักสูตร ความกระตือรือร้นในการร่วมคิดตัดสินใจในโรงเรียนที่ไม่ใช่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีค่อนข้างสูง ซึ่งขึ้นกับลักษณะผู้นำเป็นสำคัญ

Bell (1997, pp. 145-150) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนโดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อคะแนนของนักเรียนระดับ 4 ในรัฐโอไฮโอโดยการควบคุมตัวแปรสภาพตัวนักเรียน สภาพเศรษฐกิจ และขนาดของโรงเรียน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงคะแนนของนักเรียนระดับ 4 ในรัฐโอไฮโอโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3 ปี โดยเลือกโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 35 โรงเรียน แล้วใช้แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารเรื่อง บุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน การเงิน และการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Multiple Regression แบบ Stepwise รวมถึงการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นระดับประถมศึกษา พบว่า 1) หลังการควบคุมตัวแปรสภาพตัวนักเรียน สภาพเศรษฐกิจ และขนาดของโรงเรียนแล้วคะแนนของนักเรียนระดับ 4 ในรัฐโอไฮโอ ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติของความแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงคะแนนในระยะเวลา 3 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากการสัมภาษณ์พบว่า 1) ร้อยละ 70 ของครูมีส่วนร่วมตัดสินใจ 2) เมื่อครูมีส่วนร่วมตัดสินใจจะมีอิทธิพลอย่างสำคัญในการทำงาน 3) ผู้บริหารน้อยกว่าร้อยละ 50 ตอบว่าครูมีส่วนร่วมตัดสินใจทางการเงินและการบริหาร 4) ส่วนใหญ่องค์กรกลางมีอิทธิพลต่อการเงินของโรงเรียน 5) จำนวนผู้ร่วมตัดสินใจจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานในพื้นที่ 6) แม้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะทำจนเป็นปกติแล้วยังมีตัวแปรในการปฏิบัติงานอีกมากต้องพิจารณา

McCullor (1998, p. 123) ได้ทำกรณีศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน 3 โรงเรียนขนาดกลางในเมืองเซนต์ปอลและมินิโซต้า เพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอนและศึกษาเอกสารในโรงเรียน พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความจริงจังในการทำงานตามหน้าที่ของตนมากกว่าการให้คำปรึกษา ผู้นำโรงเรียนมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและกระจ่างชัดในเรื่อง กฎ ระเบียบของโรงเรียน จากการศึกษาเอกสารพบความรับผิดชอบรายบุคคลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยเฉพาะผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานของสภาโรงเรียนไม่ตรงตามทฤษฎีและขาดอำนาจในการจัดการบางเรื่องและไม่มีแผนงานที่ตรวจสอบได้ และไม่มีการควบคุมการใช้เงินของโรงเรียน ผู้วิจัยสรุปว่าผลที่ได้พบเฉพาะ 3 โรงเรียนที่ทำกรณีศึกษานั้น ซึ่ง Brown, 1999, p. 3700) ศึกษาวิเคราะห์การรับรู้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนและผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนเมืองใหญ่ ใน 4 เรื่อง คือ ผู้นำ

โรงเรียน บรรยายภาคโรงเรียนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดย One-Way และ Two Way ANOVA พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้นำโรงเรียน บรรยายภาคโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนและความร่วมมือของชุมชน จากนั้นมีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group ) ของคณะกรรมการสถานศึกษาและสัมภาษณ์บุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลพบสภาพเชิงบวกของความต้องการพัฒนาและผู้มีส่วนได้เสียมีความต้องการเกี่ยวข้องกันมากขึ้นในอนาคต

Maquire, Thomas & Francis (1994) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เจื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คนและใช้แบบสอบถามส่งถึงครู จำนวน 216 คน โดยมีแบบสอบถามส่งกลับร้อยละ 53 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจและความร่วมมือจากสหภาพครูและผู้บริหารโรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

Ader & Arnold (1999) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการทำอำนาจครู มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของคนเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการทำอำนาจครูเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษารายกรณี สัมภาษณ์กลุ่ม วิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่อยู่ในคณะทำงาน SBM และไม่เป็นคณะทำงาน SBM ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน จำนวนโรงเรียนละ 15 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุนและการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือ การร่วมมือทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียนและการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทนายให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือ การวางแผน การดำเนินการ การพัฒนาครู การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน SBM คือ การสื่อสารการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูมีความรู้สึกที่ได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมใน SBM และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

Brown (1999, pp. 127 - 135) ศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยทำการประเมินผลการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดกลางในชุมชนโดยวิธี One Group Pretest-Posttest Design และให้ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 1 ปี แล้วเปรียบเทียบผลโดยการใช้การบรรยายของ

บุคลากร โรงเรียน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพิ่มการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารในเรื่องประสิทธิผลของงาน ในขณะที่ฟิลิปส์ (Philips, 1999, p. 721) ศึกษาความคาดหวังและผลลัพธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลังจากปฏิบัติได้ 15 ปีของโรงเรียนชุมชนเอ็ดมันตัน ในอัลเบอร์ตา จากกฎหมายการศึกษาปี 1994 ให้โรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาและดำเนินการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้โรงเรียนตั้งเป้าหมายและประเมินผลเอง ผู้วิจัยจึงศึกษาผลสัมฤทธิ์ เพื่อทราบผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในชุมชนเอ็ดมันตัน โดยเลือกโรงเรียนแบบควบคุมโดยชุมชนที่ทำงาน มาได้ 15 ปีแล้ว พบว่า โรงเรียนปฏิบัติตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปตามกรอบของรัฐแต่ละโรงเรียนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของตนซึ่งวัดไปจากผลของหลักสูตร

Wilson and Robert James (2001, p. 211) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994 – 1997 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และทำความเข้าใจวิธีการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติในเขต Alberta ระหว่างปี ค.ศ. 1994 – 1997 โดยศึกษาบทบาท หน้าที่และทัศนคติของผู้นำในโรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้นำครู ผู้บริหารและประธานคณะกรรมการโรงเรียน จำนวนรวม 18 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 3 โรงเรียนและโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสาร

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของนักวิชาการไทยและต่างประเทศที่แสดงไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่านักวิชาการทั้งหลายมีความเห็นตรงกันว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเองตามความต้องการของท้องถิ่น โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน ตลอดจนองค์กรทั้งของรัฐและเอกชนในท้องถิ่นนั้น โดยมุ่งหวังประสิทธิผลของการศึกษาที่เกิดกับนักเรียนในโรงเรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้การบริหารงานในโรงเรียนนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ผู้วิจัยนำตรรกะของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารตนเองและการตรวจสอบถ่วงดุล มาใช้ในการวิจัย ประกอบกับเห็นความสำคัญของเหตุที่ทำให้เกิดผลสืบเนื่องเพื่อใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

#### 1. คำถามการวิจัย

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรมีประกอบด้วยอะไรบ้าง

#### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### 3. เป้าหมาย

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### 4. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 9 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน 2) นักวิชาการด้านวิจัยและด้านการบริหารการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 3 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

#### 5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบ พร้อมทั้งให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการศึกษาองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยแบ่งเป็นประเด็นการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ มีความครบถ้วนเพียงพอหรือไม่และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยนำเสนออะไรบ้าง

ประเด็นที่ 2 องค์ประกอบขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากที่ผู้วิจัยนำเสนอ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 หรือไม่ อย่างไร

#### 6. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

6.1 ร่างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมดจากผลการศึกษาและสังเคราะห์ของผู้วิจัย

6.2 ร่างคำชี้แจงในแบบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งสรุปรายละเอียดการวิจัย ประกอบด้วย ความสำคัญปัญหาการวิจัย คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ ขอบเขตการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย

6.3 เสนอแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบ

#### 7. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560

#### 8. วิธีดำเนินการ

8.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง



ในและต่างประเทศ เพื่อนำมาสังเคราะห์สรุปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

8.2 ยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้จากการสังเคราะห์ในเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ โดยการดำเนินการดังนี้

### 8.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยครอบคลุมในประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมทั้งตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ มีความครบถ้วนเพียงพอหรือไม่และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยนำเสนออะไรบ้าง

ประเด็นที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ 4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ 5) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากที่ผู้วิจัยนำเสนอ มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 หรือไม่อย่างไร

### 8.2.2 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

โดยการประสานขอหนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และส่งหนังสือพร้อมเอกสารสัมภาษณ์ถึงกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้าก่อน 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษารายละเอียดก่อน จากนั้นผู้วิจัยได้ประสานงานกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ด้วยตนเองซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยพิจารณาเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) กลุ่มนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐหรือผู้ที่มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ จำนวน 3 คน 2) กลุ่มผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน และ 3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือผู้ที่ได้รับรางวัล OBEC Award ด้านการบริหารหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

8.2.2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ธร โพธิ์พูลศักดิ์ อาจารย์ประจำ  
สาขาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

8.2.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ประจำ  
สาขาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

8.2.2.3 ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมขอนแก่น เขต 3

8.2.2.4 ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมขอนแก่น เขต 1

8.2.2.5 ดร.สายัณห์ ผาน้อย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 25

8.2.2.6 นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.2.2.7 ดร.วาทัญญู ภูซาดา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ สำนักงาน  
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.2.2.8 ดร.ยุทธศาสตร์ กงเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่น  
วิทยายน สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.2.2.9 ดร.สายสมร ศักดิ์คำดวง ผู้อำนวยการโรงเรียนกุศขอนแก่น  
วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.2.3 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก  
โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ แล้ว  
สรุปเป็นความเรียง

8.3 ศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยศึกษากับกลุ่ม เป้าหมาย  
คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 199  
คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 83  
โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วยผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา จำนวน 83 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 116 คน โดยการ  
ดำเนินการดังนี้

8.3.1 สร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความ  
เหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นและผ่านการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว โดยการสอบถามความคิดเห็น กลุ่มเป้าหมาย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบลิเคอร์ท และ ได้กำหนดความเหมาะสมของรูปแบบไว้ 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

4 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับมาก

2 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับระดับน้อย

1 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

### 8.3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

8.3.2.1 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ของข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัย กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) ด้านนักวิชาการ จำนวน 1 คน 2) ด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 2 คน และ 3) ด้านผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา มัชฌมศึกษา จำนวน 2 คน ดังนี้

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ธร โพธิ์พูลศักดิ์ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3) ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

4) ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต3

5) ดร.สวัสดี แก้วชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 25

จากนั้นนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence = IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.60 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ (รัตนพร ไกรถาวร, 2545, น. 68) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ในการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อความ พบว่า ข้อความมีค่าตั้งแต่ 0.60 - 1.00 ซึ่งแสดงว่าข้อความทุกข้อความ มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย สามารถนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ครั้งนี้ได้

8.3.2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไป ทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตาม วิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970, p.161) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานันท์, 2555, น.65) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้ มีค่า เท่ากับ .879 ซึ่งสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ได้

8.3.2.3 นำผลการหาคุณภาพของแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ และดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวิจัยที่มีคุณภาพจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูล กับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

## 9. ผลที่ได้รับ

ต้องประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่มีความเหมาะสม

**ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

### 1. คำถามการวิจัย

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 3. เป้าหมาย

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### 4. กลุ่มเป้าหมาย

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 83 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 116 คน รวมทั้งสิ้น 199 คน

4.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 13 คน ประกอบด้วย (รายชื่อตามภาคผนวก ก)

4.2.1 นักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 1 คน

4.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 12 คน

4.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (รายชื่อตามภาคผนวก ก)

4.2.3.1 ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน

4.2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

### 5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย

5.1.1 เอกสารสรุปจากการศึกษาศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5.1.2 ร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ที่เป็นผลจากการวิจัยในระยะที่ 1

5.1.3 แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม

## 5.2 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

5.2.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

5.2.2 แบบประเมินรูปแบบ

5.2.3 แบบบันทึกผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

## 6. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

6.1 ศึกษาแนวดำเนินการและขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

6.2 ร่างเอกสารประกอบ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ

6.3 ปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นสร้างเป็นเอกสารที่สมบูรณ์สำหรับนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มและการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญต่อไป

## 7. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2560 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2561

## 8. วิธีดำเนินการ

8.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

8.1.1 ผู้วิจัยนำผลการดำเนินการในระยะที่ 1 มาจัดรวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศเบื้องต้นใน โดยจัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.1.2 จัดทำรายละเอียดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการสนทนากลุ่มเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

8.1.3 ประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิ ในการกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่ม

8.1.4 ดำเนินการสนทนากลุ่ม

8.1.5 สรุปผลการสนทนากลุ่ม

8.1.6 ผู้วิจัยร่างรูปแบบตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คน อีกครั้ง เพื่อพิจารณาประเมินความเหมาะสมภาพรวมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากนั้นนำมาวิเคราะห์ โดยการหา

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คน มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, น.84)

- 4.50 - 5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 8.2 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

8.2.1 กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ จำนวน 9 คน

### 8.2.2 ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

8.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

8.2.3.1 ข้อมูลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, น. 84)

8.2.3.2 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมารวบรวม สรุป และวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

8.2.3.3 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ตามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และสร้างเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์เพื่อนำไปประเมินรูปแบบโดยการทดลองใช้ต่อไป

## 9. ผลที่ได้รับ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่มีความเหมาะสม

### ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดย การทดลองใช้

#### 1. คำถามการวิจัย

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการทดลองใช้มีผลการประเมินเป็นอย่างไร

#### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

#### 3. เป้าหมาย

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### 4. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

4.1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยในการทดลองรูปแบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียน  
ชุมแพพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 22 คน  
ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 21 คน

4.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการแต่งตั้งจาก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 5 คน ดังนี้

4.2.1 ดร.สายันท์ ฆาน้อย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4.2.2 นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4.2.3 ดร.สวัสดิ์ แก้วชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4.2.4 ดร.มนตรี ถ้ำหิน ผู้อำนวยการโรงเรียนเปือยน้อยศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4.2.5 ดร.วรรณปกรณ์ จุมพลน้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



## 5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 โครงการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 3 โครงการ ซึ่งเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด 3 ด้าน ในการศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบ ในระยะที่ 1 โดยการทดลองใช้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของ Kemmis and Mc Taggart (1982) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกตการณ์ (Observe) และการสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect)

5.2 แบบประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย

5.2.1 แบบประเมินการปฏิบัติตามตัวชี้วัด และแบบประเมินระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด

5.2.2 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วมการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 6. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

6.1 ศึกษาแนวดำเนินการและขั้นตอนวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของ Kemmis and Mc Taggart (1982) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกตการณ์ (Observe) และ การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect)

6.2 ร่างแบบประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ

6.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 7. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561

## 8. วิธีดำเนินการ

8.1 กำหนดกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ในการทดลองใช้รูปแบบ ดังนี้

8.1.1 เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการและยินดีเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามกระบวนการและกิจกรรมทุกขั้นตอนจนแล้วเสร็จ

8.2 นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ผ่านการยืนยันรูปแบบจากการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญมาทดลองใช้ในสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) โดยดำเนินการดังนี้

8.2.1 การประชุมชี้แจง โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมวิจัยประชุม เพื่อทำความเข้าใจการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เกี่ยวกับกระบวนการในการวิจัย ปฏิทินการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลการดำเนินงานพร้อมทั้งกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการทดลองใช้รูปแบบ

8.2.2 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

8.2.2.1 การวางแผน (Plan) คือ การดำเนินการตามแนวทางการวางแผน โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายของสถานศึกษา ที่เป็นสถานศึกษาทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2

8.2.2.2 การปฏิบัติ (Act) คือ การพัฒนาตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.2.2.3 การสังเกตการณ์ (Observe) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ (Complete Participant) ในการดำเนินการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

8.2.2.4 การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect) คือ การนำผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบ โดยการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้ร่วมวิจัย

8.2.3 ประเมินรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

8.2.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 5 คน โดยการประสานขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อขอแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินรูปแบบ

8.2.3.2 สร้างเครื่องมือประเมิน ประกอบด้วย แบบประเมินการปฏิบัติ ตามตัวชี้วัดและแบบประเมินระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด

8.2.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการ ปฏิบัติตามตัวชี้วัด โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากความคิดเห็นของผู้ ประเมินทั้ง 5 คน มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, น. 84)

4.50 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากระดับ คุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากความคิดเห็นของผู้ประเมินทั้ง 5 คน มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, น. 84)

4.50 - 5.00 การปฏิบัติมีคุณภาพระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 การปฏิบัติมีคุณภาพระดับมาก

2.50 - 3.49 การปฏิบัติมีคุณภาพระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 การปฏิบัติมีคุณภาพระดับน้อย

1.00 - 1.49 การปฏิบัติมีคุณภาพระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ พัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการหา ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากความคิดเห็นของผู้ประเมินทั้ง 5 คน มีเกณฑ์ใน การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, น. 84)

4.50 - 5.00 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

2.50 - 3.49 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 9. ผลที่ได้รับ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 4

### ผลการดำเนินการวิจัย

ในการนำเสนอผลการดำเนินการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของวัตถุประสงค์และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ในการดำเนินการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 วิธี ได้แก่ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การยืนยันองค์ประกอบโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3) การศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

##### 4.1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยในเบื้องต้น พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน และมีตัวชี้วัด จำนวน 56 ตัวชี้วัด ดังนี้

4.1.1.1 องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมีอิสระ (Autonomy) ในการจัดการศึกษา 2) กระบวนการบริหารจัดการ การจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และอยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้

(Accountability) 3) ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน 4) เพิ่มอำนาจ (Empowerment) แก่ท้องถิ่นให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการจัดการศึกษา 5) มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร และ 6) มีวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการที่ชัดเจน

4.1.1.2 องค์ประกอบหลักด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 16 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ 5) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 6) การมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย 7) การมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ 8) การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ 9) สถานศึกษามีระบบการบริหาร และการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย 10) สถานศึกษาเปิดโอกาส และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา 11) สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา 12) มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ 13) ให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำหน้าที่ เสนอแนะและให้ความเห็น หรือการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร 14) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา 15) ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (16) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา

4.1.1.3 องค์ประกอบหลักด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ มี 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน 2) สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ 4) พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณ บนพื้นฐาน ทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคนและคาดหวังจะได้ รับการยอมรับจากผู้เรียน 5) มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น 6) เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน 7) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่อง ที่ผู้เรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน 8) ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจ ความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้ 9) ถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้ สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง 10) อาศัย เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียน หรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น 11) พัฒนาดตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จัก

เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น 12) ผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วไร้พรหมแดน 13) สามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน 14) มีความมั่นใจในตนเอง 15) มีความซื่อสัตย์ 16) รู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี และ 17) รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นและกล้าตัดสินใจ

4.1.1.4 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน 2) สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 3) การออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 4) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 5) สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ 6) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ 7) สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 8) การสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 9) การทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนกระทั่งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

4.1.1.5 องค์ประกอบหลักด้านความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง 2) บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ 3) บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ 4) สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้ 5) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน 6) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 7) ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และ 8) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ

จากองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ทั้ง 5 องค์ประกอบ และ 56 ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ในช่วงระหว่างวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2560 กล่าวโดยสรุป

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ว่ามีความเหมาะสม และยืนยันได้ว่าองค์ประกอบทั้งหมดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัวชี้วัดว่า ต้องเขียนให้ชัดเจนและตรงประเด็นกับองค์ประกอบนั้นๆ อีกทั้งควรให้ปรับปรุงแก้ไขข้อความในตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มากขึ้น พร้อมทั้งได้แนะนำว่าตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดมีความหมายเดียวกันหรือซ้ำซ้อนกันควรตัดออกหรือรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวกันและบางตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์ขององค์ประกอบควรตัดออก โดยมีผลการสัมภาษณ์โดยสรุป ดังนี้

“...องค์ประกอบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มาทั้ง 5 ด้าน มีความครบถ้วนสมบูรณ์ดีแล้ว...แต่อยากให้ปรับข้อความในแต่ละตัวชี้วัด ให้กระชับและตรงประเด็นใน 2 ด้าน คือ การบริหารที่มีประสิทธิผลและโรงเรียนเป็นฐาน...”

“...ทุกองค์ประกอบเหมาะสมแล้ว แต่ตัวชี้วัดต้องปรับปรุงเขียนให้ปฏิบัติได้ใครทำ ทำอย่างไร...กระชับ ตรงเป้าตรงประเด็น..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 /สัมภาษณ์ 28 พฤษภาคม 2560)

“...องค์ประกอบเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว แต่ตัวชี้วัดบางตัวอ่านแล้วก็ยังตีความไม่ได้ว่าให้ใครทำ ผู้บริหารหรือครูหรือโรงเรียน ควรปรับตามที่เสนอไว้ในแบบแสดงความคิดเห็นแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 /สัมภาษณ์ 29 พฤษภาคม 2560)

“...ชื่นชมในการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้วิจัยที่สามารถนำจุดเด่นใน 2 เรื่อง มารวมกันได้ ทั้งประสิทธิผล ทั้งโรงเรียนเป็นฐาน แต่ยังเป็นห่วงเรื่องตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดสื่อความหมายเดียวกันหรือซ้ำซ้อนกันมาก โดยเฉพาะในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมควรตัดออกหรือรวมเป็นตัวชี้วัดเดียวกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 /สัมภาษณ์ 29 พฤษภาคม 2560)

“...ขอเสนอแนะว่าควรตัดหรือปรับตัวชี้วัด (ได้เขียนไว้ในแบบสัมภาษณ์แล้ว)...เพราะมันสับสนว่าเราต้องการอะไรกันแน่ เขียนให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ด้วย..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4 /สัมภาษณ์ 7 มิถุนายน 2560)



“...ทุกองค์ประกอบเหมาะสมแล้วแต่ตัวชี้วัดต้องปรับปรุง เขียนให้ปฏิบัติได้  
ใครทำ ทำอย่างไร....กระชับ ตรงเป้าตรงประเด็น..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5 /สัมภาษณ์ 7 มิถุนายน 2560)

“...ควรปรับปรุงและแก้ไขเกี่ยวกับตัวชี้วัด คือ บางตัวชี้วัดอ่านแล้วไม่เข้าใจ  
ว่าต้องการให้ใครทำหรือทำกับใคร เช่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ฯลฯ  
ไม่รู้ว่าใครมีส่วนร่วม ควรกำหนดชี้ชัดลงไปเลย อีกประการคือมันมีความหมายคล้ายคลึงกันมากลอง  
ตรวจสอบดู..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6 /สัมภาษณ์ 10 มิถุนายน 2560)

“...อยากให้เพิ่มอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ การบริหารตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียงด้วย อันนี้เป็นการเสนอแนะเพิ่มเติมนะไม่เพิ่มก็ไม่เป็นไร.. แต่ขอแนะนำว่าควรปรับ  
ตัวชี้วัดใหม่ตามที่ปมได้เสนอไว้ในเอกสารที่ส่งมาก่อนหน้านี้แล้ว..เพราะถ้าไม่ชัดเจนการนำไปปฏิบัติ  
ก็จะไม่เกิดผลอะไรเลย..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7 /สัมภาษณ์ 12 มิถุนายน 2560)

“...องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมดีแล้ว..เสนอแนะเพิ่มเติมการ  
เขียนตัวชี้วัดให้สามารถปฏิบัติได้จริง...และปรับส่วนที่ซ้ำกันด้วย นอกนั้นก็ถือว่าเหมาะสมดีแล้ว..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8 /สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2560)

“...องค์ประกอบมากไปนะ..เรื่องความเหมาะสมเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว..แต่  
อยากให้มียก 3 องค์ประกอบ จะพอเหมาะในการนำไปใช้...อย่างไรก็ถือว่าเหมาะสมดีแล้ว ปรับ  
ตัวชี้วัดตามที่เขียนแนะนำในเอกสารก็คงจะสมบูรณ์..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9 /สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2560)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งส่งกลับคืนให้  
ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดอีกครั้งหนึ่ง จนได้ข้อสรุปผลการศึกษา  
องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในการวิจัยครั้งนี้ว่า ประกอบด้วย 5  
องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ด้านการกระจายอำนาจ มี 5 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม  
มี 7 ตัวชี้วัด 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ มี 16 ตัวชี้วัด 4) ด้านการมุ่งเน้น

คุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 9 ตัวชี้วัด และ 5) ด้านความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 8 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 4.1 ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1

สรุปผลการศึกษาคงประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

องค์ประกอบ	สรุปตัวชี้วัดที่ได้รับการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
1. การกระจายอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารควรมุ่งถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ</li> <li>2. กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้</li> <li>3. ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน</li> <li>4. กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา</li> <li>5. มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร</li> </ol>
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินโครงการต่าง ๆ</li> <li>2. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</li> <li>3. สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย</li> <li>4. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา</li> <li>5. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>6. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้</li> <li>7. สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</li> </ol>

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สรุปตัวชี้วัดที่ได้รับการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพและครูมือ อาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน</li> <li>2. สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น</li> <li>3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ</li> <li>4. มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน</li> <li>5. มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ</li> <li>6. กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่อง que ผู้เรียนเห็นว่ามีค่าสำคัญต่อชีวิตของตน</li> <li>7. มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้</li> <li>8. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้ สมัยใหม่ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>9. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น</li> <li>10. พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น</li> <li>11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน</li> <li>12. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน</li> <li>13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเองและกล้าตัดสินใจ</li> </ol>

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สรุปตัวชี้วัดที่ได้รับการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต</li> <li>15. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี</li> <li>16. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น</li> <li>4. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้</li> <li>5. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้</li> <li>6. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่</li> <li>7. สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ</li> <li>8. มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>9. สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้</li> </ol>
5. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง</li> <li>2. บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้</li> <li>3. บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้</li> <li>4. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้</li> <li>5. สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน</li> </ol>

(ต่อ)

#### ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สรุปตัวชี้วัดที่ได้รับการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
	6. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
	7. มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา
	8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ

#### 4.1.2 ผลการศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบ

ในการศึกษาความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ผ่านการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คนแล้ว ไปสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความเหมาะสมขององค์ประกอบจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 199 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมดครบทั้ง 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

##### 4.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.2 ดังนี้

## ตารางที่ 4.2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ	1) ชาย	169	84.92
	2) หญิง	30	15.08
	รวม	199	100
อายุ	1) ต่ำกว่า 30 ปี	-	-
	2) ตั้งแต่ 30 - 45 ปี	139	69.85
	3) สูงกว่า 45 ปี	60	30.15
	รวม	199	100
ระดับการศึกษา	1) ปริญญาตรี	-	-
	2) ปริญญาโท	184	92.46
	3) ปริญญาเอก	15	7.54
	รวม	199	100

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 84.92 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 30 - 45 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 69.85 รองลงมาเป็นผู้ที่อยู่ในช่วงสูงกว่า 45 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 30.15 ในส่วนระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 92.46 และระดับปริญญาเอก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.54 ตามลำดับ

4.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.2 และ 4.3 ดังนี้

### ตารางที่ 4.3

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การกระจายอำนาจ			
1) การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ	4.56	.17	มากที่สุด
2) กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้	4.95	.11	มากที่สุด
3) ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน	4.52	.85	มากที่สุด
4) กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา	4.67	.32	มากที่สุด
5) จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคมและชุมชน	4.75	.02	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.69	.29	มากที่สุด
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม			
6) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินโครงการต่าง ๆ	4.77	.42	มากที่สุด
7) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	4.88	.36	มากที่สุด
8) สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย	4.79	.54	มากที่สุด
9) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา	4.91	.02	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
10) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.93	.98	มากที่สุด
11) สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้	4.96	.32	มากที่สุด
12) สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.74	.36	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.85	.42	มากที่สุด
3. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ			
13) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน	4.84	.33	มากที่สุด
14) สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น	4.92	.05	มากที่สุด
15) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ	4.68	.72	มากที่สุด
16) มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน	4.87	.56	มากที่สุด
17) มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ	4.76	.88	มากที่สุด
18) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน	4.65	.54	มากที่สุด
19) มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้	4.71	.31	มากที่สุด
20) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง	4.89	.65	มากที่สุด

(ต่อ)



## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
21) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น	4.85	.18	มากที่สุด
22) พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น	4.79	.21	มากที่สุด
23) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน	4.92	.83	มากที่สุด
24) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน	4.91	.25	มากที่สุด
25) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเองและกล้าตัดสินใจ	4.83	.02	มากที่สุด
26) ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต	4.98	.11	มากที่สุด
27) ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี	4.73	.25	มากที่สุด
28) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	4.80	.34	มากที่สุด
28) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	4.82	.40	มากที่สุด
4. การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน			
29) สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน	4.92	.36	มากที่สุด
30) สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	4.85	.64	มากที่สุด
31) สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอน มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	4.91	.21	มากที่สุด
32) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้	4.89	.57	มากที่สุด

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
33) สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	4.68	.37	มากที่สุด
34) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่	4.95	.88	มากที่สุด
35) สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ	4.90	.02	มากที่สุด
36) มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.97	.39	มากที่สุด
37) สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.96	.84	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	.48	มากที่สุด
5. ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
38) บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง	4.78	.65	มากที่สุด
39) บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	4.77	.36	มากที่สุด
40) บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้	4.69	.44	มากที่สุด
41) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้	4.89	.02	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
42) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน	4.91	.52	มากที่สุด
43) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	4.95	.87	มากที่สุด
44) มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา	4.79	.30	มากที่สุด
45) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ	4.92	.28	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.84	.43	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.82	.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 199 คน โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม จำนวน 45 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเหมาะสมรายข้อต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 4.58 ถึง 4.98 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และโดยภาพรวม 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$  ; S.D. = .40) โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.89$  ; S.D. = .48) 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.85$  ; S.D. = .42) 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.85$  ; S.D. = .43) 4) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ ( $\bar{X} = 4.82$  ; S.D. = .40) และ 5) การกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.69$  ; S.D. = .29) ตามลำดับ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$  ; S.D. = .48) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่ยึดติดกับวิธีการ

สอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$  ; S.D. = .39) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ( $\bar{X} = 4.96$  ; S.D. = .84) และ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ ( $\bar{X} = 4.95$  ; S.D. = .88) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.68$  ; S.D. = .37) แต่ก็ถือได้ว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

2. องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  ; S.D. = .42) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$  ; S.D. = .32) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.93$  ; S.D. = .98) และสถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.91$  ; S.D. = .02) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.74$  ; S.D. = .36) แต่ก็ถือได้ว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

3. องค์ประกอบด้านความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$  ; S.D. = .43) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$  ; S.D. = .87) รองลงมาได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.92$  ; S.D. = .28) และสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.91$  ; S.D. = .52) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ( $\bar{X} = 4.69$  ; S.D. = .44) แต่ก็ถือได้ว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

4. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$  ; S.D. = .40) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริตมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$  ; S.D. = .11) รองลงมาได้แก่ สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น

( $\bar{X} = 4.92$  ; S.D. = .03) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าว หน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน ( $\bar{X} = 4.92$  ; S.D. = .83) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี ( $\bar{X} = 4.73$  ; S.D. = .25) แต่ก็ถือได้ว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

5. องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$  ; S.D. = .29) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$  ; S.D. = .11) รองลงมาได้แก่ จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ความต้องการของสังคมและชุมชน ( $\bar{X} = 4.75$  ; S.D. = .01) และกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.67$  ; S.D. = .32) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน ( $\bar{X} = 4.52$  ; S.D. = .85) แต่ก็ถือได้ว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

จากผลการศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบทุกด้านมีความเหมาะสม สามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในระยะต่อไปได้

## 4.2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### 4.2.1 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อร่างรูปแบบ

ในการสนทนากลุ่มเพื่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ดำเนินการ ในวันที่ 28 เดือนกันยายน 2560 เวลา 09.00 น.- 16.00 น. ที่ห้องประชุมโรงเรียนชุมแพพิทยาคม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย 1) นักวิชาการที่มีผลงานเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ จำนวน 1 คน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 12 โดยผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 25 ที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 จากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิได้สอบถาม และเสนอแนะพิจารณาปรับปรุง แก้ไขรูปแบบ และระดมความคิดเห็น เพื่อร่างรูปแบบ โดยมีประเด็นเพื่อพิจารณา ดังนี้ 1) การกำหนดรายละเอียดในการนำรูปแบบไปใช้ และ 2) การกำหนดโครงการในการทดลองใช้รูปแบบ โดยผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ตามกำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ สนนากลุ่มดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

#### ตารางที่ 4.4

กำหนดการสนทนากลุ่มเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

เวลา	รายการกิจกรรม
09.00 น.	- พิธีกรแนะนำผู้เข้าร่วมประชุม พร้อมกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม
09.10 - 09.20 น.	- Moderator ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ดร.สวัสดี แก้วชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา)
09.20 - 12.00 น.	- ผู้วิจัย (นายทวีศักดิ์ สมนอก) สรุปผลการวิจัย ระยะที่ 1 - ผู้ทรงคุณวุฒิสอบถามและเสนอแนะ พิจารณาปรับปรุง แก้ไขรูปแบบ และระดมความคิดเห็น เพื่อสร้างรูปแบบ
12.00 - 13.00 น.	- รับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 15.00 น.	- ดำเนินการประชุมร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังนี้ 1) กำหนดรายละเอียดในการนำรูปแบบไปใช้ 2) ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดโครงการในการทดลองใช้รูปแบบ
15.00- 16.00 น.	- สรุปเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 - Moderator และผู้วิจัย กล่าวขอบคุณผู้ร่วมประชุม

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยใช้แบบบันทึกการประชุมปฏิบัติการสนทนากลุ่ม จากนั้นจึงสรุปผลการร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ดังนี้

1. ผลการร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ดังนี้

### 1.1 ประเด็นในการสนทนากลุ่ม

1.1.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่เป็นผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นอย่างไร และควรมีการเพิ่มเติมหรือตัดทอนประเด็นใดบ้าง

สรุปโดยมติที่ประชุมว่า โดยภาพรวมองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและมีความเหมาะสมดีแล้ว เนื่องจากเห็นว่าผู้วิจัยได้ดำเนินการทั้งการศึกษาสังเคราะห์องค์ประกอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และองค์ประกอบยังสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยแล้ว อีกทั้งผู้วิจัยยังได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดไปดำเนินการยืนยันองค์ประกอบโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งก็สามารถยืนยันได้ว่าองค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 199 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษาก็พบเป็นเชิงประจักษ์ว่ามีความเหมาะสม จากค่าเฉลี่ยรวมแต่ละด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด จากการนำเสนอของผู้วิจัยดังกล่าว ดังนั้นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม จึงมีมติว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความเหมาะสมแล้ว จึงเห็นควรพิจารณาในเรื่องของการนำรูปแบบไปทดลองใช้เท่านั้น ซึ่งมีสรุปผลการร่างองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

**องค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. องค์ประกอบการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

1.1 ตัวชี้วัด

1.1.1 สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน

1.1.2 สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

1.1.3 สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

1.1.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

1.1.5 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

1.1.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่

1.1.7 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

1.1.8 มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใด วิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.1.9 สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้



## 2. องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

### 2.1 ตัวชี้วัด

2.1.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์และการประเมินโครงการต่าง ๆ

2.1.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.1.3 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กษณะบุคคลและเครือข่าย

2.1.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา

2.1.5 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1.6 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

2.1.7 สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

## 3. องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.1 ตัวชี้วัด

3.1.1 บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง

3.1.2 บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

3.1.3 บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้

3.1.4 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

3.1.5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน

3.1.6 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.1.7 มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม  
ทุกระดับในสถานศึกษา

3.1.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการ  
เรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ

#### 4. องค์กรประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

##### 4.1 ตัวชี้วัด

4.1.1 สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้  
อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน

4.1.2 สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและใช้  
ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น

4.1.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ

4.1.4 มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ  
ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน

4.1.5 มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการใน  
หลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ

4.1.6 กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่ง  
การเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน

4.1.7 มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจ  
ความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้

4.1.8 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของ  
การเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง

4.1.9 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้  
ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น

4.1.10 พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอด  
ชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

4.1.11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จใน  
ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้  
พรหมแดน

4.1.12 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่น  
ได้ในสภาวะที่กดดัน

ตัดสินใจ

4.1.13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเองและกล้า

4.1.14 ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต

4.1.15 ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี

4.1.16 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจาก

ผู้อื่น

## 5. องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ

### 5.1 ตัวชี้วัด

5.1.1 การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ

5.1.2 กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใสและ

ตรวจสอบได้

5.1.3 ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน

5.1.4 กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนร่วม

เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา

5.1.5 มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการ

บริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร

### 5.2 ควรกำหนดรายละเอียดของการนำรูปแบบการบริหาร

สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 25 ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

สรุปผลการสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดรายละเอียดของการนำรูปแบบไป  
ใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีมติเห็นว่าควรกำหนดเป็นคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งต้องกำหนดรายละเอียดใน 8  
ประการ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) คำชี้แจงในการใช้รูปแบบ 3) ความเป็นมาและความสำคัญของ  
รูปแบบ 4) หลักการของรูปแบบ 5) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 6) เนื้อหาสาระ 7) กระบวนการพัฒนา  
ตามรูปแบบ และ 8) การวัดและประเมินผล โดยการจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ ให้นำองค์ประกอบ 5  
ด้าน และ 45 ตัวชี้วัด ไปสร้างให้ครบถ้วนตามรายละเอียดทั้ง 8 ประการดังกล่าว โดยมีรายละเอียด  
นำทางในการกำหนดรายละเอียดแต่ละประการ ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ หมายถึง การกำหนดชื่อหรือโครงการที่จะนำไปใช้  
ในการพัฒนาหรือการทดลองใช้ครั้งนี้

2. คำชี้แจงในการใช้รูปแบบ หมายถึง การแนะนำการใช้รูปแบบ  
การพัฒนา เพื่อทำความเข้าใจในการใช้โปรแกรมทั้งหมด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้นำรูปแบบไปใช้  
อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

3. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ หมายถึง การกล่าวถึง 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ความเป็นมาของแนวคิดในการพัฒนาตามรูปแบบว่า เกิดจากสภาพการณ์อย่างไรบ้างจึงต้องมีการพัฒนา ทั้งนี้เมื่อพัฒนาตามรูปแบบนี้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง และ 2) องค์ประกอบที่เป็นเนื้อหาสาระในการพัฒนาตามรูปแบบนั้น มีความสำคัญอย่างไรบ้าง เพราะเหตุผลใดจึงต้องพัฒนา

4. หลักการของรูปแบบ หมายถึง การกล่าวถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) แนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ 3) ยึดรูปแบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ภารกิจและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนนโยบายที่เกี่ยวข้อง และ 4) ยึดหลักการส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการจัดการศึกษา ได้มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตามรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม อธิบายถึงสิ่งที่คาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา บุคลากร ผู้เรียน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หลังจากการพัฒนาหรือการนำรูปแบบไปใช้

#### 6. เนื้อหาสาระ

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ด้านการกระจายอำนาจ มี 5 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 7 ตัวชี้วัด 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ มี 16 ตัวชี้วัด 4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 9 ตัวชี้วัด และ 5) ด้านความเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 8 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 สำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ไปทดลองใช้ กำหนดเนื้อหาจากผลการศึกษาคความเหมาะสมขององค์ประกอบในระยะที่ 1 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ด้านทั้งทั้งองค์ประกอบและตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่นำไปทดลองใช้ ดังนี้ 1) มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มี 2) สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ และ 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่นำไปทดลองใช้ ดังนี้ 1) สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ 2) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 3) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่นำไปทดลองใช้ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ และ 3) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน

7. กระบวนการพัฒนา หมายถึง การกำหนดเป็นระยะ ในแต่ละระยะให้กำหนดเป็นกิจกรรมย่อยและผลคาดหวังตามแต่ละองค์ประกอบและควรมีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3 วัน (ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง)

8. การวัดและประเมินผล กล่าวถึงรายละเอียดของการประเมินผล ดังนี้

8.1 การประเมินความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อนการพัฒนาและหลังพัฒนาตามรูปแบบ

8.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบ

จากผลการสนทนากลุ่มเพื่อร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นร่างรูปแบบ ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 4.5

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

- |  |   |
|--|---|
| 1. ชื่อรูปแบบ                                  | รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25   |
| 2. คำชี้แจงใน<br>การใช้<br>รูปแบบ              | รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนนี้ เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผลการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรูปแบบแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด สถานศึกษาที่จะนำรูปแบบไปใช้ ควรสำรวจความต้องการในการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเหมาะสมของบริบทของแต่ละสถานศึกษา หรืออาจนำไปประยุกต์ใช้ทั้งหมดได้   |
| 3. ความเป็นมา<br>และ<br>ความสำคัญ<br>ของรูปแบบ | สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุด ในอันที่จะทำหน้าที่ในการพัฒนาคนในประเทศให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้านตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทั้งนี้หากสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารที่ดีนำมาใช้จนประสบความสำเร็จ ก็<br>จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพคน เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัด การศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ ร่วมกัน<br>ในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเอง และร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) |

(ต่อ)

#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การกำหนดหรือสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญนั้นเพราะกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาจะนำไปสู่ “โรงเรียนคุณภาพ” ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องสร้างองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลอันหมายถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เนื่องจากการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองได้ โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้นแต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบายวางแผนและบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงได้จัดทำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ขึ้นมา ทั้งนี้นอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยแล้ว รูปแบบนี้ยังเป็นที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทั้งนี้หากสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารที่ดีนำมาใช้จนประสบความสำเร็จ ก็จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพคน เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและ พัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรม และสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเอง และร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์

(ต่อ)

#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

- (Globalization) เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีความชัดเจนในภารกิจ โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวและแนวทางแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็งที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา และที่สำคัญ คือ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
4. หลักการ  
ของรูปแบบ
- 4.1 ใช้กระบวนการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) มุ่งเน้นเพื่อพัฒนา พัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผนการกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง กำกับติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเองในการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
- 4.2 ผู้ที่เข้ารับการอบรมพัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการระดมสมองและอภิปรายร่วมกัน นำเสนอผลการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม ใช้เป็นแนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหา อภิปราย สร้างข้อสรุป โดยฝึกการคิดให้ถูกวิธี
- 4.3 ฝึกปฏิบัติจริงโดยใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ในการปฏิบัติงานควบคู่จะเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน
- 4.4 ผู้ที่เข้าอบรมพัฒนาจะได้รับความรู้ ความเข้าใจและการฝึกฝน การชี้แนะอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดทักษะหรือแนวปฏิบัติ ตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

(ต่อ)



#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

5. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
6. เนื้อหาสาระ	<p>องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน</p> <p>เนื้อหาสาระ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน</li> <li>1.2 สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</li> <li>1.3 สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</li> <li>1.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้</li> <li>1.5 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้</li> <li>1.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่</li> <li>1.7 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ</li> <li>1.8 มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>1.9 สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้</li> </ol>
	<p>องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>เนื้อหาสาระ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์และการประเมินโครงการต่าง ๆ</li> <li>2.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</li> <li>2.3 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย</li> </ol>

(ต่อ)

#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

- 2.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา
- 2.5 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.6 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้
- 2.7 สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

#### องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### เนื้อหาสาระ

- 3.1 บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง
- 3.2 บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้
- 3.3 บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้
- 3.4 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่เรียนรู้
- 3.5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน
- 3.6 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3.7 มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา
- 3.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ

#### องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

##### เนื้อหาสาระ

- 4.1 สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน
- 4.2 สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น

(ต่อ)

#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

- 4.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ
- 4.4 มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน
- 4.5 มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ
- 4.6 กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน
- 4.7 มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้
- 4.8 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่
- 4.9 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น
- 4.10 พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น
- 4.11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน
- 4.12 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสถานะที่กดดัน
- 4.13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ
- 4.14 ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 4.15 ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี
- 4.16 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 5 การกระจายอำนาจ

เนื้อหาสาระ

- 5.1 การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ
- 5.2 กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- 5.3 ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน
- 5.4 กระจายอำนาจให้แก่องค์กร โดยให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา

(ต่อ)

#### ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

	5.5 จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคม และชุมชน
7. กระบวน การพัฒนา	7.1 การพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive Training) เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาสาระที่กำหนด 7.2 ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7.3 การกำหนดเป็นระยะ ในแต่ละระยะให้กำหนดเป็นกิจกรรมย่อย และผล คาดหวังตามแต่ละองค์ประกอบ และควรมีการกำหนดระยะเวลาในการ พัฒนาไม่น้อยกว่า 3 วัน (ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง)
8. การวัดและ ประเมิน ผล	8.1 การประเมินความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล การ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 5 องค์ประกอบ 8.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบ

จากผลการสนทนากลุ่มดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คน อีกครั้ง เพื่อพิจารณาประเมินความเหมาะสมภาพรวมของรายละเอียดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากนั้นนำมาวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 คน ดังมีผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.6 ดังนี้

#### ตารางที่ 4.6

ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมภาพรวมของรายละเอียดรูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
ที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 25

ที่	รายการประเมิน	ความ เหมาะสม		ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D	
	(ก) ชื่อรูปแบบ	-	-	-
1	สอดคล้องกับรายละเอียดของรูปแบบ	5.00	.00	มากที่สุด
2	ตรงกับจุดมุ่งหมายของรูปแบบ	4.86	.38	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.93	.20	มากที่สุด
	(ข) คำชี้แจงในการใช้รูปแบบ	-	-	-
3	เขียนได้ชัดเจนเข้าใจง่าย	4.57	.53	มากที่สุด
4	สามารถปฏิบัติตามคำแนะนำแต่ละข้อได้	4.23	.49	มาก
	เฉลี่ย	4.40	.51	มาก
	(ค) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ	-	-	-
5	เขียนได้กระชับชัดเจน	4.86	.38	มากที่สุด
6	ระบุปัญหาได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	4.13	.38	มาก
7	มีความเป็นเหตุเป็นผลในการสร้างรูปแบบนี้ขึ้นมา	4.43	.53	มาก
	เฉลี่ย	4.48	.43	มาก
	(ง) หลักการของรูปแบบ	-	-	-
8	มีแนวทางที่ชัดเจน	4.14	.38	มาก
9	มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง	4.29	.76	มาก
	เฉลี่ย	4.21	.57	มาก
	(จ) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	-	-	-
10	ตรงกับความต้องการในการพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย	4.14	.38	มาก
11	มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล	4.00	.00	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ระดับ
				ความเหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D	
12	สอดคล้องกับความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ	4.71	.49	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.29	.28	มาก
	(ฉ) เนื้อหาสาระ		-	-
13	มีความน่าสนใจ	-	.00	มากที่สุด
14	มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	5.00	.53	มากที่สุด
15	สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของรูปแบบ	4.57	.38	มาก
16	มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้จริง	4.14	.38	มากที่สุด
17	ครอบคลุมสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา	4.86	.38	มากที่สุด
		4.86		
	เฉลี่ย	4.69	.33	มากที่สุด
	(ช) กระบวนการพัฒนา	-	-	-
18	สอดคล้องกับหลักการของรูปแบบ	5.00	.00	มากที่สุด
19	เอื้อต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของรูปแบบ	4.86	.38	มากที่สุด
20	มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.43	.53	มาก
21	มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนและต่อเนื่อง	4.87	.38	มากที่สุด
22	เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.29	.76	มาก
23	ความเหมาะสมของระยะเวลา	4.71	.49	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.69	.42	มากที่สุด
	(ซ) การวัดและประเมินผล	-	-	-
24	สามารถตรวจสอบการบรรลุจุดมุ่งหมายของรูปแบบได้	5.00	.00	มากที่สุด
25	สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ	4.29	.76	มาก
26	สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา	4.71	.49	มากที่สุด
27	เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล	4.71	.49	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.68	.44	มากที่สุด
	เฉลี่ยภาพรวม	4.55	.40	มากที่สุด

จากตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมภาพรวมของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยภาพรวมรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$  ; S.D. = .40) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยความเหมาะสมจากมากไปหาน้อยได้ตามลำดับ ดังนี้ 1) ชื่อรูปแบบ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93$  ; S.D. = .20) 2) เนื้อหาสาระมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$  ; S.D. = .33) 3) กระบวนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$  ; S.D. = .42) 4) การวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$  ; S.D. = .35) 5) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$  ; S.D. = .43) 6) คำชี้แจงในการใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$  ; S.D. = .51) 7) วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$  ; S.D. = .28) และ 8) หลักการของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$  ; S.D. = .57)

5.3 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ควรดำเนินการอย่างไรบ้าง

ในการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ผลจากการสนทนากลุ่มให้ดำเนินการเป็นโครงการ โดยทดลองใช้ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 25 จำนวน 1 แห่ง ซึ่งรายละเอียดของการจัดทำโครงการให้นำองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด 3 ด้าน มาจัดทำเป็นโครงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการจำนวน 3 วัน โดยที่ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นโครงการและรายละเอียดการทดลองใช้จากการผลกรสนทนากลุ่มได้ ดังนี้

#### ตารางที่ 4.7

โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

- |   |  |
|---|--|
| 1. ชื่อโครงการ                              | โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25  |
| 2. คำชี้แจง<br>โครงการ                      | โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนนี้ กำหนดดำเนินการโดยการใช้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งเป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผลการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน 3 วัน พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา   |
| 3. ความเป็นมา<br>และความสำคัญ<br>ของโครงการ | การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นเรื่องที่สำคัญนั่นเพราะ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาจะนำไปสู่ “โรงเรียนคุณภาพ” ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องสร้างองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลอันหมายถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองได้ โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้น แต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบายวางแผนและบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ขึ้นมา |

(ต่อ)



#### ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

	<p>ทั้งนี้นอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยแล้ว โครงการดังกล่าวนี้ยังเป็นสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีความชัดเจนในภารกิจ โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียว และแนวทางแก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็ง ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา และที่สำคัญ คือ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น</p>
4. หลักการ ของ รูปแบบ	<p>4.1 ใช้กระบวนการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive Training) มุ่งเน้นเพื่อพัฒนา พัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผนการกิจกรรมและลงมือ ปฏิบัติจริง กำกับติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเองในการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25</p> <p>4.2 ผู้ที่เข้ารับการอบรมพัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการระดมสมองและอภิปรายร่วมกัน นำเสนอผลการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม ใช้เป็นแนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์ เนื้อหา อภิปราย สร้างข้อสรุป โดยฝึกการคิดให้ถูกวิธี</p> <p>4.3 ฝึกปฏิบัติจริงโดยใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในการปฏิบัติงานควบคู่จะเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน</p> <p>4.4 ผู้ที่เข้าอบรมพัฒนาจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกฝน การชี้แนะอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดทักษะ หรือแนวปฏิบัติ ตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25</p>

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

5. วัตถุประสงค์ ของรูปแบบ	เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
6. เนื้อหาสาระ	<p>องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน</p> <p>สาระการพัฒนา</p> <p>1.1 การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>1.2 กลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้</p> <p>1.3 การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่</p> <p>องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>สาระการพัฒนา</p> <p>2.1 การประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้</p> <p>2.2 การเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>2.3 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา</p> <p>องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>สาระการพัฒนา</p> <p>3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร</p> <p>3.2 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ</p> <p>3.3 การสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน</p>

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

7. กระบวน การพัฒนา	<p>กระบวนการพัฒนาตามโครงการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กำหนด 3 วัน โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาเป็น 2 ระยะ ดังนี้</p>
	<p>ระยะที่ 1 การพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาสาระที่กำหนด จำนวน 3 หน่วยพัฒนา จำนวน 2 วัน</p>
	<p>ระยะที่ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ</p>
	<p>สรุปผลการพัฒนาตามโครงการ</p>
	<p>***โดยมีสรุปกรอบแนวดำเนินการตามกระบวนการพัฒนา ดังในตาราง</p>
	<p>4.8</p>
8. การวัดและ ประเมินผล	<p>8.1 แบบประเมินการปฏิบัติตามตัวชี้วัด และแบบประเมินระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด</p> <p>8.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนารูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25</p>

#### ตารางที่ 4.8

กรอบแนวดำเนินการตามโครงการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

วัน	กิจกรรม	จำนวนเวลา (ชั่วโมง/นาที)
ระยะที่ 1 การพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive Training) เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาสาระที่กำหนด จำนวน 3 หน่วยพัฒนา		
วันแรก		
08.30-09.00	1. ลงทะเบียน/รับเอกสาร	30 นาที
09.00-09.30	2. พิธีเปิดโครงการ/ชี้แจงการดำเนินโครงการ (ผู้วิจัย)	30 นาที
09.30-10.00	4. ประเมินความรู้ ความเข้าใจก่อนพัฒนา ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิทยากร /ผู้วิจัย/กลุ่มผู้เข้าร่วมพัฒนา)	30 นาที
11.00-12.00	5. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิทยากร)	1 ชั่วโมง
12.00-13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	1 ชั่วโมง
13.00-15.00	6. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 6.1 การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6.2 กลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ 6.3 การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่	2 ชั่วโมง
	7. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ผู้วิจัย/กลุ่มผู้เข้าร่วมพัฒนา)	
	8. สรุปองค์ความรู้ (ผู้วิจัย/กลุ่มผู้เข้าร่วมพัฒนา)	
15.00-16.00		1 ชั่วโมง
16.00-16.30		30 ชั่วโมง
วันที่สอง		
08.30-09.00	1. ทบทวนองค์ความรู้ (ผู้วิจัย)	30 นาที
09.00-11.00	2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (วิทยากร) 2.1 การประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ 2.2 การเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	2 ชั่วโมง

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

วัน	กิจกรรม	จำนวนเวลา (ชั่วโมง/นาที)
	2.3 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา	
	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
	3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิทยากร)	
	3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	
12.00-13.00	3.2 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จาก	1 ชั่วโมง
13.00-15.00	ประสบการณ์และจากคนอื่นๆ	2 ชั่วโมง
	3.3 การสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน	
	4. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ผู้วิจัย/กลุ่มผู้เข้าร่วมพัฒนา)	1 ชั่วโมง
	5. สรุปลองค์ความรู้ (ผู้วิจัย/กลุ่มผู้เข้าร่วมพัฒนา)	30 นาที
	ระยะที่ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปผลการพัฒนาตามโครงการ	
08.30-12.00	1. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กำหนดสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา)	
	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
12.00-13.00	2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาที่ศึกษาดูงาน	
13.00-15.00	3. สรุปลผลการพัฒนาตามโครงการ	

#### 4.2.2 ผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่เป็นผลจากการ

สนทนากลุ่มในการร่างรูปแบบ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยมีรายละเอียดผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

4.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นคำร้อยละของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ดังสรุปผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.9 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ตารางที่ 4.9

ผลวิเคราะห์การยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	1.1 สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการ ศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน	4.87	.56	มากที่สุด	4.79	.36	มากที่สุด	4.96	.12	มากที่สุด	4.95	.48	มากที่สุด
	1.2 สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	4.92	.02	มากที่สุด	4.73	.12	มากที่สุด	4.95	.23	มากที่สุด	4.92	.33	มากที่สุด
	1.3 สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตร และการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	4.97	.64	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.46	มากที่สุด	4.90	.17	มากที่สุด
	1.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้	4.85	.48	มากที่สุด	4.79	.08	มากที่สุด	4.92	.69	มากที่สุด	4.89	.02	มากที่สุด

(ต่อ)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1.5	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	4.65	.37	มากที่สุด	4.97	.89	มากที่สุด	4.57	.36	มากที่สุด	4.75	.12	มากที่สุด
1.6	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่	4.87	.21	มากที่สุด	4.91	.24	มากที่สุด	4.87	.28	มากที่สุด	4.97	.02	มากที่สุด
1.7	สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ	4.92	.91	มากที่สุด	4.87	.58	มากที่สุด	4.78	.49	มากที่สุด	4.89	.37	มากที่สุด
1.8	มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึด ติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.98	.01	มากที่สุด	4.88	.47	มากที่สุด	4.82	.02	มากที่สุด	4.95	.19	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1.9	สถานศึกษามีกลวิธีหรือ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิด ปัญญา จนสามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.83	.15	มากที่สุด	4.96	.14	มากที่สุด	4.97	.82	มากที่สุด	4.96	.04	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.87	.37	มากที่สุด	4.87	.36	มากที่สุด	4.86	.39	มากที่สุด	4.91	.19	มากที่สุด
2. การบริหาร แบบมีส่วน ร่วม	2.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใน สถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับ ผลประโยชน์ และการประเมิน โครงการต่าง ๆ	4.89	.25	มากที่สุด	4.97	.04	มากที่สุด	4.88	.17	มากที่สุด	4.98	.31	มากที่สุด
	2.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใน สถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	4.96	.02	มากที่สุด	4.69	.29	มากที่สุด	4.93	.36	มากที่สุด	4.99	.67	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
2.3	สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย	4.98	.19	มากที่สุด	4.69	.29	มากที่สุด	4.95	.02	มากที่สุด	4.99	.67	มากที่สุด
2.4	สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา	4.97	.37	มากที่สุด	4.76	.17	มากที่สุด	4.95	.03	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
2.5	สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.97	.44	มากที่สุด	4.79	.50	มากที่สุด	4.98	.47	มากที่สุด	4.99	.67	มากที่สุด
2.6	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้	4.86	.25	มากที่สุด	4.87	.25	มากที่สุด	4.98	.78	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
3. ความเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	2.7 สถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	4.79	.47	มากที่สุด	4.89	.09	มากที่สุด	4.92	.69	มากที่สุด	4.93	.32	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.92	.28	มากที่สุด	4.82	.30	มากที่สุด	4.94	.36	มากที่สุด	4.98	.36	มากที่สุด
	3.1 บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคล ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง	4.89	.09	มากที่สุด	4.95	.36	มากที่สุด	4.75	.02	มากที่สุด	4.87	.17	มากที่สุด
	3.2 บุคลากรในสถานศึกษา กระตือรือร้นและปรารถนาที่จะ เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่ง สู่จุดหมายและความสำเร็จที่ กำหนดไว้	4.90	.17	มากที่สุด	4.95	.36	มากที่สุด	4.69	.31	มากที่สุด	4.76	.58	มากที่สุด
	3.3 บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่ กับภาพรวมทั้งหมดได้	4.65	.27	มากที่สุด	4.59	.22	มากที่สุด	4.77	.88	มากที่สุด	4.87	.27	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
	3.4 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่เรียนรู้	4.71	.67	มากที่สุด	4.68	.84	มากที่สุด	4.79	.54	มากที่สุด	4.88	.05	มากที่สุด
	3.5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน	4.72	.33	มากที่สุด	4.70	.29	มากที่สุด	4.85	.49	มากที่สุด	4.95	.47	มากที่สุด
	3.6 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.98	.28	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
	3.7 มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา	4.99	.04	มากที่สุด	4.98	.28	มากที่สุด	4.95	.32	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
	3.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ	4.97	.12	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.97	.11	มากที่สุด	4.99	.04	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.85	.25	มากที่สุด	4.86	.34	มากที่สุด	4.85	.33	มากที่สุด	4.92	.18	มากที่สุด
4. ความเป็นผู้บริหารและครูมืออาชีพ	4.1 สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน	4.68	.33	มากที่สุด	4.74	.88	มากที่สุด	4.75	.33	มากที่สุด	4.91	.27	มากที่สุด
	4.2 สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น	4.78	.34	มากที่สุด	4.87	.25	มากที่สุด	4.95	.82	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
4.3	ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ	4.77	.91	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.85	.02	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.4	มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน	4.98	.24	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.85	.02	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.5	มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ	4.69	.09	มากที่สุด	4.90	.55	มากที่สุด	4.76	.05	มากที่สุด	4.98	.46	มากที่สุด
4.6	กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่อง ที่ผู้เรียนเห็นว่ามีสำคัญต่อชีวิตของตน	4.63	.71	มากที่สุด	4.69	.22	มากที่สุด	4.88	.52	มากที่สุด	4.91	.71	มากที่สุด
4.7	มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้	4.60	.28	มากที่สุด	4.75	.17	มากที่สุด	4.77	.31	มากที่สุด	4.87	.12	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
4.8	มีความสามารถในการถ่ายทอด ความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้ สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการ รับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียน รู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง	4.75	.07	มากที่สุด	4.84	.32	มากที่สุด	4.79	.54	มากที่สุด	4.86	.04	มากที่สุด
4.9	มีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มี ขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะใน ห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครู เท่านั้น	4.97	.74	มากที่สุด	4.99	.65	มากที่สุด	4.83	.33	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.10	พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จัก เผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกับผู้อื่น	4.78	.27	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.76	.07	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด

(ต่อ)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
4.11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน	4.95	.01	มากที่สุด	4.87	.24	มากที่สุด	4.70	.28	มากที่สุด	4.92	.00	มากที่สุด
4.12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน	4.92	.21	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.68	.55	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ	4.89	.32	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.71	.21	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.14	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต	5.00	.00	มากที่สุด	4.99	.88	มากที่สุด	4.58	.34	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4.15	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี	4.85	.78	มากที่สุด	4.82	.21	มากที่สุด	4.61	.27	มากที่สุด	4.90	.56	มากที่สุด
4.16	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	4.97	.65	มากที่สุด	4.97	.65	มากที่สุด	4.60	.07	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
	เฉลี่ย	4.83	.37	มากที่สุด	4.90	.22	มากที่สุด	4.76	.32	มากที่สุด	4.96	.14	
5. การกระจายอำนาจ	5.1 การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ	4.71	.02	มากที่สุด	4.56	.34	มากที่สุด	4.52	.49	มากที่สุด	4.65	.33	มากที่สุด
	5.2 กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้	5.00	.71	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด	4.53	.81	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
	5.3 ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน	4.57	.28	มากที่สุด	4.54	.88	มากที่สุด	4.51	.13	มากที่สุด	4.71	.03	มากที่สุด
	5.4 กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ การศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา	4.62	.37	มากที่สุด	4.74	.74	มากที่สุด	4.65	.11	มากที่สุด	4.97	.54	มากที่สุด
	5.5 มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร	4.55	.97	มากที่สุด	4.65	.02	มากที่สุด	4.77	.09	มากที่สุด	4.95	.28	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ความถูกต้อง (Accuracy)			ความเหมาะสม (Propriety)			ความเป็นไปได้ (Feasibility)			ความเป็นประโยชน์ (Utility)		
		$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
	เฉลี่ย	4.69	.47	มากที่สุด	4.69	.40	มากที่สุด	4.60	.39	มากที่สุด	4.86	.24	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวม 5 ด้าน	4.83	.35	มากที่สุด	4.83	.32	มากที่สุด	4.80	.36	มากที่สุด	4.93	.22	มากที่สุด
สรุปค่าเฉลี่ยในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.85 / S.D = .31$ )													มากที่สุด



จากตาราง 4.9 ผลผลวิเคราะห์การยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  ; S.D. = .31) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ตามลำดับ ดังนี้ ความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93$  ; S.D. = .22) ความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$  ; S.D. = .32) ความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$  ; S.D. = .35) และความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$  ; S.D. = .36)

#### 4.2.3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่เป็นผลจากการวิจัย ระยะที่ 2 ไปทดลองใช้ เพื่อประเมินรูปแบบ โดยการทดลองใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมแพพิทยาคม อำเภอชุมแพ จังหวัด ขอนแก่น โดยมีกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 22 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 21 คน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ กำหนดทดลองใช้ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561

ทั้งนี้ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยได้ประชุมร่วมกับกลุ่มผู้ร่วมวิจัย เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินการโครงการที่นำมาทดลองใช้ทั้ง ทั้งนี้เพื่อให้การทดลองใช้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลทดลองใช้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ 2 ส่วน คือ 1) ผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบ และ 2) ผลการประเมินการทดลองใช้รูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.3.1 ผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1) การวางแผน (Plan) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย กลุ่มผู้ร่วมวิจัย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการ ประชุมชี้แจงการทดลองใช้แล้วทำการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและซักซ้อมความเข้าใจในการใช้รูปแบบ ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย 1 โครงการ คือ “โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งโครงการดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันกำหนดให้อยู่ในแผนงานพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยผ่านการเห็นชอบจากคณะ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2) การปฏิบัติ (Act) โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ได้เข้าร่วมการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามรูปแบบพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผ่านแผนงานการพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ได้ดำเนินการตามโครงการ ระหว่างวันที่ 25-26 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561

3) การสังเกต (Observe) จากพฤติกรรมของกลุ่มผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโครงการ (กลุ่มผู้ร่วมวิจัย) รูปแบบพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโครงการ (กลุ่มผู้ร่วมวิจัย) ทั้ง 24 ให้ความสนใจ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีการเข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการอย่างดียิ่งตลอดในวันแรกที่มีการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) ที่เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาที่มีความเหมาะสมที่จะพัฒนา สาระที่กำหนด จำนวน 3 หน่วยพัฒนา 1) การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 3) ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีส่วนร่วมโดยการซักถามปัญหา ตอบปัญหา เสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาในการพัฒนาตามโครงการ นอกจากนี้ในวันที่สองมีการอบรมพัฒนาซึ่งเป็นการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ โรงเรียนน้ำพองศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ยังพบว่า กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนามีความสนใจรับฟังการบรรยาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนที่ศึกษาดูงานเป็นอย่างดี และในช่วงที่ศึกษาดูงานภาคสนาม ก็ได้มีการจัดกลุ่มละ 5 คน รวมเป็น 4 กลุ่มเข้าศึกษาดูงานการปฏิบัติในงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป เพื่อสรุปแนวทางหรือวิธีการบริหารงานทั้ง 4 งาน ให้มีประสิทธิผลโดยการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งจากการสังเกตในขั้นตอนการสรุปแล้วยังพบอีกว่า ทุกคนมีแนวคิดและกระบวนการคิดที่นำเสนออย่างหลากหลายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแสดงออกถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาตามโครงการนี้

4) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect) การสะท้อนผลการทดลองใช้รูปแบบพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นการประเมินตรวจสอบกระบวนการดำเนินการ

ตามโครงการที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติต่อไป โดยผู้วิจัยได้ทำการประเมินผล ตามแนวทางประเมินของ Daniel L. Stufflebeam ซึ่งเป็นการประเมินกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญคือประเมินโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ดังนี้

#### 4.1) ผลการประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation : C)

พบว่า โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นโครงการที่สนองปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แท้จริงได้ เพราะก่อนจัดทำโครงการได้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 13 คน เพื่อกำหนดรายละเอียดและร่างรูปแบบและการการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันรูปแบบ โดยใช้ข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และ 2 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ที่จะนำไปพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ จึงได้มีการกำหนดรูปแบบที่สามารถสนองต่อความต้องการในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับการพัฒนาอย่างแท้จริงและประการสำคัญวัตถุประสงค์ของโครงการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### 4.2) ประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) ปัจจัย

เบื้องต้นของโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีปัจจัยเบื้องต้น ดังนี้

##### 4.2.1) ด้านบุคลากร ผู้เข้าร่วมโครงการและดำเนินการวิจัย

เชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ เป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ทดลองใช้โครงการ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครู จำนวน 22 คน ซึ่งโรงเรียนที่ทดลองใช้เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ที่เป็นโรงเรียนที่กำลังพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนั้นบุคลากรส่วนใหญ่จึงมีความพร้อม มีความรู้ความสามารถ พร้อมรับการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างหลากหลายรูปแบบ จึงทำให้สามารถดำเนินโครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

4.2.2) งบประมาณ ผู้วิจัยใช้งบประมาณส่วนตัวในการดำเนินงานตามโครงการส่วนหนึ่ง เนื่องจากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย พร้อมทั้งงบประมาณสนับสนุนจากโรงเรียนที่ทดลองใช้ เนื่องจากโครงการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรด้วย จึงสามารถเบิกจ่ายงบประมาณของโรงเรียนได้ เพราะได้กำหนดโครงการให้อยู่ในแผนงานพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนแล้ว ซึ่งทำให้มีความพร้อมด้านงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมของโครงการ

4.2.3) วัสดุอุปกรณ์ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ มีความพร้อมด้านงบประมาณ ดังนั้นในด้านสถานที่และอุปกรณ์สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ จึงมีความพร้อม เหมาะสม และเพียงพอ

4.2.4) การบริหารจัดการ ผู้วิจัยใช้หลักในการบริหารจัดการโครงการ ด้วยความเหมาะสมและยืดหยุ่น มีการกำหนดเป้าหมายของโครงการร่วมกัน กำหนดกิจกรรม ทางเลือก สถานที่ วิธีการร่วมกัน โดยมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการจัดทำปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนที่กำหนดให้มีความเหมาะสมเพียงพอ กิจกรรม วิธีการ รูปแบบทางเลือกที่ได้เลือกสรรแล้วมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของโครงการ

4.3) ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) ของโครงการ มีผลการดำเนินงานโครงการการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

4.4) ประเมินผลผลิต (Product Evaluation: P) ของโครงการ ผลการประเมิน พบว่า การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความรู้ความเข้าใจ เกิดความตระหนักและเจตคติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่ละด้านที่พัฒนา 2) ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดพฤติกรรมและทักษะด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่ละด้าน 3) ผู้เข้าร่วมโครงการ นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในแต่ละด้านไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3.2 ผลการประเมินการรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการประเมิน 5 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน และ 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือ



มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอกจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 3 คน เพื่อ  
ประเมินการดำเนินการตามรูปแบบ ซึ่งผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ดังนี้

1) ผลการประเมินการปฏิบัติตามตัวชี้วัด และแบบประเมินระดับคุณภาพ  
ของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด

1.1) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการ  
ปฏิบัติตามตัวชี้วัด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการปฏิบัติตาม  
ตัวชี้วัด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบประเมินของคณะกรรมการประเมินทั้ง 5 คน โดยการแจกแจงความถี่  
(Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) สรุปได้ดังตารางที่ 4.10 ดังนี้

#### ตารางที่ 4.10

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการปฏิบัติตามตัวชี้วัด

องค์ประกอบ (หน่วยพัฒนา)	รายการประเมิน		สรุปผลการประเมิน		
	ตัวชี้วัด		$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. การมุ่งเน้นคุณลักษณะ และผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของผู้เรียน	1.1 การจัดการเรียนการสอนด้วย วิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติด กับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความ แตกต่างระหว่างบุคคล		5.00	.00	มากที่สุด
	1.2 กลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการ พัฒนา ให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้		4.80	.48	มากที่สุด
	1.3 การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียน สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุก สถานที่		4.80	.48	มากที่สุด
		เฉลี่ย	4.87	.32	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ (หน่วยพัฒนา)	รายการประเมิน		สรุปผลการประเมิน		
	ตัวชี้วัด		$\bar{X}$	S.D	ระดับ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	2.1 การประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้		4.80	.48	มากที่สุด
	2.2 การเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา		5.00	.00	มากที่สุด
	2.3 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา	เฉลี่ย	4.87	.32	มากที่สุด
3. ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร		5.00	.00	มากที่สุด
	3.2 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ		4.80	.48	มากที่สุด
	3.3 การสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน		4.60	.55	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ (หน่วยพัฒนา)	รายการประเมิน		สรุปผลการประเมิน		
	ตัวชี้วัด		$\bar{X}$	S.D	ระดับ
	เฉลี่ย		4.80	.01	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวม		4.85	.22	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการทดลองใช้ ในภาพรวมผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน พบว่า ในภาพรวมมีผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$  ; S.D= .22) โดยองค์ประกอบหรือหน่วยพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบสูงสุดเท่ากัน คือ การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$  ; S.D= .32) และต่ำสุด คือ ความเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$  ; S.D= .01)

1.2) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบประเมินของคณะกรรมการประเมินทั้ง 5 คน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ในภาพรวมของแบบประเมินทั้งฉบับ สรุปได้ดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

## ตารางที่ 4.11

ผลการวิเคราะห์การดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติ  
ตามตัวชี้วัด

องค์ประกอบ (หน่วยพัฒนา)	รายการประเมิน		สรุปผลการประเมิน		
	ตัวชี้วัด		$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. การมุ่งเน้นคุณลักษณะ และผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของ ผู้เรียน	1.1	การจัดการเรียนการสอนด้วย วิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับ วิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้ สอดคล้องกับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	4.60	.55	มากที่สุด
	1.2	กลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการ พัฒนา ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนสามารถ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันได้	4.60	.55	มากที่สุด
	1.3	การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียน สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุก สถานที่	4.80	.48	มากที่สุด
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม		เฉลี่ย	4.67	.53	มากที่สุด
	2.1	การประชาสัมพันธ์เป้าหมายและ จุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุก ฝ่ายได้รับรู้	4.60	.55	มากที่สุด
	2.2	การเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	4.60	.55	มากที่สุด
	2.3	สถานศึกษาเปิดโอกาสและ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วน ร่วมในกระบวนการบริหารและ จัดการศึกษา	4.60	.55	มากที่สุด
		เฉลี่ย	4.60	.55	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ (หน่วยพัฒนา)	รายการประเมิน		สรุปผลการประเมิน		
	ตัวชี้วัด		$\bar{X}$	S.D	ระดับ
3. ความเป็นป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมี การสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร		5.00	.00	มากที่สุด
	3.2 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ จากประสบการณ์และจากคน อื่นๆ		4.80	.48	มากที่สุด
	3.3 การสร้างความตระหนักและความ เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการ ยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการ ดำเนินงานภายใต้จุดหมาย เดียวกัน		4.60	.55	มากที่สุด
		เฉลี่ย	4.80	.01	มากที่สุด
		เฉลี่ยรวม	4.69	.36	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด ในการทดลองใช้รูปแบบ จากการประเมินของคณะกรรมการทั้ง 5 คน พบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$  ; S.D= .36) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยการดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดรายองค์ประกอบหรือหน่วยพัฒนา พบว่า องค์ประกอบหรือเนื้อหาการพัฒนา ที่มีระดับคุณภาพในการปฏิบัติสูงสุด คือ ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$  ; S.D= .01) รองลงมา ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$  ; S.D= .53) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$  ; S.D= .55)

2) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้  
โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตาม  
รูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบประเมิน  
ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาทั้ง 24 คน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(S.D) ในภาพรวมของแบบประเมินทั้งฉบับ สรุปได้ดังตารางที่ 4.10 ดังนี้

#### ตารางที่ 4.12

วิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการ  
บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

รายการประเมิน	( $\bar{X}$ )	SD	ระดับ ความพึงพอใจ	
ด้านเนื้อหาและกิจกรรม				
1. เนื้อหาความรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนา	4.83	.38	มากที่สุด	
2. ทักษะ ความรู้ ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหาร สถานศึกษาและบริหารงานในสถานศึกษา	4.62	.51	มากที่สุด	
3. ทักษะ ความรู้ ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและ พัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาได้	4.69	.32	มากที่สุด	
4. ความเหมาะสมของกิจกรรมการระดมสมองและอภิปรายร่วมกันใน ประเด็นต่างๆ	4.72	.01	มากที่สุด	
5. ความเหมาะสมของสถานศึกษาที่ศึกษาดูงาน	4.85	.04	มาก	
	เฉลี่ย	4.74	.25	มากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการ				
1. ความเหมาะสมของโสตทัศนูปกรณ์ในการอบรม	4.95	.17	มาก	
2. สถานที่ในการอบรมมีความเหมาะสม	4.97	.32	มากที่สุด	
3. ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม	4.87	.21	มากที่สุด	
4. การจัดอำนวยความสะดวกในการอบรมมีความเหมาะสม	4.76	.19	มากที่สุด	
5. ความพึงพอใจในภาพรวมต่อโครงการ	5.00	.00	มากที่สุด	
	เฉลี่ย	4.91	.18	มากที่สุด

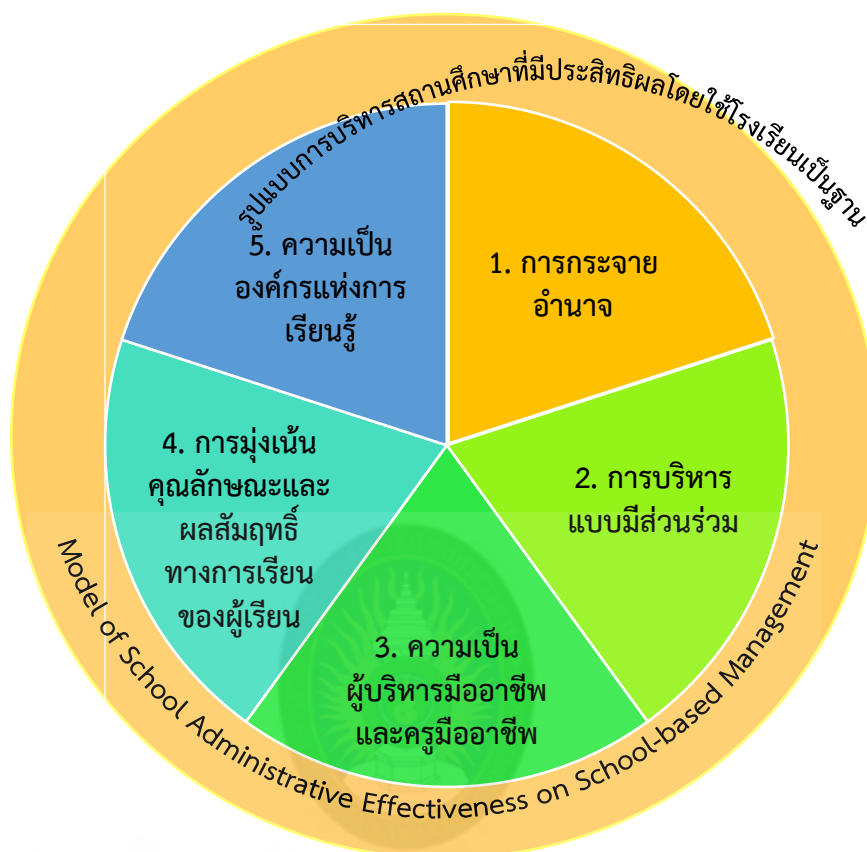
(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รายการประเมิน	( $\bar{X}$ )	SD	ระดับ ความพึงพอใจ
ด้านวิทยากร			
1. วิทยากรมีความรู้ในเนื้อหาที่บรรยาย	4.83	.28	มากที่สุด
2. วิธีการถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอมีความชัดเจน ต่อเนื่องและ เข้าใจง่าย	4.70	.35	มากที่สุด
3. การจัดลำดับของเนื้อหา มีความเหมาะสม	4.97	.32	มากที่สุด
4. การสรุปประเด็นชี้ให้เห็นจุดสำคัญ	4.88	.07	มากที่สุด
5. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการ ซักถามปัญหา	4.78	.43	มากที่สุด
6. การสร้างบรรยากาศและการสร้างความสนใจในการฟัง	4.69	.17	มากที่สุด
7. ความรู้และเนื้อหาที่ได้รับสามารถนำมาปรับใช้ได้จริง	4.73	.70	มากที่สุด
8. การใช้เอกสาร อุปกรณ์ และสื่อช่วยการบรรยาย	4.77	.16	มากที่สุด
9. การรักษาเวลาและการควบคุมเวลา	4.83	.65	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.80	.35	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.82	.26	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 24 คน พบว่า ในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$  ; S.D= .26) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$  ; S.D= .18) และรองลงมาได้แก่ ด้านวิทยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (4.80 ; S.D= .26) และด้านเนื้อหาและกิจกรรม (4.74 ; S.D= .25) ตามลำดับ

จากการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปเป็นโมเดลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โมเดลรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ ซึ่งมีสรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัยดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน และมีตัวชี้วัด 45 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ มี 5 ตัวชี้วัด 2) องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 7 ตัวชี้วัด 3) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ มี 16 ตัวชี้วัด 4) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 9 ตัวชี้วัด และ 5) องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 8 ตัวชี้วัด

ในส่วนของการศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ว่า โดยภาพรวม 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด ได้ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ 4) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ และ 5) การกระจายอำนาจตามลำดับ ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

### 5.1.2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปผลการดำเนินการได้ดังนี้

5.1.2.1 สรุปผลการร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการร่างเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนำไปทดลองใช้ โดยกำหนดเป็นโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษา 1 แห่ง โดยการอบรมเข้ม (Intensive training)

5.1.2.2 สรุปผลการยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปผลได้ว่า รูปแบบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยความมีประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นไปได้ ตามลำดับ

### 5.1.3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

5.1.3.1 ผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการดำเนินการทดลองใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมแพพิทยาคม อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น โดยมีกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 24 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 23 คน มีสรุปผลการดำเนินการโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ในภาพรวมสรุปดังนี้ 1) โครงการที่ทดลองใช้ตอบสนองปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แท้จริงได้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล 2) บุคลากร มีความพร้อม มีความรู้ความสามารถ พร้อมรับการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างหลากหลายรูปแบบ จึงทำให้สามารถดำเนินโครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ 3) งบประมาณเพียงพอในการดำเนินงาน 4) วัสดุอุปกรณ์ มีความพร้อมเหมาะสมและเพียงพอ 5) การบริหารจัดการ มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น มีการกำหนดเป้าหมายของโครงการร่วมกัน กำหนดกิจกรรม ทางเลือก สถานที่ วิธีการร่วมกัน 6) กระบวนการของโครงการ

มีผลการดำเนินงานโครงการการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และ 7) ผลผลิตของโครงการมีการดำเนินการตามโครงการบรรลุนิติวัตถุประสงค์

5.1.3.2 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน สรุปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากรายการปฏิบัติตามตัวชี้วัด ในภาพรวมมีผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบหรือหน่วยพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินการดำเนินการตามรูปแบบสูงสุดเท่ากัน คือ การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนและการบริหารแบบมีส่วนร่วม และต่ำสุด คือ ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบหรือเนื้อหาการพัฒนาที่มีระดับคุณภาพในการปฏิบัติสูงสุด คือ ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

5.1.3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปในภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการรองลงมา ได้แก่ ด้านวิทยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านเนื้อหาและกิจกรรม ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปได้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากสรุปผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้วิจัยที่ดำเนินการโดยการสังเคราะห์ข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ การบริหารที่มี

ประสิทธิผลและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้มาวิเคราะห์ความหมายในส่วนที่มีความหมายเดียวกัน หรือองค์ประกอบที่มีลักษณะเรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นความหมายเดียวกัน แล้วสรุปรวมได้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ถือว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงหรือเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังเช่น Caldwell and Spinks (1990, p. 108) ที่ได้สรุปว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 1) เน้นเรื่องการเรียนการสอน 2) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครู ผู้ปกครองและนักเรียน และ 3) การบริหารแบบกระจายอำนาจ Education Bureau Hong Kong (2006) ที่ได้กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่ามีหลักการสำคัญที่สอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ หลักของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participatory Decision Making) และหลักการการพัฒนาสู่มืออาชีพ (Development Professional) และ Cheng (1996 ; อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, น. 88-91) ที่กล่าวโดยสรุปไว้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เน้นแต่เรื่องการเรียนการสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับ World Bank (2007) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน และได้เสนอหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization Authority) 2) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ทั้งนี้ในส่วนของนักวิชาการไทยก็ได้กล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ด้วยเช่นกัน อาทิ รุ่ง แก้วแดง (2546, น.52) กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสาระหลักประการหนึ่งของการปฏิรูป คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้มีอิสระในการบริหาร เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและบริหารโรงเรียนสู่ความสำเร็จ และอุทัย บุญประเสริฐ (2542, น. 32) สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน โดยเน้นหลักการสำคัญ ดังเช่น การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม และจำเนียร พลหาญ (2553, น. 374) ที่ได้สรุปว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นภารกิจของสถานศึกษาที่ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว ในการบริหารจัดการ และสามารถตอบสนองชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงถือได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ จากการศึกษาของผู้วิจัยจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในส่วนของผลการศึกษาคความเหมาะสมขององค์ประกอบที่สรุปว่าโดยภาพรวม 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$  ; S.D. = .40) โดยด้านการมุ่งเน้น

คุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพและการกระจายอำนาจตามลำดับนั้น หากพิจารณาด้านความเหมาะสมในภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น อาจเนื่องมาจากการศึกษาครั้งนี้กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่วนใหญ่จะมองในเชิงระบบบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้น 4 กลุ่ม ดังนี้ ผู้เรียน (คุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน) ชุมชน (การบริหารแบบมีส่วนร่วม) สถานศึกษา (ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้) และบุคลากร (ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ) ซึ่งทั้งผู้เรียน ชุมชน สถานศึกษาและบุคลากร ถือเป็นหัวใจของการศึกษาในรูปแบบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับปรัชญา เวสารัชช์ (2545, น. 73-77) ที่ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ ศึกษาไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณภาพของสถานศึกษา 2) คุณภาพของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 3) การผลิตและพัฒนาครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง 4) คุณภาพของนักเรียนและการสนับสนุนของผู้ปกครอง 5) การสนับสนุนจากรัฐ 6) เทคโนโลยีการศึกษา และ 7) สังคมและสภาพแวดล้อม วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552, น. 37-41) ที่ได้สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพของครู 2) ความพร้อมในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน และ 4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และอุทัย บุญประเสริฐ (2542) ที่สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารโรงเรียน ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การบริหารบุคคล วิชาการและการบริหารงานทั่วไปให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน

สำหรับผลสรุปองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนนั้น อาจเนื่องมาจากกลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นไปทางเดียวกันว่า ผู้เรียน คือ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาจะถูกตัดสินโดยผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามความต้องการของแต่ละคน สถานศึกษาต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียน และบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียสถานศึกษาจะต้องมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบหลักสูตรและการสอนที่มีคุณภาพจะต้องตอบสนอง

และได้มาจากความต้องการของผู้เรียน ดังนั้นการพัฒนาเยาวชนของชาติ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมตามช่วงวัย จึงเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาที่ต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศออสเตรเลีย (อ้างถึงในรุ่งแก้วแดง, 2546, น. 95-109) ที่โรงเรียนมีการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งเน้นผู้เรียน โดยเน้นให้ผู้เรียนรู้จักวิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาสมองผู้เรียน ฝึกความรับผิดชอบโดยผ่านกิจกรรมกลุ่มที่หลากหลาย มีครูผู้นำ (Leading Teachers) ซึ่งมีประสบการณ์การปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นแกนนำในการปฏิรูปวิธีสอนของเพื่อนครูด้วยกัน เช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศฮ่องกงที่ปฏิรูประบบการบริหารจัดการการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเน้นให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพผู้เรียน และท้องถิ่น และ 3) เปิดโอกาสให้โรงเรียน ได้พัฒนาลักษณะเด่นของตนเอง เช่นเดียวกับ Caldwell and Spinks (1990, p. 108) ที่ได้สรุปว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นประการสำคัญ คือ ต้องเน้นเรื่องการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษาด้วยเช่นกัน เป็นไปดังที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้สรุปไว้สอดคล้องกัน อาทิ Cameron (1978) ; รุ่งซัชดาพร เวหะชาติ (2548, น. 150-152) ; สมชาย เทพแสง (2548, น. 75-84) ที่สรุปได้สอดคล้องกันว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ว่า ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน 2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน 3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียนและ 4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน

5.2.2 ผลการร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการร่างเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนำไปทดลองใช้ โดยกำหนดเป็นโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษา 1 แห่ง โดยการอบรมเข้ม (Intensive Training) นั้น เป็นไปดังที่ McCauley (1998, p. 16) ที่ได้สรุปวิธีการพัฒนาว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนา มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

และ Vicere and Fulmer (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 7) ได้เสนอแนวทางของการพัฒนาไว้ว่า ต้องเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว และสนธยา พลศรี (2545, น. 5-6) ก็ได้กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาต้องเป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในส่วนของการนำรูปแบบไปทดลองใช้เพื่อประเมินผลรูปแบบนั้น ยังสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2549, น. 2) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาหรือ R & D เป็นการวิจัยประยุกต์ เป็นการวิจัยที่เน้นการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนาระบบและวิธีทำงาน และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน สำหรับการพัฒนาสิ่งที่ต้องการ และวิญญา วิศาลาภรณ์ (2540, น. 24) ได้กล่าวว่า จุดประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาไม่ใช่อยู่ที่การสร้างหรือทดสอบทฤษฎี แต่อยู่ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมานั้นจะต้องตรงกับความต้องการที่มีรายละเอียดโดยเฉพาะ เมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นแล้วจะต้องนำไปทดลองใช้และปรับปรุงจนถึงระดับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวก็เป็นไปตามที่ วาโร เฟ็งสวัสดี (2552, น. 2) ที่ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยดำเนินการทดสอบในสภาพจริงและทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลายๆรอบ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา กลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กรให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ก็เป็นการนำผล การวิจัยและผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่ เช่น การนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทาง วิชาการ การติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่ไปใน โรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อผลิต จำหน่ายและเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป

5.2.3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการทดลองใช้

5.2.3.1 ผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่สรุปผลจากการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ในภาพรวมสรุปว่า 1) โครงการที่ทดลองใช้ตอบสนองปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แท้จริงได้ในการบริหาร สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2) บุคลากร มีความพร้อม มีความรู้ความสามารถ พร้อมรับการฝึกอบรม และพัฒนาได้อย่างหลากหลายรูปแบบ จึงทำให้สามารถดำเนินโครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้ 3) งบประมาณเพียงพอในการดำเนินงาน 3) วัสดุอุปกรณ์ มีความพร้อม เหมาะสม และเพียงพอ 4) การบริหารจัดการ มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น มีการกำหนดเป้าหมายของโครงการร่วมกัน

กำหนดกิจกรรม ทางเลือก สถานที่ วิธีการร่วมกัน 4) กระบวนการของโครงการ มีผลการดำเนินงาน โครงการการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และ 5) ผลผลิตของโครงการ มีการดำเนินการตามโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้จากสรุปผลดังกล่าว อาจเนื่องมาจากก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ ได้มีการกำหนดรายละเอียดของการพัฒนาตามรูปแบบและมีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน ได้แก่ การสนทนากลุ่ม (Focus discussion) เพื่อร่างรูปแบบ และ มีการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) อีกทั้งยังมีการกำหนดรายละเอียดในการใช้รูปแบบ 8 ประการ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) คำชี้แจงในการใช้รูปแบบ 3) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ 4) หลักการของรูปแบบ 5) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 6) เนื้อหาสาระ 7) กระบวนการพัฒนา ตามรูปแบบ และ 8) การวัดและประเมินผล จึงส่งผลให้การดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบเป็นไปดังสรุปผลดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับบุญชม ศรีสะอาด (2535, น. 13) ที่ได้แบ่งการดำเนินการพัฒนารูปแบบออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มีมักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ และ Stoner and Wankel (1986, p. 44) ที่กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆได้ง่ายขึ้น

5.2.3.2 ผลการประเมินการรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่สรุปว่า

1) การดำเนินการตามรูปแบบจากรายการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในภาพรวมมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การดำเนินการตามรูปแบบจากระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 3) ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปในภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ทั้งนี้จากผลสรุปดังกล่าวนี้ อาจเนื่องมาจากรูปแบบพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่สร้างและพัฒนาขึ้นมานั้นผ่านกระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษา จึงสามารถนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เมื่อนำไปใช้จริง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยที่ได้รับการชี้แจงทำความเข้าใจในการนำรูปแบบไปใช้ มีการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วมและช่วยเหลือซึ่งกันและ



กัน และมีการประเมินผลเป็นระยะ ทราบผลว่าบรรลุเป้าหมายอย่างน้อยแค่ไหน ถ้ายังไม่บรรลุเป้าหมายก็ระดมความคิดกัน ช่วยดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และในประการสุดท้ายมีการสรุปผล รายงานผล (รายงานโครงการ) อีกทั้งในการประเมินรูปแบบได้มีการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณะกรรมการประเมินรูปแบบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน นักวิชาการด้านการศึกษาและประเมินผล จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 คน จึงทำให้การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ปรากฏผลดังกล่าวนี้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 การวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดหากนำผลการวิจัยไปใช้ควรคำนึงการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและขั้นตอนการประสานงานให้น้อยลง มีความยืดหยุ่นและมีความอิสระในการปฏิบัติงาน

5.3.1.2 หากนำผลการวิจัยไปใช้ควรคำนึงถึงการกระจายอำนาจ ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5.3.1.3 หากนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้บริหารและครู ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการกระจายอำนาจ

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

5.3.2.3 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในทศวรรษหน้า





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *แผนหลักโครงการโรงเรียนในฝัน*. กรุงเทพฯ: รุ่งโรจน์อินเตอร์กรุ๊ป.
- กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. (2544). *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. เอกสารอัดสำเนา.
- กัลยา พินเศษ. (2547). *รูปแบบการมีส่วนร่วมด้านพัฒนาบุคลากรของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลจังหวัดชัยนาท*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์. (2549). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กิ่งแก้ว วาณิชกุล. (2549). *การศึกษาการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนราชพิศเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กุลลาบ ปุริสาร. (2547). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. พหุกรณีศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกียรติกดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2553). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์ (1991).
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี : ไทยร่มเกล้า.
- จามจุรี จาเมือง และคณะ. (2558). *คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไฮเอ็ดพับลิชชิง.

- จิณศิริ บัญฑี. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จุฬารรณ สุวรรณศรี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2549). *การบริหารงานวิชาการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูชาติ รักอุ. (2555). *ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2553). *การบริหารและการจัดการสถานศึกษา*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงศ์. (2541). *การกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School-Based Management : SBM)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- ทศนา แคมมณี. (2554). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพพิทักษ์ โภยกอบเกียรติ. (2550). *การดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

- ธวัช วิบูลย์ชาติ. (2550). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ธวัชชัย เปรมปรีดี. (2542). ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- ธวัชชัย รัตต์บุญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). ผู้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ : ชุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์.
- ธีระวัฒน์ มอนไธสง. (2557). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินการบริหารและจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธารอักษร.
- นพรัตน์ ภักดีพันดอน. (2555). ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในกลุ่มปลวกแดงพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิพนธ์ เสือก้อน. (ม.ป.ป.). การบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน. สืบค้นจาก <http://www.samkha.ac.th/SBM>.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. (2546). การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. การประชุมวิชาการการวิจัยการศึกษา ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ.
- นิรุทธิ์ พลบุตร. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิลมนี พิทักษ์. (2551). เอกสารประกอบการสอนวิชาโรงเรียนกับชุมชน. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร
- นงลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวานิช. (2544). การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : เซนทรัล เอ็กซ์เพรส.
- บุญตา ชาภูธานี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- บุญมี เณรยอด. (2546). *รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซ วิถีและวิถีไทย*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- ประเวศ วะสี.(2541). *ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ*  
(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์ โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2548). *การสร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กร ในอนาคต*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรสำหรับศึกษาธิการจังหวัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2545). *การปฏิรูปการศึกษาไทยผ่านทางต้นปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิถีทรรศน์.
- ปัญญา แสนภูวา. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปิยพร ดาวกระจ่าง. (2555). *ผลสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นเป็นฐานของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2542). *การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน*. เอกสารชุดวิชาการวิจัยชุมชน.
- ภัทรารุช มีทรัพย์มัน. (2556). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภารดา อนันต์นาวี. (2552). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ฉบับปรับปรุง*.  
ชลบุรี : มนต์รี.
- มันทนา สังฆะภุชณ และวราพรณ น้อยสุวรรณ. (2543). *ทิศทางการศึกษาไทยในอนาคตใน 100 ปี กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2556). *การวัดผลและการสร้างแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์* (พิมพ์ครั้งที่3).  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : วัฒนพานิช.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- วรการ เวชวงษ์. (2550). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิลักษณ์ แก้วอุ้นเรือน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครพนม : มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์. (2552). *เทคนิคการบริหาร สำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). *การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์และดารณี คำวังนัง. (2545). *แหล่งเรียนรู้ : เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้และหลักสูตรสถานศึกษา. วารสารบรรณทัศน์การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เมธีทิปส์.
- ศรัญญา พงศ์ประเสริฐสิน. (2554). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2548). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : แนวคิดสำคัญสำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 16(1), 65-82.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). *รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการ  
คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- สมชาย เทพแสง. (2548). *การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่  
การศึกษา กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมศักดิ์ รอบคอบ. (2548). *ประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2541). *ธรรมชาติของศาสตร์ทางการศึกษาวิธีวิทยาการวิจัยทางการ  
ศึกษา, วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษายุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. อุบลราชธานี :  
อุบลกิจออฟเซต.
- สมุทร ชำนาญ. (2545). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยชลบุรี
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2549). *การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน, วารสาร  
การศึกษาไทย*. 3(27) : 5-9.
- สัมพันธ์ เตชะอิก. (2547). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : มวลชน.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต).  
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุชาติ จักรพิสุทธิ์. (2548). *ปฏิรูปการศึกษาในสังคมไทยชุมชนกับการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา*.  
*มหาวิทยาลัยเที่ยงคืนบทความมหาวิทยาลัยเที่ยงคืน ลำดับที่ 657*.
- สุชาติ เอกปชชา. (2557). *ประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนดีประจำตำบลในประเทศไทย  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนางานองค์กร มหาวิทยาลัย  
เจ้าพระยา, วารสารสมาคมนักวิจัย*. 9(1).
- สุทิน เวทวงษ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สหวิทยาเขต  
ระยอง 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช กรณีสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต).

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2537). “ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา”. เอกสารสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา.  
นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). การกระจายอำนาจทางการศึกษา, วารสารราชบัณฑิตยสถาน.  
23 (1) : 41- 51.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2541). การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.  
เอกสารอัดสำเนา.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษา.  
กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- อริยา คูหาและบัญญัติ ยงย่วน. (2547). แรงจูงใจและอารมณ์. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อริศรา เล็กสรรเสริญ. (2549). พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในประเทศไทย.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- อรุณรุ่ง ปภาพสิษฐ์. (2555). เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิจัยการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 1).  
สืบค้น จาก [www.pnru.ac.th/fac/tehu/upload-files/uploadfile/29.pdf](http://www.pnru.ac.th/fac/tehu/upload-files/uploadfile/29.pdf)
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา  
ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management).  
กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษา.
- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. (4<sup>th</sup> ed.). Irwin : McGraw-Hill.
- Caldwell, B.J., and Spinks J.M. (1990). *The Self-Managing School*. London : Tayloy and Francis (Printers) Ltd.
- Chapman, J.D. and others. (1996). *The Reconstruction of Education*. London : Redwood Books Limited.
- Cheng, Y.C.. (1996). The theory and characteristics of school-based management. *International journal of education management*, 7(6), 205-210.
- Fry, Gerald. Sermsak Wisalaporn & Somkit Lertpaitoon. (1999). Management of Education. In Thailand: A Review and Recommendations for an Implementation Strategy for Decentralization. Photocopied.

- Gamage, D. (2003). *School-based management leads to shared responsibility and quality in education*. Australia : The University of Newcastle.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.
- Heyward, M., Connon, R.A. & Sarjono. (2011). *Implementing school-based management in Indonesia*. Resesearch Triangle Park, NC : RTI Press.
- Hoy, W. K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational administration : Theory, Research, and Practice*. (6<sup>th</sup> ed.). Singapore : McGlaw-Hill.
- Kast, F. E and Rosenzweig, J. E. (1988). *Organization and Management : A Systems and Contingency Approach*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: MaGraw-Hill Book.
- Lunenburg, Fred and C. Ornstein Allan. (1996). *Educational Administration : Concept and Practice*. 2 ed. New York : Wadsworth Publishing Company.
- Lundgren, UIF P. & Mattsson, Kerstin. (1996). "Decentralization by or for School Improvement, " *in The Reconstruction of Education*. Edited by Chapmen and others. p. 139 – 148. London: Redwood Bcoks Limited.
- Mott citing Hoy and Miskel. (1991). *The characteristic of effective organization*. New York : Harper and Row.
- Purkey,S.C., and Smith, M.S. (1983). *Effective Schools : A Review*, *Elementary School Journal*. 83, 427-452.
- Peterson, D. (1991). *School-based management and student performance*. America : University of Oregon.
- Randinelli, D.A. ; Nelson, J.R.; Cheema, G.S. 1984. *Decentralization in developing countries : a review of recent experience*. Washington, D.C. : World Bank, Staff Working Paper No. 581.
- Sergiovani, T.J. (1991). *The Principal ship : A Reflective practice perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. Needham heights : Allyn and Bacon, 35
- Wilson. B. (1991). *Stems : concept. Methodologies and Applications*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : John Wiley and Sons.
- World Bank. (1994). *Governance : the world bank's Experience*. Washington D.C.: World Bank.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้ร่วมวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





**ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)**  
**เพื่อศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา**  
**ที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ธร โพธิ์พูลศักดิ์	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการ การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการ การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม
3. ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
4. ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
5. ดร.สายัณห์ ผาน้อย	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25
6. นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25
7. ดร.สวัสดิ์ แก้วชนะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
8. ดร.ยุทธศาสตร์ กงเพชร	ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
9. ดร.สายสมร ศักดิ์คำดวง	ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดขอนแก่นวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

**ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)  
และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ของแบบสอบถามการวิจัย**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศธร โพธิ์พูลศักดิ์	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
3. ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
4. ดร.วทันย ภูซาดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
5. ดร.นิภัฏชลา ลั่นเหลือ	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขามวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

**ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)**  
**เพื่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน**  
**ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

1. อาจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ เยี่ยมแสง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
2. ดร.อุไรวรรณ ภูซาดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านชนบท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
3. ดร.วรรณประกรณ์ จุมพลน้อย	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
4. ดร.อดุลเดชย์ ฐานะ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
5. ดร.วทัษญู ภูซาดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
6. ดร.นิกัญชลา ลั่นเหลือ	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขามวิทยาคมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
7. ดร.สายสมร ศักดิ์คำดวง	ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดขอนแก่นวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
8. ดร.กมลวรรณ ทิพยเนตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนสระแก้วราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
9. ดร.ณัฐพร ชินบุตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
10. ดร.สมพงษ์ อัสสาภัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแวงตอตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

11. ดร.ประเวศ เทศเรียน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองพลพิทยาคม
12. ดร.ภาวิณี อิศรา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนจันทิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 3
13. ดร.ณัฐพล โสสองชั้น	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25




มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายนามทรงคุณวุฒิการการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
เพื่อตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ

1. ดร.สายัณห์ ผาน้อย	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25
2. นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
3. ดร.สวัสดี แก้วชนะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
4. ดร.มนตรี ถ้ำหิน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเปือยน้อยศึกษา สำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
5. ดร.วรรณปกรณ์ จุมพลน้อย	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

**กลุ่มผู้ร่วมวิจัย (Research Participant) ในการทดลองใช้รูปแบบ  
โรงเรียนชุมแพพิทยาคม อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

1. นายทวีศักดิ์ สมนอก (ผู้วิจัย)	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. นางทิพวรรณ ดวงชาทม	ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
3. นางจิตราพร ปอสิงห์	ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
4. นายสุทัต เพี้ยเกษ	ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
5. นางภัทราภรณ์ ผายพิมพ์	ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
6. นายขวัญชัย บำขุนทด	ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
7. นางบุญจันทร์ จันผาผาย	ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
8. นายวิทยา ภาชื่น	ครูวิทยฐานะชำนาญ
9. นายแสนพล ระดากุล	ครูวิทยฐานะชำนาญ
10. นางสาวกรพรรณ สีลา	ครูวิทยฐานะชำนาญ
11. นางสาวศศิธร นาครรัตน์	ครูวิทยฐานะชำนาญ
12. นางสาวปจรรย์ ไพรทอง	ครู
13. นางสุดา ศรีกงพาน	ครู
14. นายสุพัฒน์ ศรีกงพาน	ครู
15. นายอนันต์ ปิดตานะ	ครู
16. นายพงศ์กรณ์ พันธุ์โยคีศรี	ครู
17. นางสาวสุวรรณี กรมสูงเนิน	ครู
18. นางนิภาภรณ์ ศรีชานิล	ครูผู้ช่วย
19. นางสาวฉมาตас เรืองลือ	ครูผู้ช่วย
20. นายคณิต อำท้าว	พนักงานราชการ
21. นายราชันย์ ชำชอง	พนักงานราชการ
22. นายอิสระ ไป่คอนสาร	พนักงานราชการ



ภาคผนวก ข

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





## แบบสอบถามการวิจัย

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

---

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ในการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

3. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่าน จึงขอความกรุณาตอบ แบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

นายทวีศักดิ์ สมนอก

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ  ชาย  
 หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  สูงกว่า 45 ปี  
 ตั้งแต่ 30 – 45 ปี
3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาเอก  
 ปริญญาโท

**ตอนที่ 2** ระดับความคิดเห็นกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

**คำชี้แจง**

ขอความอนุเคราะห์ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อคำถามว่ามีความเหมาะสมในแต่ละด้านอย่างไร แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดค่าความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

องค์ประกอบ ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>1. องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ</b>					
1) การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ	....	....	....	....	....
2) กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้	....	....	....	....	....
3) ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน	....	....	....	....	....
4) กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา	....	....	....	....	....
5) มีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร	....	....	....	....	....
<b>2. องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>					
1) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงานการรับผลประโยชน์และการประเมินโครงการต่าง ๆ	....	....	....	....	....
2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	....	....	....	....	....
3) สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย	....	....	....	....	....
4) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน กระบวนการบริหารและจัดการศึกษา	....	....	....	....	....
5) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	....	....	....	....	....
6) สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา ให้ทุกฝ่ายได้รับรู้	....	....	....	....	....
7) สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	....	....	....	....	....
<b>3. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ</b>					
1) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการ เรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน	....	....	....	....	....
2) สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็น กลุ่มและเป็นชั้น	....	....	....	....	....
3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ	....	....	....	....	....

องค์ประกอบ ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4) มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน	....	....	....	....	....
5) มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ	....	....	....	....	....
6) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ เรื่องที่ผู้เรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน	....	....	....	....	....
7) มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้	....	....	....	....	....
8) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้ สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง	....	....	....	....	....
9) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น	....	....	....	....	....
10) พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น	....	....	....	....	....
11) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน	....	....	....	....	....
12) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน	....	....	....	....	....
13) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ	....	....	....	....	....
14) ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต	....	....	....	....	....
15. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี	....	....	....	....	....
16. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	....	....	....	....	....
<b>4. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน</b>					
1. สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน	....	....	....	....	....
2. สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการ	....	....	....	....	....

องค์ประกอบ ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<p>ของผู้เรียน</p> <p>3. สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</p> <p>4. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้</p> <p>5. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้</p> <p>6. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่</p> <p>7. สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ</p> <p>8. มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>9. สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้</p>	....	....	....	....	....
<b>5. องค์ประกอบด้านความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
<p>1. บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง</p> <p>2. บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้</p> <p>3. บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้</p> <p>4. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่เรียนรู้</p> <p>5. สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน</p> <p>6. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้</p>	....	....	....	....	....

องค์ประกอบ ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
บรรลุเป้าหมายขององค์การ			.		.
7. มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา	....	....	....	....	....
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ	....	....	....	....	....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการบริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....  
วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....  
วัน เวลา สถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

#### ส่วนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มี  
ประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ มีความครบถ้วนเพียงพอ  
หรือไม่ และควรเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขจากที่ผู้วิจัยนำเสนออะไรบ้าง

##### 1) ด้านการกระจายอำนาจ

.....  
.....  
.....  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
.....

##### 2) ด้านการมีส่วนร่วม

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

##### 3) ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

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

4) ด้านการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

.....

.....

.....

.....

.....

5) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 องค์ประกอบขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากที่ผู้วิจัยนำเสนอ มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



## ภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.4 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.5 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.6 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.7 การสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ ข.8 การสัมภาษณ์เชิงลึก

## แบบประเมินความพึงพอใจ

โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

---


แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมพัฒนาตามโครงการ  
พัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์ท่านได้แสดงความพึงพอใจที่มีต่อโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่  
มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 25 แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน โดยกำหนดค่า  
ความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

เนื้อหาและกิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านเนื้อหาและกิจกรรม</b>					
1. เนื้อหาความรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนา					
2. ทักษะ ความรู้ ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหาร สถานศึกษาและบริหารงานในสถานศึกษา					
3. ทักษะ ความรู้ ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและพัฒนา ตนเองและพัฒนาสถานศึกษาได้					
4. ความเหมาะสมของกิจกรรมการระดมสมองและอภิปรายร่วมกันใน ประเด็นต่างๆ					
5. ความเหมาะสมของสถานศึกษาที่ศึกษาดูงาน					
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>					
1. ความเหมาะสมของโสตทัศนูปกรณ์ในการอบรม					
2. สถานที่ในการอบรมมีความเหมาะสม					
3. ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม					
4. การจัดอำนวยความสะดวกในการอบรมมีความเหมาะสม					
5. ความพึงพอใจในภาพรวมต่อโครงการ					
<b>ด้านวิทยากร</b>					
1. วิทยากรมีความรู้ในเนื้อหาที่บรรยาย					
2. วิธีการถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอมีความชัดเจน ต่อเนื่อง และเข้าใจ ง่าย					
3. การจัดลำดับของเนื้อหา มีความเหมาะสม					
4. การสรุปประเด็นชี้ให้เห็นจุดสำคัญ					
5. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการซักถาม ปัญหา					
6. การสร้างบรรยากาศและการเร้าความสนใจในการฟัง					
7. ความรู้และเนื้อหาที่ได้รับสามารถนำมาปรับใช้ได้จริง					
8. การใช้เอกสาร อุปกรณ์ และสื่อช่วยการบรรยาย					
9. การรักษาเวลาและการควบคุมเวลา					



ภาคผนวก ค

พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)  
เพื่อร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ประเด็นในการสนทนากลุ่ม	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	บันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	2.15 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการจัดการศึกษา	..... .....
	<b>3. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ</b> 3.1 สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน 3.2 สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคลใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น	..... ..... ..... ..... .....
	3.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ 3.4 พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณ บนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังจะได้ รับการยอมรับจากผู้เรียน 3.5 มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น 3.6 เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน	..... ..... ..... ..... .....





ประเด็นในการสนทนากลุ่ม	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	บันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	<p>4.7 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ</p> <p>4.8 การสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>4.9 การทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนกระทั่งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p><b>5. ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b></p> <p>5.1 บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง</p> <p>5.2 บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้</p> <p>5.3 บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้</p> <p>5.4 สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ประเด็นในการสนทนากลุ่ม	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	บันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	5.5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นขององค์การให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน 5.6 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุก ระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 5.7 ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 5.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

ประเด็นที่ 2 ควรกำหนดรายละเอียดของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....



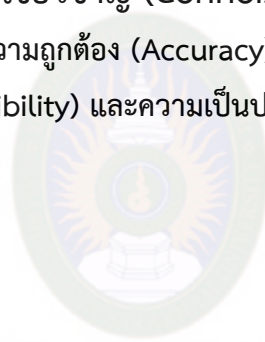
## ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม



ภาพที่ ข.9 การสนทนากลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
เพื่อยืนยันรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety)  
ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แบบบันทึกการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
 เพื่อยืนยันรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety)  
 ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility)

---

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่เป็นจริง

- 1.1 เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง
- 1.2 ระดับการศึกษา [ ] ปริญญาเอก  
 [ ] ปริญญาโท  
 [ ] ปริญญาตรี  
 [ ] อื่นๆ.....
- 1.3 ตำแหน่ง / หน้าที่ [ ] ผู้บริหารการศึกษา  
 [ ] ผู้บริหารสถานศึกษา  
 [ ] นักวิชาการ  
 [ ] ครู
- 1.4 ประสบการณ์ [ ] น้อยกว่า 5 ปี  
 [ ] 5-10 ปี  
 [ ] 10 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ประเด็นความถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบ

### คำชี้แจง

1. แบบบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เพื่อยืนยันรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมต่อไป

2. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ขอความกรุณาให้ท่านผู้เชี่ยวชาญ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดว่า รูปแบบมีความ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับใด

### ระดับความคิดเห็น

5 หมายถึง รูปแบบมีความตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบมีความตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบมีความตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบมีความตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบมีความตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

-----

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>1. การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน</b>																				
1.1 สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.2 สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.3 สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.5 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.7 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.8 มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
1.9 สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>																				
2.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินโครงการ ต่าง ๆ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
2.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
2.3 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการ ศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและ เครือข่าย	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
2.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัด การศึกษา	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.5 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
2.6 สถานศึกษามีการประชุมสัมพันธ์เป้าหมายและ จุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
2.7 สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
<b>3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>																				
3.1 บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความ กระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ต่อเนื่อง	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
3.2 บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและ ปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....



รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.3 บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำ แบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่ กับภาพรวมทั้งหมดได้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
3.4 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คน ในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่เรียนรู้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
3.5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่ง หมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
3.6 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการสื่อสาร ให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
3.7 มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมใน ทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
3.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>4. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ</b>																				
4.1 สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.2 สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.4 มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.5 มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.6 กระจื่อรื้อร่นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามี ความสำคัญต่อชีวิตของตน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.7 มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความ เชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและ ระหว่างสาระการเรียนรู้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.8 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตาม แนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระใน การเรียนรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหา ความรู้ด้วยตนเอง	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.9 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่า ต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครู เท่านั้น	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.10 พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้ สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่าง รวดเร็ว ไร้พรหมแดน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.12 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับ ตัวเองและผู้อื่นได้ในสถานะที่กดดัน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.14 ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
4.15 ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มี บุคลิกภาพดี	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	รายการตรวจสอบ																			
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.16 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
<b>5. การกระจายอำนาจ</b>																				
5.1 การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
5.2 กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
5.3 ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
5.4 กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วม และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
5.5 จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคมและชุมชน	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

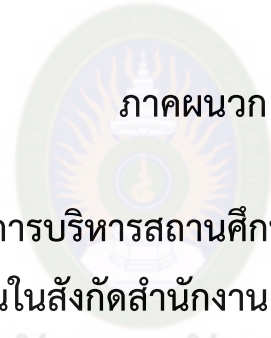
ภาพประกอบการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ



ภาพที่ ข.10 การสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ง

การทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





1. **ชื่อโครงการ** : โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2. **ผู้รับผิดชอบโครงการ** นายทวีศักดิ์ สมนอก

3. **คำชี้แจงโครงการ**

โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนนี้ กำหนดดำเนินการโดยการใช้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งเป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผลการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน 3 วัน พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา

4. **ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ**

การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นเรื่องที่สำคัญนั้นเพราะกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาจะนำไปสู่ “โรงเรียนคุณภาพ” ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องสร้างองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลอันหมายถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองได้ โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้น แต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบายวางแผนและบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ขึ้นมา ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยแล้ว โครงการดังกล่าวนี้ยังเป็นสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีความชัดเจนในภารกิจ โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียว และแนวทางแก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็ง ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา และที่สำคัญ คือ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 5. หลักการของโครงการ

5.1 ใช้กระบวนการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผนการกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง กำกับติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเองในการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

5.2 ผู้ที่เข้ารับการอบรมพัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการระดมสมองและอภิปรายร่วมกัน นำเสนอผลการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม ใช้เป็นแนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหา อภิปราย สร้างข้อสรุป โดยฝึกการคิดให้ถูกวิธี

5.3 ฝึกปฏิบัติจริงโดยใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในการปฏิบัติงานควบคู่จะเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน

5.4 ผู้ที่เข้าอบรมพัฒนาจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกฝน การชี้แนะอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดทักษะ หรือแนวปฏิบัติ ตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 6. วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 7. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารและครูโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 24 คน

## 8. สถานที่ดำเนินโครงการ

ห้องประชุมโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 9. งบประมาณโครงการ

จำนวน 10,000 บาท (หนึ่งหมื่นบาทถ้วน)

9.1 ค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษา ปีงบประมาณ 2561 จำนวน 5,000 บาท

9.2 งบประมาณสนับสนุนโดยผู้วิจัย จำนวน 5,000 บาท

## 10. ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ

10.1 **ขั้นวางแผน (Plan)** ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมวิจัยร่วมประชุมและหาข้อสรุปเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน กำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ การดำเนินโครงการฯ ร่วมกัน

10.2 **ขั้นปฏิบัติการ (Acting)** ผู้ร่วมวิจัยดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

10.3 **ขั้นสังเกต (Observe)** ผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิอีก 5 ท่าน ร่วมสังเกตการณ์และบันทึกผลการสังเกตลงในแบบบันทึก

10.4 **ขั้นสรุปและสะท้อนผล (Reflect)** ผู้วิจัยสะท้อนผลและสรุปผลการดำเนินโครงการ

## 11. เนื้อหาสาระ

**หน่วยพัฒนาที่ 1** การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

**สาระการพัฒนา**

1) การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) กลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

3) การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

**หน่วยพัฒนาที่ 2** การบริหารแบบมีส่วนร่วม

**สาระการพัฒนา**

1) การประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

2) การเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา

**หน่วยพัฒนาที่ 3** ความเป็นป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**สาระการพัฒนา**

1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ

3) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน

## 12. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาตามโครงการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กำหนด 3 วัน โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาสาระที่กำหนด จำนวน 3 หน่วยพัฒนา จำนวน 2

ระยะที่ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปผลการพัฒนาตามโครงการ

### 13. การวัดและประเมินผล

13.1 แบบประเมินการปฏิบัติตามตัวชี้วัด และแบบประเมินระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัด

13.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบโดยใช้โครงการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

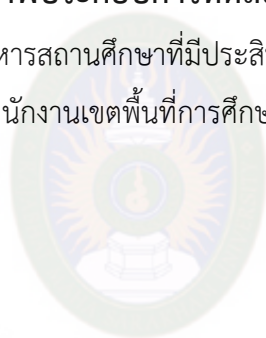
### 14. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

14.1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจทักษะและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

14.2 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยได้ตระหนักถึงข้อดีการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ภาพประกอบการทดลองใช้รูปแบบ

“โครงการการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25”




มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ ง.1 ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปผลการพัฒนาตามโครงการ



ภาพที่ ง.2 ประชุมวางแผน/ขออนุมัติงบประมาณจากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ เพื่อดำเนินงานตามโครงการ



ภาคผนวก จ

หนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน **สตรีศรีภูมิ**

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๔๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน กฤษฎานุกูลวิทยาคาร

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๔๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำ  
ข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๖/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ภูเขิน

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำ  
ข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ขอแสดงความนับถือ  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐


เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน: **แก่งศรีอุทัย**

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำ  
ข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน จตุรัสวิทย์พัฒนา

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน **หนองน้อแดงวิทยา**

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำ  
ข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทร์ชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน: **เมืองพญาแลวิทยา**

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๔๒๑๐๒๐๐๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำ  
ข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน: **ชั้นภูมิศักดิ์ชุมพล**

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้เครื่องมือ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำ  
ข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗/๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๔๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สายัณห์ ผาน้อย

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๔๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม

ด้วย นายทวิศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๗๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุน)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐-๕๗๗๒-๒๑๑๘๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ ศธ. ๐๕๕๐.๐๒/ว ๓๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สวัสดิ์ แก้วชนะ

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส.๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐรัชย์ จันทขุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สายสมร ศักดิ์คำดวง

ด้วย นายทวิศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)


คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ยุทธศาสตร์ กงเพชร

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๙๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

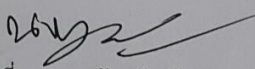
ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทม)  
 คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗



ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๓๖๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๑

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕

ด้วย นายทวีศักดิ์ สมนอก นิสิตระดับปริญญาเอก รหัส ๕๗๙๒๑๐๒๐๐๑๑๑ สาขาวิชา  
การบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๕” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ  
วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต ๒๕ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๘๓ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน ๑๑๖  
คน รวม ๑๙๙ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท. ดร.ณัฐชัย จันทุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗





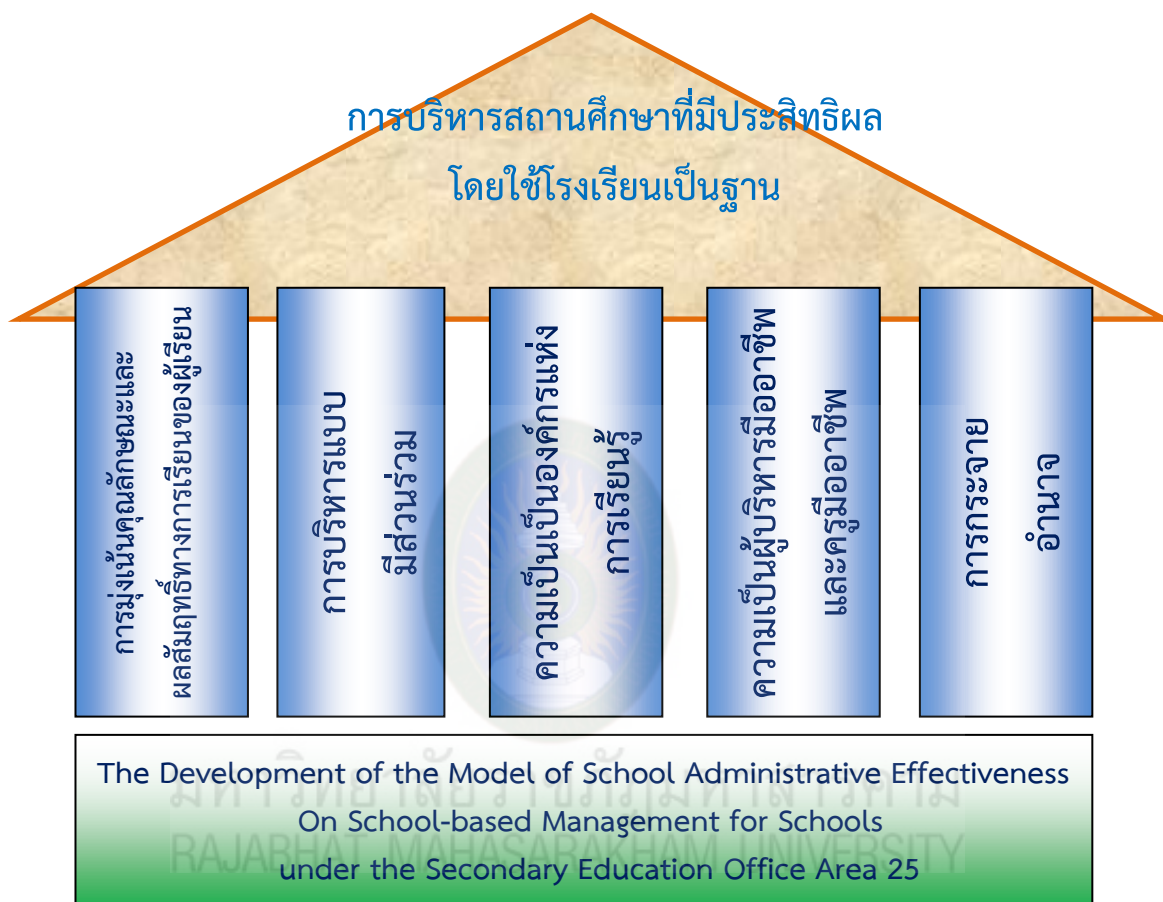
ภาคผนวก ฉ

คู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



คู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



โดย

นายทวีศักดิ์ สมนอก

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการนำรูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ไปใช้ในการอบรมพัฒนาหรือนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งรายละเอียดเนื้อหาในคู่มือนี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นตามหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อาทิ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารการศึกษาและด้านนักวิชาการที่เป็นอาจารย์ที่สอนหรือบริหารในระดับมหาวิทยาลัย

สำหรับเนื้อหาหลักที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในคู่มือนี้สังเคราะห์จากเอกสาร ตำราวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นผลงานศึกษาของนักการศึกษาและนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเนื้อหา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ และ 5) การกระจายอำนาจ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะมีตัวชี้วัด เป็นแนวปฏิบัติหรือเป็นการประเมินในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนด้วยเช่นกัน

สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่นำรูปแบบไปใช้จึงควรได้ศึกษาคู่มือการใช้ให้เข้าใจโดยละเอียด เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน อาจมีการประยุกต์ใช้รูปแบบเพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนทำให้การพัฒนาการพัฒนการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และคู่มือการใช้รูปแบบ สำเร็จลุล่วงด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารูปแบบนี้จะป็นวิธีการหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และช่วยพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และส่งผลต่อผู้เรียนตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาของชาติต่อไป

ทวีศักดิ์ สมนอก

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

<b>ส่วนที่ 1 รายละเอียดของโปรแกรม.....</b>	
คำชี้แจงในการใช้โปรแกรม.....	
ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม.....	
หลักการของโปรแกรม.....	
จุดมุ่งหมายของโปรแกรม.....	
เนื้อหาสาระ.....	
กระบวนการพัฒนา.....	
การวัดและประเมินผล.....	
<b>ส่วนที่ 2 รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรม.....</b>	
หน่วยพัฒนาที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment).....	
หน่วยพัฒนาที่ 2 การบริการ (Service).....	
หน่วยพัฒนาที่ 3 ความอ่อนน้อม (Humility).....	
หน่วยพัฒนาที่ 4 การตระหนักรู้ (Awareness).....	
หน่วยพัฒนาที่ 5 ความซื่อสัตย์ (Integrity) .....	
<b>ส่วนที่ 3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องและเครื่องมือประเมิน.....</b>	
การศึกษาความต้องการจำเป็น.....	
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	
องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ.....	
แบบทดสอบก่อน/หลังพัฒนา.....	
แบบสัมภาษณ์ความก้าวหน้าภาวะผู้นำใ้บริการ.....	
แบบประเมินความก้าวหน้าภาวะผู้นำใ้บริการ.....	

## ส่วนที่ 1

### รายละเอียดของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้กำหนดองค์รายละเอียดของรูปแบบไว้ 8 ประการ เพื่อให้ผู้นำรูปแบบไปใช้ได้เข้าใจถึงแนวปฏิบัติ ที่จะส่งผลให้การใช้รูปแบบมีประสิทธิผลในการนำไปสู่การปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

#### 1. คำชี้แจงในการใช้รูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กำหนดการพัฒนาเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาสาระที่กำหนด มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกระบวนการพัฒนา เช่น การทดสอบก่อน/หลังพัฒนา กิจกรรมสัมพันธ์ การให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละองค์ประกอบที่เป็นเนื้อหาสาระโดยวิทยากร กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งควรมีกำหนดระยะเวลาอย่างน้อย 3 วัน ในส่วนขององค์ประกอบที่จะนำไปพัฒนาอาจดำเนินการโดยการศึกษาความต้องการจำเป็น หรือนำไปใช้ในการพัฒนาทุกด้านตามความเหมาะสม

ระยะที่ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปผลการพัฒนาตามโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเทียบเคียง (Benchmarking) การปฏิบัติงานหรือการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## 2. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุด ในอันที่จะทำหน้าที่ในการพัฒนาคนในประเทศให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้านตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทั้งนี้หากสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารที่ดีนำมาใช้จนประสบความสำเร็จ ก็จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพคน เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัด การศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเอง และร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge based society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy)

การกำหนดหรือสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญนั้น เพราะกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาจะนำไปสู่ “โรงเรียนคุณภาพ” ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องสร้างองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลอันหมายถึงผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เนื่องจากการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองได้ โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้น แต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบายวางแผนและบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงได้จัดทำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ขึ้นมา ทั้งนี้นอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยแล้ว รูปแบบนี้ยังเป็นสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีความชัดเจนในภารกิจ โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียว และแนวทางแก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น

สถาบันที่เข้มแข็ง ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา และที่สำคัญ คือ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### 3. หลักการของรูปแบบ

1. ใช้กระบวนการพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผนการกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง กำกับติดตามผลการพัฒนาด้วยตนเองในการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2. ผู้ที่เข้ารับการอบรมพัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการระดมสมองและอภิปรายร่วมกัน นำเสนอผลการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม ใช้เป็นแนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อ หา อภิปราย สร้างข้อสรุป โดยฝึกการคิดให้ถูกวิธี

3. ฝึกปฏิบัติจริงโดยใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในการปฏิบัติงานควบคู่จะเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน

4. ผู้ที่เข้าอบรมพัฒนาจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกฝน การชี้แนะอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดทักษะ หรือแนวปฏิบัติ ตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### 4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



## 6. เนื้อหาสาระ

### องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

#### เนื้อหาสาระ

- 1.1 สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
- 1.3 สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
- 1.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้
- 1.5 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
- 1.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่
- 1.7 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
- 1.8 มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 1.9 สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะเกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

### องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### เนื้อหาสาระ

- 2.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินโครงการต่าง ๆ
- 2.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- 2.3 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย
- 2.4 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา

2.5 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.6 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

2.7 สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

### **องค์ประกอบที่ 3** ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### เนื้อหาสาระ

3.1 บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง

3.2 บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

3.3 บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้

3.4 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่เรียนรู้

3.5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน

3.6 มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.7 มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา

3.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ

### **องค์ประกอบที่ 4** ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

#### เนื้อหาสาระ

4.1 สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน

4.2 สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น

4.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ

4.4 มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน

4.5 มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ

4.6 กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน

4.7 มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้

4.8 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง

4.9 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น

4.10 พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

4.11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน

4.12 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน

4.13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

4.14 ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต

4.15 ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี

4.16 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

## **องค์ประกอบที่ 5 การกระจายอำนาจ**

### **เนื้อหาสาระ**

5.1 การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ

5.2 กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

5.3 ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน

5.4 กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วม และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา

5.5 จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคมและชุมชน

## 7. กระบวนการพัฒนา

1. การพัฒนาโดยการอบรมเข้ม (Intensive training) เน้นภาคทฤษฎีตามเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. การกำหนดเป็นระยะ ในแต่ละระยะให้กำหนดเป็นกิจกรรมย่อย และผลคาดหวังตามแต่ละองค์ประกอบ และควรมีการกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3 วัน (ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง)

## 8. การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 5 องค์ประกอบ
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนารูปแบบ



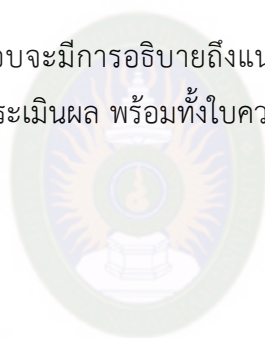
## ส่วนที่ 2

### เนื้อหาสาระ

ในส่วนนี้เป็นรายละเอียดของเนื้อหาสาระที่จะนำไปพัฒนา โดยกำหนดกรอบเนื้อหาเป็นองค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ
- องค์ประกอบที่ 5 การกระจายอำนาจ

ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะมีการอธิบายถึงแนวคิดหลัก จุดประสงค์ กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนา สื่อ และการวัดประเมินผล พร้อมทั้งใ้ความรู้ ใ้งาน และแบบประเมินการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## องค์ประกอบที่ 1

### การมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน



#### แนวคิดหลัก

ผู้เรียน คือ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาประสิทธิภาพ และคุณภาพการจัดการศึกษาจะถูกตัดสินโดยผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามความต้องการของแต่ละคน สถานศึกษาจึงต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งสถานศึกษาจะต้องมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน

#### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

#### สาระเนื้อหา

1. สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน

2. สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
3. สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
4. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้
5. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
6. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่
7. สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วม กั้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
8. มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล
9. สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

เวลา 2 ชั่วโมง

#### แนวการดำเนินงานกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ตาม 9 สาระเนื้อหา
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบงาน

#### การวัดและประเมินผล

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรม
2. ประเมินจากชิ้นงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

สาระเนื้อหาที่ 1.1

สถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Desired Characteristics) หมายถึง ลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน อันเป็นคุณลักษณะที่สังคมต้องการในด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึก สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก ซึ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ 8 ประการคือ



1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวไว้ในมาตราที่ 23, 24 และ 26 เกี่ยวกับการจัดการศึกษา สรุปได้ว่า ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องบูรณาการความรู้ด้านต่างๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับตนเอง ทักษะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข โดยต้องผสมผสานสาระความรู้เหล่านั้นให้ได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา และให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบ ควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน ตามความเหมาะสมในแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงมีนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นขยายโอกาสทางการศึกษาให้เยาวชนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างกว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญานอกเหนือจากการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา นอกจากนี้ยังได้ส่งเสริมและสร้างความ



ตระหนักให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในคุณค่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี และวิถีประชาธิปไตย

การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูผู้สอนจะเริ่มจากการศึกษานิยาม วิเคราะห์ตัวชี้วัดและพฤติกรรมบ่งชี้ของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ รวมทั้งศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนแต่ละวัย แต่ละบุคคล และนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องในแต่ละคุณลักษณะแล้วนำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตัวชี้วัด และพฤติกรรมบ่งชี้ที่วิเคราะห์ไว้ ไปบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โครงการต่างๆ และกิจวัตรประจำวันของผู้เรียน ดังนี้

1. บูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ โดยเน้นที่จุดหมายว่าต้องการให้เด็กเป็นคนที่มีความหมายอย่างไร และจัดทำเนื้อหาสาระให้สนองจุดหมายนั้น เช่น คุณลักษณะข้อนี้จะต้องให้เด็กเข้าใจ คุณลักษณะข้อนี้จะต้องให้เด็กทำได้ ซึ่งครูจะตั้งคำถามชวนให้เด็กๆ ช่วยกันคิด กำหนดภาระงานจากสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน ให้เด็กร่วมกันค้นหาคำตอบเป็นกลุ่ม แล้วลงมือทำงานจนสำเร็จ มีการนำเสนอความคิดเห็น และสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน จะทำให้เด็กมองเห็นความจริงซาบซึ้งในคุณค่า พร้อมทั้งมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม เกิดความปรารถนาจะร่วมแก้ปัญหาและสร้างสรรค์พัฒนาสังคมต่อไป



2. จัดในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้วยการให้เด็กทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในโรงเรียน เช่น การปลูกผัก การทำอาหาร การทำงานศิลปะ การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้จะส่งเสริมให้เด็กรู้จักวางแผน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและนำไปปรับปรุง พร้อมทั้งนำเสนอผลงานต่อผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เด็กมีความต้องการ รู้จุดเด่น-จุดด้อยของตนเอง สามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งใกล้ตัวและเลือกใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน ช่วยให้คิดตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของตนเองได้ แสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข



3. จัดโครงการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เกี่ยวกับวันสำคัญทางศาสนา พระมหากษัตริย์ ให้เด็กได้มีส่วนร่วม ส่งเสริมให้เด็กๆ ทำงานเป็นกลุ่ม มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ประชุมนักเรียน เพื่อเขียนโครงการ และดำเนินกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ พร้อมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นทราบ



4. ปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยสอดแทรกในกิจวัตรประจำวัน เพราะการศึกษาอยู่ในกิจกรรมทุกอย่างของชีวิต เพื่อให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ด้วยดี ครูจะต้องสร้างระบบวิถีชีวิตที่ดึงมาทำชีวิตให้เป็นการศึกษา เริ่มจากการเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่กิจกรรมหน้าแถวตอนเช้า การเคารพธงชาติ ร้องเพลงชาติ การสวดมนต์เจริญสติ การเรียน การให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ การปฏิบัติตามข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน การดูแลรักษาสุขภาพร่างกายของตนเอง การรักษาความสะอาด การจัดกระเป๋า การจัดเก็บของใช้ การทำความสะอาดจานชาม การเล่นเกมมีกติกา ไปจนถึงการเป็นผู้ให้บริการผู้อื่น การทักทายสวัสดิ การทำความเคารพผู้ใหญ่

## สาระเนื้อหาที่ 1.2

### สถานศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด (Child Centre) กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยี ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบันของบุคคล ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี มีความสุขบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียงและยั่งยืนจากจุดหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็น คนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย



ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา มาตรา 10 กำหนดว่า การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และวรรคสอง การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มี

ผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การศึกษาสำหรับคนพิการในวรรคสอง ให้จัดตั้งแต่แรกเกิด หรือพบความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษา เกี่ยวกับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของเด็กทุกประเภท ทำให้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษา

สำหรับเด็กปฐมวัยว่า การจัดประสบการณ์ให้กับเด็กปฐมวัยต้องยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูควบคู่กับการให้การศึกษา โดยต้องคำนึงถึงความสนใจ และความต้องการของเด็กทุกคนทั้งเด็กปกติ เด็กที่มีความสามารถพิเศษ และเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา รวมทั้งการสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือเด็กที่มีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ



หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือผู้ด้อยโอกาส เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา อย่างสมดุล โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย บูรณาการผ่านการเล่น และกิจกรรมที่เป็นประสบการณ์ตรงผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าเหมาะสมกับวัย และความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดูหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาเด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองได้ตามลำดับขั้นของพัฒนาการสูงสุดตามศักยภาพ และนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้อย่างมีความสุข เป็นคนดีและคนเก่งของสังคม สอดคล้องกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม โดยความร่วมมือจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น จากหลักการของหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยทุกประเภทรวมถึงเด็กที่มีความต้องการพิเศษ



### สาระเนื้อหาที่ 1.3

สถานศึกษามีการออกแบบหลักสูตรและการสอนมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน



โรงเรียนต้องทำการวิเคราะห์สภาวะการณ์ปัจจุบันที่สังคมต้องเผชิญ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิเคราะห์สภาวะการณ์อนาคต เช่น การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 จะทำให้ทุกภาคส่วนของสังคมไทยตื่นตัวอย่างไร การส่งเสริมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการศึกษา เพื่อให้เด็กและเยาวชนไทยมีศักยภาพ ในการแข่งขันควรทำอย่างไร วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนทุกคนของโรงเรียน ควรเป็นอย่างไร เป็นต้น ผลของการศึกษา จะ

นำไปสู่การกำหนดทิศทางของหลักสูตร การศึกษาของสถานศึกษาที่เน้นการฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ และศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ในกระบวนการวิเคราะห์สภาวะการณ์ปัจจุบันและสภาวะการณ์อนาคต เพื่อกำหนดความต้องการหลักสูตรสถานศึกษานี้ ทุกภาคส่วนควรมีส่วนร่วม อย่างกว้างขวางและหลากหลายที่สุด

นักวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรต่างเห็นพ้องต้องกันว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญ จึงบัญญัติศัพท์ที่เกี่ยวกับแนวคิดในการสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรเองไว้มากมาย เช่น การพัฒนาหลักสูตรที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based curriculum development) การพัฒนาหลักสูตรที่ยึดโรงเรียนเป็นหลัก (School-focused curriculum development) พร้อมทั้งมีความพยายามที่จะมอบอำนาจการตัดสินใจและการบริหารจัดการให้แก่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน โดยบัญญัติศัพท์เรียก



แนวความคิดนี้ว่า การบริหารจัดการที่ยึดแหล่งปฏิบัติการเป็นฐาน (Site-based Management) หรือการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) เป็นต้น

Sturman (1989) ได้สรุปถึงประโยชน์หรือข้อดีของการกระจายอำนาจทั้งการบริหารจัดการและการพัฒนาหลักสูตรไปสู่สถานศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความสามารถที่จะตัดสินใจให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของท้องถิ่นได้ดีขึ้น
2. มีศักยภาพที่จะสร้างความกระตือรือร้นระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. มีศักยภาพที่จะส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับประชาธิปไตยได้ดีขึ้น โดยชักจูงการดึงให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการตัดสินใจมากขึ้น
4. มีศักยภาพในการส่งเสริมให้เกิดโครงสร้างการทำงานที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมมากขึ้น
5. มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษามากขึ้น หลีกเลียงหรือลดการใช้โครงสร้างการทำงานแบบเดิมลง
6. มีศักยภาพในการนำทรัพยากรของรัฐมาใช้ เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมมากขึ้น
7. ลดความขัดแย้งของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ
8. เปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลที่ด้อยโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม
9. ส่งเสริมการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นวัตถุวิสัย

Taba (1962) นักพัฒนาหลักสูตรชาวอเมริกัน ให้ความเห็นสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นผู้จัดทำหลักสูตรเอง โดยยึดหลักการดำเนินการจากระดับล่างหรือระดับรากหญ้า ทาบามีความเชื่อว่าครูในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้สอนโดยตรงจะเป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองมากกว่าส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงเป็นผู้จัดทำและจัดส่งมาให้ และกล่าวว่าครูควรจะเริ่มกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจากการสร้างหน่วยการเรียนการสอนในเนื้อหาเฉพาะสำหรับเด็กในโรงเรียนก่อน



### สาระเนื้อหาที่ 1.4

#### สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

ผู้ประกอบวิชาชีพครู จำเป็นต้องพัฒนาตนเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกรู้สึก หรือทัศนคติทางบวกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการปรับปรุงตนเอง โดย แสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลในอาชีพเดียวกัน จุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนของผู้ประกอบวิชาชีพครู คือ การ ประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะมุ่งให้เกิดความสำเร็จในทุกขั้นตอนของการพัฒนาตน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการ สนับสนุน บริบทของสถานศึกษา ระดับการพัฒนาของสถานศึกษา เวลา งบประมาณ ขั้นตอนในการพัฒนา วิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน และบทบาทขององค์การด้านวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลสำคัญต่อ การพัฒนาตนที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของผู้ประกอบวิชาชีพครู



การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) มีความหมายว่า สิ่งต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็น ธรรมชาติและนามธรรม ส่งผลต่อผู้เรียนทั้งทางบวกและทางลบ และมีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียน เช่น ห้องเรียนที่ถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างพอเพียง สะอาด สงบ อากาศถ่ายเท มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเหมาะสมและ สนับสนุนการเรียนรู้ มีบรรยากาศในการเรียนที่ดี ก็จะส่งผลทางบวกต่อผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ อย่างมีความสุข มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน หากบรรยากาศเต็มไปด้วยความสกปรกรกร รุงรัง สกปรก เต็มไปด้วยข้าวของที่ไม่เป็นระเบียบ ก็จะส่งผลทางลบต่อผู้เรียนทำให้บรรยากาศในการ เรียนเต็มไปด้วยความเคร่งเครียด ผู้สอนก็จะรู้สึกท้อถอย ไม่เป็นผลดีต่อการเรียนการสอน

การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับวัยและระดับของผู้เรียนจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนทำให้ ผู้เรียนมีความรู้สึกรู้สึกที่อยากเรียนและเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ความสำคัญของ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีหลายประการได้แก่

1. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม เช่นห้องเรียนมีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ผู้สอนก็มีความสุขในการสอน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความราบรื่น สะดวก รวดเร็ว ตามแผนที่วางไว้

2. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สนับสนุนการเรียนรู้หลายด้านเช่น ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกประทับใจ เป็นตัวกระตุ้นผู้เรียนให้มีความสนใจและเกิดแรงจูงใจในการเรียนเปลี่ยนเจตคติไปในทางที่ดี มีความพึงพอใจในการเรียนช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปัจจัยสำคัญในกระบวนการเรียนการสอนก็คือความรู้สึกที่เกิดจากตัวผู้เรียน ความรู้สึก  
พึงพอใจ สนใจ อยากเรียน อยากรู้ ซึ่งจะเป็น ตัวการนำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด ดังนั้นถ้าผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และทางด้านสังคมภาพแล้ว จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกดังกล่าวได้

3. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ช่วยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้เรียน ประสบการณ์การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ตามปกติแล้วการรับรู้และการเรียนรู้ของผู้เรียนจะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้ปะทะสัมพันธ์กับสิ่งภายนอกที่มากระตุ้นประสาทสัมผัสของผู้เรียน การปะทะสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ เป็นการสร้างประสบการณ์ ดังนั้นถ้าเราต้องการให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีก็ต้องจัดให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีก่อนแล้วสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดประสบการณ์ของผู้เรียนภายหลัง

4. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาประการหนึ่งก็คือมุ่งให้ผู้เรียนมีบุคลิกภาพดี มีการแสดงออกทางกาย วาจาและใจตามแบบอย่างที่ดีสังคมยอมรับกล่าวคือมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เป็นเครื่องหมายของคนดี มีการประพฤติ ปฏิบัติสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดี การที่จะหล่อหลอมพฤติกรรม หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์นั้นต้องใช้เวลา และอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน จึงจะสามารถกล่อมเกล่าผู้เรียนได้ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยปรับหรือโน้มน้าวพฤติกรรมของผู้เรียนโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นมิตร มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตัดสินปัญหาด้วยเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้จะค่อย ๆ แทรกซึมเข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียน สะสมทีละน้อยจนในที่สุดก็จะแสดงออกในลักษณะของบุคลิกภาพรูปแบบในการรับรู้ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ ของผู้เรียน

5. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีส่วนช่วยในการควบคุมชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีระเบียบวินัย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นตัวกำหนดอาณาเขตของการเรียน ทำให้มีบรรยากาศที่แตกต่างไปจาก



กิจกรรมอื่น ยกตัวอย่างเช่น ลักษณะของสภาพแวดล้อมในสถานเริงรมย์ ผู้เรียนเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่จัดไว้อย่างเหมาะสม ก็จะมีปฏิสัมพันธ์อยู่ในระเบียบวินัยมากขึ้น โดยเฉพาะถ้ามีการจัดโต๊ะ เก้าอี้ ของนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์ จะช่วยให้การควบคุมชั้นเรียนมีระบบระเบียบ และง่ายสำหรับผู้สอนมากขึ้น

6. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นแหล่งทรัพยากรทางการเรียน การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นไปอย่างกว้างขวาง หลายแหล่งเห็นความสำคัญของมุมวิชาการ ศูนย์วิชาการ มุมสื่อการเรียนการสอน ทำให้ทั้งผู้เรียนและผู้สอน สามารถใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลาที่ต้องการ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางได้อย่างดี นอกจากนี้แหล่งทรัพยากรการเรียนจะช่วยพัฒนาความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนตลอดจนเป็นการสร้างนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ไม่ยึดติดอยู่เฉพาะความรู้ที่ได้จากผู้สอน

7. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะทำให้บรรยากาศในการเรียนเอื้อต่อการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีความสะอาดสบาย สงบ ปราศจากสิ่งรบกวน จะช่วยสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้หรือทำกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ อย่างตั้งใจและมีสมาธิ ยิ่งถ้าผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นซึ่งจัดว่าเป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านจิตภาพมีบุคลิกลักษณะที่อบอุ่น เป็นมิตร ก็จะทำให้บรรยากาศในการเรียนการสอนเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้น

8. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน การจัดสถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ง่ายต่อการเคลื่อนไหวโยกย้ายทำให้ผู้สอนไปถึงตัวผู้เรียนได้สะดวก ตำแหน่งของผู้สอนไม่จำเป็นต้องอยู่หน้าชั้นเสมอไป ผู้สอนอาจนั่งอยู่ท่ามกลางผู้เรียนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางสภาพแวดล้อมเช่นนี้ช่วยให้ผู้สอนมีความใกล้ชิดกับผู้เรียนมากขึ้น ทำให้ได้รู้จักอุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ดี ส่วนผู้เรียนจะลดความกลัว และมีความกล้ามากขึ้น กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น มีเจตคติที่ดีต่อผู้สอน

9. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเมื่อยล้า หรือความอ่อนเพลียทางด้านสรีระของผู้เรียนเช่นการจัดโต๊ะเก้าอี้ที่มีขนาดพอเหมาะกับร่างกายของผู้เรียนช่วยให้การนั่งสบายสามารถนั่งได้นาน ๆ โดยไม่ปวดหลัง การให้แสงสว่างในห้องเรียนที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้เรียนคลายความเมื่อยล้าของสายตา นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาด้วย



การปรับเปลี่ยนบทบาทของครูครั้งสำคัญ เกิดขึ้นเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จากเดิมที่ครูเป็นศูนย์กลางการจัดการเรียนการสอน (teacher-centered) มาสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ (student-centered) ปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (digital era) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การเข้าถึงข้อมูลความรู้และเรื่องราวต่างๆที่ผู้เรียนสามารถค้นคว้าเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ครูจึงไม่ใช่ผู้รู้ของผู้เรียนอีกต่อไป ครูจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอน (teacher) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (facilitator) โดย

เน้นให้ผู้เรียนมีวิถีหาความรู้ในโลกแห่งความรู้อันมากมายมหาศาลที่ไม่อาจเรียนรู้ได้หมด

ครูในยุคดิจิทัลไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีความรู้ เก่งที่สุดหรือประสบการณ์มากที่สุด แต่ต้องเป็นผู้ที่ “เข้าใจ” และ “เข้าถึง” ผู้เรียนผ่านการถาม การฟัง การสังเกต การสังเคราะห์ข้อมูล สร้างความไว้วางใจ ความรู้สึกมั่นใจและแรงบันดาลใจในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้กับศิษย์



## สาระเนื้อหาที่ 1.5

### สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 (5) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอน จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และ มีความรอบรู้ รวมถึงสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียน อาจเรียนรู้ไปพร้อมกันผ่านสื่อการเรียน การสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ มาตรา 30 กล่าวว่า ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอน สามารถใช้กระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา แสดงว่าผู้สอนจะต้องสามารถนำการวิจัยเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนต้อง ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้และการ พัฒนาตนเองได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สามารถนำกระบวนการวิจัยมาบูรณาการให้สอดคล้องกับ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในการสังเกต คิดค้น หาคำตอบ และตัดสินใจใน กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง คนในยุคนี้จึงจำเป็นต้องศึกษาตลอดชีวิต ต้องเน้นที่คุณภาพในการ แสวงหาความรู้ของผู้เรียนเป็นอันดับแรก นั่นคือ การสอนต้องมุ่งไปที่การทำให้ผู้เรียนมีเครื่องมือ ใน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเป็นประเด็นสำคัญ



การจัดการเรียนการสอนไม่ควรพัฒนาผู้เรียนให้ มีความรู้และเทคนิคปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพเท่านั้น แต่ ควรพัฒนาผู้เรียนใช้ทักษะทางปัญญาขั้นสูงเพื่อ การเรียนรู้ ทำ ความเข้าใจในปัญหาและแก้ปัญหา นั้น ด้วย กระบวนการทางปัญญา โดยกำหนดสถานการณ์ ปัญหาที่ กว้างและมีความซับซ้อนเหมาะสมกับระดับของผู้เรียน ซึ่งสามารถใช้หลักการของรูปแบบ กระบวนการวิจัยเป็น ฐานได้

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียน เรียนรู้จากการศึกษาค้นคว้าและค้นพบข้อเท็จจริง ต่าง ๆ ในเรื่องที่ศึกษาด้วยตนเองโดยอาศัยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบเป็นเครื่องมือสำคัญ

จุดมุ่งหมายของการสอนแบบเน้นวิจัยผู้เรียนรู้จักที่จะตั้งคำถามเอง รู้จักยกประเด็นปัญหา ให้ รู้จักวิเคราะห์ปัญหาที่เผชิญเองและทำยที่สุดให้รู้ วิธีที่จะได้มาซึ่งคำตอบเองและเมื่อได้มาซึ่งคำตอบ เองแล้ว จะต้องวิเคราะห์พิจารณาแล้วประเมินหาคำตอบใหม่ต่อไป

สาระเนื้อหาที่ 1.6

ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการแบบเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่ เพื่อตอบสนองแนวคิดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การบริหารจัดการที่เน้นบุคคลเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ความสนใจ ศักยภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน และบทบาทของผู้บริหารที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดหาแหล่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ตามความสนใจ แหล่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องจัดการแหล่งการเรียนรู้ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากร รับผิดชอบดูแล มีการควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการใช้แหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และความต้องการของอาจารย์ในฐานะของผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 22 ว่า ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ

และเติมตามศักยภาพ และมาตรา 24 กำหนดว่า กระบวนการเรียนรู้ต้องจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันและแก้ไข ปัญหา ให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อ การเรียน อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ทั้งนี้ผู้สอนและ ผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่

สาระเนื้อหาที่ 1.7

**สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน  
ทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ**

ปัจจุบันโรงเรียนต้องการการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างมาก และไม่ใช่เพียงการมีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุนด้านทรัพยากรเหมือนในอดีตเท่านั้น แต่โรงเรียนต้องการให้ตัวแทนชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการวางแผน การพัฒนาหลักสูตร การร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียน การบอกความต้องการของชุมชน ฯลฯ ขณะเดียวกันชุมชนก็ต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนด้านวิชาการโดย โรงเรียนคือแหล่งวิชาการของชุมชน เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงการให้บริการ สถานที่และวัสดุอุปกรณ์แก่ชุมชน ดังนั้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมช่วยให้ทั้งสององค์กรมีส่วนร่วม สนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้บัญญัติดังนี้ มาตรา 8(2) บัญญัติว่า ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 9(6) บัญญัติว่า ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มาตรา 11 บัญญัติว่า บิดา มารดา หรือผู้ปกครอง มีหน้าที่จัดให้บุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแล ได้รับการศึกษาภาคบังคับตามมาตรา 17 และตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องตลอดจนให้ได้รับการศึกษา นอกเหนือจากการศึกษาภาคบังคับตามความพร้อมของครอบครัว มาตรา 12 บัญญัติว่า นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 24(6) บัญญัติว่า ให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ มาตรา 29 บัญญัติว่า ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆเพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

## สาระเนื้อหาที่ 1.8

### มีการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับวิธีการสอนวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

แนวคิดแบบใหม่ๆ เริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ด้วยมุมมองที่ว่าผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันและต่างก็มีเอกลักษณ์ของตนเอง ดังนั้นการจัดหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้อยู่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้คำนึงถึงลักษณะดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสร้างความวิตกกังวลและความไม่มั่นคงในหมู่ครู ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่จะเรียนรู้กลยุทธ์ใหม่ในฐานะที่เป็นผู้นำการศึกษา ครูอาจารย์ต้องยอมรับที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดจากทฤษฎีใหม่ๆ ที่เข้ามาอย่างมีสติ ครูต้องเป็นตัวอย่างของผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาจะต้องเรียนรู้ วิธีการคิดนอกกรอบและพัฒนามากขึ้น งานของครูไม่ได้เป็นเพียงแค่ปรับแต่งสภาพที่เป็นอยู่ ถ้าหากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระบบโรงเรียน เราควรแสวงหาความจริงจากหลายมิติ ในฐานะที่เป็นมนุษย์เรามีความซับซ้อนหลายแง่มุมชีวิตที่ไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงรูปแบบเดียว มนุษย์ชอบความจริงแต่ก็ต้องอาศัยอยู่บนหน้าฉากของการเรียนรู้จากความหลากหลายของแหล่งที่มา ขณะเดียวกันครูผู้สอนควรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะของมนุษย์ของพวกเขา อีกทั้ง ครูต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับชุมชนที่หลากหลาย มากขึ้น และเห็นพ่อแม่เป็นแหล่งของการเรียนรู้และการสนับสนุนมากกว่าการแทรกแซง



ครูสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้โดยการลงมือปฏิบัติเช่นเดียวกับการเชิญชวนให้นักเรียนร่วมลงมือกับครูด้วย ครูจะอาศัยโอกาสดังกล่าวนี้ในการสังเกตการณ์การทำงานและร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่ค้นพบด้วยกัน การเรียนรู้ลักษณะนี้จะช่วยให้ครูผู้สอนที่จะทำให้ก้าวกระโดดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ เพราะการเรียนการสอนในยุคใหม่ไม่เพียงแต่สอนนักเรียนแต่ยังต้องดูแลและสร้างความสัมพันธ์กับพวกเขาด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนสำคัญ ครูจะกระตุ้นให้ผู้เรียนตั้งคำถามและตรวจสอบคำถามของพวกเขา วิธีการเช่นนี้จะทำให้หลักสูตรมีความหมายมากขึ้น บทเรียนไม่จำเป็นต้องจบลงด้วยคำตอบที่ถูกต้อง แต่ควรจะเป็น

คำตอบที่สามารถขยายผลไปสู่การตั้งคำถามของผู้เรียนต่อไป เพราะแนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความคิดของนักเรียนมีคุณค่า นักเรียนจะใช้พัฒนาความหมายของตัวเองแทนการถ่ายโอนความรู้จากครู โดยจะเน้นการคิดเชิงวิพากษ์มากกว่าข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง กิจกรรมการเรียนควรมีความหมายและน่าสนใจให้กับนักเรียน พวกเขาควรได้รับอนุญาตในการสร้าง พัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้หรือทักษะเพิ่มเติม พวกเขาควรมีทางเลือกและได้รับโอกาสที่จะเป็นนักวางแผน และผู้มีอำนาจตัดสินใจ กิจกรรมควรสร้างขึ้นที่ช่วยให้เด็กที่ใช้ประโยชน์จากความรู้ในสถานการณ์ใหม่ เด็กควรจะเป็นการสนับสนุนในการหาคำตอบสำหรับคำถามของตัวเองโดยใช้การวิเคราะห์



การจัดการศึกษาของไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาไว้อย่างชัดเจนซึ่ง จะเห็นได้จากแผนการศึกษาของชาติ ให้มุ่งจัดการศึกษาตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถของแต่ละคนเป็นเกณฑ์ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การจัดระบบห้องเรียนโดยใช้อายุเป็นเกณฑ์บ้าง ใช้ความสามารถเป็น เกณฑ์บ้าง นวัตกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองแนวความคิดพื้นฐานนี้ เช่น การเรียนแบบไม่แบ่งชั้น (Non-Graded School)

แบบเรียนสำเร็จรูป (Programmed Text Book) เครื่องสอน (Teaching Machine) การสอนเป็นคณะ (Team Teaching) การจัดโรงเรียนในโรงเรียน (School within School) เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction)

เดิมทีเด็วยุคหนึ่งเชื่อว่า เด็กจะเริ่มเรียนได้ก็ต้องมีความพร้อมซึ่งเป็นพัฒนาการตามธรรมชาติ แต่ในปัจจุบันการวิจัยทางด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ชี้ให้เห็นว่าความพร้อมในการเรียนเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ ถ้าหากสามารถจัดบทเรียนให้พอเหมาะกับระดับความสามารถของเด็กแต่ละคน วิชาที่เคยเชื่อกันว่ายาก และไม่เหมาะสมสำหรับเด็กเล็กก็สามารถนำมาให้ศึกษาได้ นวัตกรรมที่ตอบสนองแนวความคิดพื้นฐานนี้ได้แก่ ศูนย์การเรียน การจัดโรงเรียนในโรงเรียน นวัตกรรมที่สนองแนวความคิดพื้นฐานด้านนี้ เช่น ศูนย์การเรียน (Learning Center) การจัดโรงเรียนในโรงเรียน (School within School) การปรับปรุงการสอนสามขั้น (Instructional Development in 3 Phases)

สาระเนื้อหาที่ 1.9

สถานศึกษามีกลวิธีหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้  
เกิดทักษะ เกิดปัญญา จนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ซึ่งขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยี ความคิด สร้างสรรค์ และนวัตกรรมไปสู่ความ “มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน” เน้นภาคการผลิตไปสู่ภาคบริการมากขึ้นและ ประชากรมีรายได้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศไทยจะต้องมีการสร้างนวัตกรรม เป็นของตนเอง ดังนั้น การศึกษาจึงต้องเร่งดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เพื่อก้าวเข้าสู่ “การศึกษา 4.0” อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเช่นกันการศึกษาในยุค Thailand 4.0 ไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้กับคนหรือผู้เรียนเท่านั้น แต่เป็นการ เตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ กล่าวคือ ในการเรียนรู้ใด ๆ ก็ตาม นอกจากความรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับแล้ว ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการดำเนินชีวิตไปด้วย และการจะก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา นอกจากการปรับปรุงเรื่องของหลักสูตร ตำราและบทบาทของครูผู้สอนแล้ว เราก็ควรจะต้องส่งเสริมทักษะแห่งอนาคตให้กับผู้เรียนด้วย เพราะเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการรับมือต่อการ เปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมในอนาคต ซึ่งทักษะที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงบริหาร ทักษะการใช้ Internet ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะด้านคณิตศาสตร์ และทักษะด้านจิตสาธารณะ เป็นต้น ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะดังกล่าว นอกจากกลวิธีและกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ แล้ว ครูผู้สอนควรนำแนวทางของ STEM Education, Active Learning และ Problem Based Learning มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนเกิด “ทักษะ” ด้านต่าง ๆ ที่คงอยู่และมีพัฒนาการ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องที่สามารถนำไปเป็นฐานในการสร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม (innovation) ได้ในอนาคต



การจัดการเรียนรู้ทุกวิชาควรต้องเป็นไปในทำนองเดียวกัน โดยมีความทันสมัย ไม่กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่ตายตัว แต่ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามความถนัดของผู้เรียนและ สถานการณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง และผู้เรียนทุกคนต้องร่วมมือกันในการเรียนรู้ นอกจากนี้ การจัดการความพร้อมของโรงเรียนแต่ละแห่งควรต้องเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นสื่อ อุปกรณ์ ครูผู้สอน และอาคาร สถานที่ เพื่อไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบถึงความแตกต่าง



### ใบกิจกรรมที่ 1

การสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติ  
เกี่ยวกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

#### คำชี้แจง

- จุดประสงค์ของกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- กิจกรรมนี้ เป็นการศึกษาความรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการมุ่งเน้นคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

#### กิจกรรม

- สมาชิกในกลุ่มช่วยกันเปิดเอกสารชุดการเรียนรู้ตาม 9 สารเนื้อหา
- ประธานกลุ่มมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มทุกคนอ่าน
- สมาชิกในกลุ่มศึกษาองค์ความรู้จากชุดความรู้
- สมาชิกในกลุ่มบันทึกองค์ความรู้ลงในใบบันทึกความรู้ 1
- สมาชิกกลุ่มนำความรู้ที่ศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม
- สมาชิกกลุ่มสรุปองค์ความรู้ร่วมกันและบันทึกผลลงในใบบันทึกความรู้ 2 เป็นของ  
กลุ่ม
- ตอบคำถามใบกิจกรรม
- ตัวแทนกลุ่มนำเสนอองค์ความรู้ กลุ่มละไม่เกิน 5 นาที







## องค์ประกอบที่ 2

### การบริหารแบบมีส่วนร่วม



#### แนวคิดหลัก

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจในการบริหาร ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพเพราะสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องผ่านการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกตามหลักการประกันคุณภาพ โดยที่การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจภายในองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในสมาชิก

#### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการ 32 สถานศึกษา

#### สาระเนื้อหา

1. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินโครงการต่าง ๆ

2. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคล และเครือข่าย

4. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา

5. สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

7. สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

เวลา 2 ชั่วโมง

#### แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ตาม 7 สารเนื้อหา
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบงาน

#### การวัดและประเมินผล

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรม
2. ประเมินจากชิ้นงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

## สาระเนื้อหาที่ 2.1

เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินโครงการต่าง ๆ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ในกระบวนการตัดสินใจประการแรก คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจช่วงเริ่มต้น ช่วงดำเนินการตามแผน และช่วงปฏิบัติตามแผนที่วางไว้



การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการทำงาน โครงการนั้นจะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำ ยืนยันให้แก่โครงการได้บ้าง และทำประโยชน์ได้โดยวิธี เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารและงานงาน เป็นต้น

การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) นอกจากความสำคัญของประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (View) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) แนวคิดนี้เป็นการมุ่งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีส่วนร่วมกันคิด ตัดสินใจ สนับสนุนส่งเสริม และติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เลือกกลวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้เพื่อเป็นสัญญาประชาคมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

สาระเนื้อหาที่ 2.2

**เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น**

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรมีการเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาที่เป็นภาคประชาชนโดยตรง เพื่อสะท้อนและเสนอความต้องการทางการศึกษาแก่สถานศึกษา รวมทั้งการให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำหน้าที่เสนอแนะและให้ความเห็น หรือการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในรูปของการประชุมคณะครู ที่กำหนดไว้ชัดเจน ให้ทุกโรงเรียนต้องฟังความเห็นในที่ประชุมดังกล่าว ทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการสถานศึกษา

การรับฟังความคิดเห็น (Consult) เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น



ถ้าเห็นว่าการตัดสินใจนั้นอาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ควรจะต้องมี “การปรึกษาหารือ” ก็ถือว่ามีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้นมาอีกเล็กน้อย คือได้รับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ วิธีการที่มักจะหยิบขึ้นมาทำกันบ่อยๆ ในระดับนี้คือ “การทำประชาพิจารณ์” หรือ “การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน” ต้องเน้นย้ำว่ากระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องทำตั้งแต่เริ่มคิดและตระหนักถึงปัญหา (ไม่ใช่ทำเมื่อได้ตัดสินใจไปแล้วและได้รับการประท้วง)



สาระเนื้อหาที่ 2.3

**สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กร  
คณะบุคคลและเครือข่าย**

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด ผลดีต่อการบริหารจัดการเครือข่าย

1. ทำให้การบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหา มีความหลากหลายเป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ เพราะเป็นการระดมแนวคิด จากบุคคลที่มีความหลากหลาย ทั้งความรู้รอบรู้ และประสบการณ์

2. ทำให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมากเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องอันเกิดผลเสียหายแก่เครือข่ายได้

3. เป็นการขจัดปัญหา มิให้การดำเนินนโยบายใด ๆ มีผลต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในการดำเนินการต่อทุกฝ่ายได้

4. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทำให้การบริหารเครือข่ายเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ขอความร่วมมือง่าย

5. การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงเป้าหมาย โดยทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังต่อไปนี้

มาตรฐานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

มาตรฐานด้านสถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กร คณะบุคคลและเครือข่าย มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส

ตัวบ่งชี้ที่ 2 คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน ตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนกับสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดวาระการประชุมที่มุ่ง เน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 สถานศึกษามีการนำมติและความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 6 สถานศึกษามีการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย

มาตรฐานด้าน สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ



สาระเนื้อหาที่ 2.4

**สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา**

การจัดการศึกษาของโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้ปกครองนักเรียน ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การจัดการของโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นสถาบันที่มีความสัมพันธ์กับชุมชนมาอย่างช้านาน การจัดการศึกษาของโรงเรียนจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิต ในสังคมของตนเองอย่างมีความสุข ทำให้ผู้เรียนมีความรักและหวงแหนท้องถิ่นของตนเอง และโรงเรียนยังได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนอย่างมากมายในการจัดการศึกษา เช่น ทุนทรัพย์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

นอกจากนี้แล้วการจัดการศึกษาต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาไทยจะประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพนั้น ต้องเริ่มจากฐานการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนนั่นเองที่จะผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษาให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อท้องถิ่นของตนเอง

การจัดการศึกษาในอนาคตควรเป็นรูปแบบการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการศึกษา ไปสู่ท้องถิ่นอย่างเบ็ดเสร็จ เพิ่มบทบาทให้ภาคเอกชนและประชาชนในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การตัดสินใจในการจัดการศึกษาของชุมชน ในปัจจุบันชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางและ เป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดให้มีการเลือกตั้งตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการร่วมดำเนินการกับคณะครู และผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ชุมชนต้องเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ไม่ทางใดก็ทางหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น กระบวนการ

จัดการศึกษาที่พัฒนาคนให้มีคุณภาพ เต็มศักยภาพ เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และมีความสุข ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารอย่างหลากหลาย เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องใช้แนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 2.5

สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา

โรงเรียนต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เลือกกลวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้เพื่อเป็นสัญญาประชาคมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่ามีความสำคัญและจำเป็น การวางแผนเป็นการคิดหรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินการหรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อย่างประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด การวางแผนและช่วยให้งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารประสบผลสำเร็จด้วยวิธีการทำงานที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพ และการนำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบขึ้นในหน่วยงาน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538, น. 3) จะเห็นได้ว่า

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากแผนพัฒนาการจัดการศึกษาจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจในการบริหารและจัดการคุณภาพที่มีการแสดงเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการโดยการขับเคลื่อนที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554, น. 3)

แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเป็นทิศทางและกรอบ การดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันจัดทำเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในคุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาที่สนองตอบปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน เป็นการวางแผนที่ต่อเนื่อง มีการกำหนดระดับความก้าวหน้าทีละน้อย อย่างชัดเจนมุ่งเน้นความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องนโยบายและเป้าหมายการศึกษา ที่กำหนดโดยรัฐ ความคาดหวังของชุมชน และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะต้องเกิดจากการร่วมคิดอย่าง เป็นระบบ รอบรู้ และรอบด้านของบุคลากรทุกฝ่าย (กรมวิชาการ, 2554, หน้า 19 - 21)

## สาระเนื้อหาที่ 2.6

สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้

การประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นของสถานศึกษา

แนวดำเนินการ 1) สรุปผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามจุดเน้นในด้านการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ 2) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามจุดเน้น และ 3) นำผลจากรายงานไปใช้ในการวางแผนและพัฒนา

วิธีการ 1) ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) นำเสนอผลงานคุณภาพผู้เรียนตามจุดเน้น 3) จัดนิทรรศการแสดงผลงาน หรือ ประชาสัมพันธ์ผลงานสู่สาธารณชน และ 4) สรุปรายงานผลเสนอผู้เกี่ยวข้อง

การประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับ นโยบาย เป้าหมาย กิจกรรม กฎระเบียบ และสวัสดิการต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ได้แก่ 1) จดหมายข่าว หนังสือ วารสาร และเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ จากโรงเรียนถึงผู้ปกครองและ ชุมชน เพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ประวัติของโรงเรียน คณะผู้บริหาร แผนงาน นโยบายของโรงเรียน ทุนการศึกษา ฯลฯ 2) คู่มือผู้ปกครอง/คู่มือนักเรียน เพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับ ช่วงเวลาการเปิดเรียน ปิดเรียน ตารางการสอนซ่อมเสริม ตารางกิจกรรมของโรงเรียน ระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียน ระเบียบการแต่งกาย ระเบียบการลา สวัสดิการของโรงเรียน ฯลฯ 3) สมุดรายงานของนักเรียน เพื่อรายงานความก้าวหน้าทางการเรียนให้ผู้ปกครองทราบ และ รับฟังความเห็นจากผู้ปกครอง 4) เว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อสื่อสารเรื่องราวและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนสู่สังคม 5) เสียงตามสายและการโฆษณาประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ถึงคนในชุมชนในส่วนของกิจกรรม การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนี้ โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของการ ประชาสัมพันธ์ ได้แก่ 1) เนื้อหาสาระของสิ่งที่ประชาสัมพันธ์ 2) วิธีการประชาสัมพันธ์ และ 3) สื่อที่ใช้ โดย ผู้เขียนเห็นว่าเนื้อหาสาระที่มีพลังในการประชาสัมพันธ์ได้ดีที่สุดคือ “คุณภาพการศึกษา” ซึ่งดูได้จากคุณภาพ ของผู้เรียนที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน ดังนั้น โรงเรียนควรเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญเพื่อใช้เป็น เนื้อหาสาระหลักในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

สาระเนื้อหาที่ 2.7

สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นทางเลือกใหม่สำหรับการแก้ปัญหา การมีทักษะในการแก้ปัญหาจะช่วยลด ความไม่สบายกาย ไม่สบายใจที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ สำหรับความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นความคิดขั้นสูง ที่ก่อให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ ฉะนั้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการ แก้ปัญหา ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์(2556) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการแก้ปัญหาไว้ในหนังสือ การคิดเชิง สร้างสรรค์ ว่า “ทักษะการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในเด็กและเยาวชนไทย เพื่อสามารถเผชิญปัญหา ต่าง ๆ ได้ มิใช่เพิกเฉยต่อปัญหา หนีปัญหา หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีการไม่เหมาะสมจนเกิดผลเสียต่อตนเองหรือส่วนรวมได้ และอาจพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมส่วนรวมได้” ดังนั้นในสภาพสังคมที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีสถานการณ์และปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน นักเรียนจึงควรมีทักษะในการแก้ปัญหาและการ แก้ปัญหานั้นควรเป็นการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน การปลูกฝังความคิด ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเกิดแนวทางที่จะ สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) หรือ CPS ถูก พัฒนาขึ้น Alex F. Osborn นักจิตวิทยาผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นหุ้นส่วนของบริษัท โฆษณาแห่งหนึ่ง ซึ่งมีความกังวลใจเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กรเขาจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับจินตนาการ ของมนุษย์และได้ทำการศึกษาคิดค้น และรวบรวม



กระบวนการเกี่ยวกับการเกิดและการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จากแนวคิดและทฤษฎีของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่าน และนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของเขาโดยทดลองใช้การระดมความคิดเพื่อกระตุ้นความสามารถในการแก้ ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของเพื่อนร่วมงานในองค์กร

Parnes (1977) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สรุปได้ดังนี้ 1) เพื่อให้บุคคลผู้แก้ปัญหาตั้งต้นด้วยความยุ่งเหยิงสับสนไปสู่การแก้ไขที่สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อส่งเสริมบุคคลให้มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ และ 3) เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์

กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความหมายของการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง การแยกแยะข้อมูล ข่าวสาร ปัญหาและสถานการณ์รอบตัว วิพากษ์วิจารณ์ และประเมินสถานการณ์รอบตัวด้วยหลักเหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้อง รับรู้ปัญหา สาเหตุของปัญหาหาทางเลือกและตัดสินใจในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่า หมายถึง กระบวนการมุ่งหาคำตอบและแก้ปัญหารวมถึง การพัฒนาสถานะที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยการทำงานร่วมกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์และการคิด วิเคราะห์ วิจัย การคิดสร้างสรรค์ทำได้โดยให้คิดลึก และหลากหลายที่สุดปราศจากการตัดสินความคิด ต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่จนถึงระยะหนึ่ง จึงพิจารณาความคิดเหล่านั้นด้วยการคิดวิเคราะห์ ในการเลือก และประเมินวิธีการแก้ปัญหานั้นได้วิธีที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหาวางแผนการแก้ปัญหาและนำไป แก้ปัญหาโดยเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถแก้ปัญหา ได้และควบคุมตนเองได้เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาด้วยความรอบคอบและสมบูรณ์



### ใบบันทึกความรู้ 1

สรุปเรื่องที่ศึกษาจากชุดความรู้

1. สรุปสาระที่ได้ศึกษา



2. สรุปความรู้ ความเข้าใจที่นำไปสู่การปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ใบบันทึกความรู้ 2

สรุปองค์ความรู้จากชุดความรู้ ร่วมกันและบันทึกผล (นำเสนอ 5 นาที)





### แนวคิดหลัก

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายใน ระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตราที่ 8 ว่า “การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการปฏิบัติราชการได้ อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา” ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกฎหมายที่สถานศึกษาต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการ ความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือ เอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง ความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาให้เข้าสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

### สาระเนื้อหา

1. บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ต่อเนื่อง
2. บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้
3. บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตน อยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้
4. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่เรียนรู้
5. สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการ ยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน
6. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร
7. มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ

เวลา 2 ชั่วโมง

### แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ตาม 8 สาระเนื้อหา
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

### สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้

#### 4. ใบงาน

##### การวัดและประเมินผล

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรม
2. ประเมินจากชิ้นงานของผู้เข้ารับการพัฒนา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 3.1

บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะ  
เรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) บุคลากรขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555) ได้กล่าวว่า ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งมั่น และจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และสร้างความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองและองค์กร ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด โดยองค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้ คือ ความรู้

### สาระเนื้อหาที่ 3.2

บุคลากรในสถานศึกษากระตือรือร้นและปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้นและเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง โดยความรู้ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบซึ่งลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะสามารถให้องค์กรมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การประกาศยกย่อง หรือ ชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีภายในองค์กรมากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดผลเสียได้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีหลายแนวทางในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วองค์กรจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่แตกต่างกันดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอดและสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ความรู้นั้นเป็นทุนทางปัญญา เป็นสินทรัพย์ที่แตกต่างจากสินทรัพย์อื่นๆ คือใช้แล้วไม่หมดไป ยิ่งใช้มากยิ่งขึ้น ยิ่งให้มากขึ้นทุนยิ่งถูกลง สิ่งเหล่านี้อาจไม่ได้ผลตอบแทนกลับมาโดยตรงในระยะเวลานั้น แต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นในระยะยาวทั้งในแง่ตัวบุคคลและองค์กร

### สาระเนื้อหาที่ 3.3

บุคลากรในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้



องค์รวม (Holistic) อาจแปลง่ายๆ ว่า “ทั้งหมด” ซึ่งไม่เพียงพอเพื่อให้เข้าถึงความหมายจริงๆ ของคำนี้ ที่เป็นตัวแทนวิธีคิดที่อยากบอกเช่นว่า ป่า ไม่ได้หมายถึงการเอาต้นไม้ทั้งหมดมารวมกัน ป่าเป็นอะไรที่ใหญ่กว่าเอาต้นไม้และทุกสิ่งทุกอย่างในป่ามารวมกันอีก



องค์รวมเป็นวิธีคิดที่มีอยู่ในทุกวงการ การศึกษาแบบองค์รวม เป็นการศึกษาที่เน้นการพัฒนาคนในทุกด้านของความเป็นคน ไม่ใช่การพัฒนา “สมอง” อย่างเดียว ไม่ใช่การท่องหนังสือเพื่อไปสอบให้ได้คะแนน แต่เป็นการพัฒนาคนให้เติบโตและบรรลุเป้าหมายชีวิตของเขาเอง

คนที่ประสบความสำเร็จ จะมีวิธีของการคิดที่เป็นระบบ มองภาพได้เป็นองค์รวม เพราะกระบวนการของความคิดที่เกิดจากสมองนั้นได้ถูกนำขึ้นมา ประมวลเพื่อการวิเคราะห์ในรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนนั้นสามารถที่จะนำความคิดมาทำงานได้อย่างเป็นระบบ คือนำความคิดมาใช้อย่างเต็มที่ในมิติต่าง ๆ ของการทำงาน จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นในทุกองค์กรที่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานของตนสามารถที่จะคิดเชิงระบบได้ เพราะจะทำให้เข้าใจโครงสร้างของการจัดระบบความคิดแบบองค์รวมทำให้สิ่งที่อยู่รอบตัวในการทำงานนั้นมีระบบ มีขั้นตอน โดยอาศัยกระบวนการที่สำคัญที่ถูกกลั่นกรองมาจากความคิด ย่อมทำให้ธุรกิจของตนเองนั้นได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะจะทำให้ตนเองมีโอกาสที่จะได้รับชัยชนะเหนือผู้อื่น ได้อย่างไม่ยากเย็น

การทำงานแบบองค์รวมจึงประกอบไปด้วยความคิด รายละเอียดที่แตกต่างหลากหลายทับซ้อนกันไปมา โดยต่างก็มีอิสระในการกำหนดและจัดการตามความเป็นจริงของตน และด้วยการติดต่อสื่อสารกันอย่างเสรี ก็ก่อให้เกิดเป็นเครือข่ายที่สลับซับซ้อนเพื่อร่วมกันปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนความเป็นจริงของตนให้ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดจะทำให้เกิดความเป็นเอกภาพบนพื้นฐานของความแตกต่างที่หลากหลาย

#### สาระเนื้อหาที่ 3.4

สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

“การเป็นครูว่ายากแล้ว แต่การที่เราจะเป็นครูที่ดี เป็นแบบอย่างให้กับนักเรียนยากยิ่งกว่า เพราะสังคมส่วนใหญ่มักคาดหวังว่าครูจะเป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์เป็นผู้สร้างสมาชิกใหม่ของสังคมให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อสังคม โดยธรรมชาติของอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากมาย ฉะนั้นผู้ดำเนินอาชีพครูจึงต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และใฝ่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”

สังคมคาดหวังว่า ครู คือ แบบอย่างที่ดีของศิษย์เป็นผู้สร้างสมาชิกใหม่ของสังคมให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อสังคม ธรรมชาติของอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมผัสกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ฉะนั้นผู้ดำเนินอาชีพครูจึงต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และใฝ่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผู้ที่ใฝ่เรียนรู้อีก คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม บันทึกความรู้ วิเคราะห์ สรุปเป็นองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอด เผยแพร่ และนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้



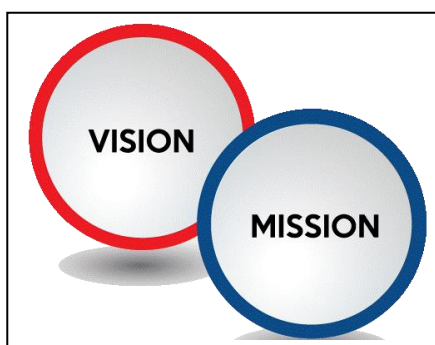
ครูที่ดีต้องรู้จักประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และนำมาพัฒนาตนเอง ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผล ศึกษาหาความรู้ อยู่ตลอดเวลา สนใจติดตามเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเมื่อมีโอกาส

ผู้ที่มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือหรือ วารสารที่มีประโยชน์ ดูรายการโทรทัศน์หรือฟังวิทยุที่มีสาระ ค้นคว้าหาความรู้โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ชักถามข้อมูลจากผู้รู้ รวมทั้งสามารถจับใจความสำคัญเพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้มาอย่างมีเหตุผล

### สาระเนื้อหาที่ 3.5

มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

“การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของคนทำงานในองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวมด้วย”



วิสัยทัศน์ หมายถึง จุดมุ่งหวัง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น หรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นในอนาคตโดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส การมองการณ์ไกลซึ่งเป็นการมองโลกที่เปลี่ยนแปลงให้เห็นจริงเห็นชัดได้ล่วงหน้า แล้วนำมาใช้สำหรับ การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องเข้ากันได้ภายใต้เงื่อนไข

ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ในความหมายเชิงปฏิบัติการจึงหมายถึง การกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรที่ชัดเจนโดยการนำความรู้ ประสบการณ์และทักษะ ตลอดจนฐานข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมากำหนด ภาพของเป้าหมายในอนาคตระยะยาวขององค์กร องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

องค์ประกอบสำคัญที่จะต้องมามีในข้อความที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ คือ ค่านิยม (Value) ภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal)

**ค่านิยม** คือ ความเชื่อขององค์กรโดยรวมที่ยึดถือและปฏิบัติต่อ ๆ กันมา

**ภารกิจ** คือ สถานภาพและสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันขององค์กรและสถานภาพที่จะเป็นและจะทำในอนาคต

**เป้าหมาย** คือ สิ่งที่องค์กรมีความยึดมั่นผูกพันและจะต้องทำให้สำเร็จ



### สาระเนื้อหาที่ 3.6

สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมักจะเกิดขึ้นทั้งโดยธรรมชาติและโดยความตั้งใจ ขึ้นอยู่กับเหตุผลหลายประการ กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีหลายขั้นตอน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การหาข้อมูล การลงมือปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้า และใช้เครื่องมือสอดแทรกให้เหมาะสมแต่ระดับๆไป

มนุษย์มีเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาได้เป็น 4 แนวด้วยกัน คือ 1) เหตุผลทางด้านสังคม 2) เหตุผลทางด้านการเมือง 3) เหตุผลทางด้านวิทยากร และ 4) เหตุผลทางด้านเศรษฐกิจ

ขั้นตอนความจำเป็นหรือความต้องการในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรมีประเด็นสำคัญที่ควรจะต้องพิจารณา ได้แก่

1) ปัญหาต่างๆที่จะทำให้เกิดสถานการณ์คงที่ภายในองค์กรเช่นการขาดการวางแผนรวม ไม่มีการพัฒนา บุคคลกำลังขวัญบุคคลต่ำ ความขัดแย้งสูง พนักงานขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) เป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆ ไม่บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หากเป้าหมายไม่สำเร็จย่อมแสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงบางอย่างขององค์กร

3) เกี่ยวกับผู้บริหารองค์กร หรือเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพที่รู้สึกว่ามีปัญหาต่างๆเกิดขึ้นแต่มองไม่เห็นสาเหตุจริงๆอะไรเป็นปัญหา

4) การเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความพร้อมผู้บริหารระดับสูงงบประมาณบุคคลพร้อมๆกันไป

ขั้นตอนการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประเด็นต่างๆที่ควรคำนึงถึง ได้แก่

1) เป็นระยะเวลาที่ผู้บริหารองค์กรได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภาวะความจำเป็นต่างๆ

2) ความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

3) ทรัพยากรที่จำเป็นในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ ความร่วมมือ จากฝ่ายต่างๆความพร้อมของบุคคลที่จะประสานร่วมมือมีมากน้อยเพียงใด  
ขั้นลงมือปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานในขั้นนี้ได้แก่

1) แสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่อยู่ในระดับรองๆลงมาภายในองค์กร

2) สำรองตรวจสอบเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับโครงสร้างวิธีการปฏิบัติการที่จะทำให้องค์กรมีความมั่นคงอยู่ได้ทำความเข้าใจต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งเกิดจากบุคคลและกลุ่มต่างๆ

3) ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงว่าผลของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างไรบ้างอะไรเป็นอุปสรรค จะแก้ไข อุปสรรคได้อย่างไร

วิธีการป้องกันและแก้ไขการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- 1) สนับสนุนการร่วมมือร่วมใจบริจาคทุกฝ่ายให้เกิดขึ้นก่อน
- 2) เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอดหรือผู้บริหารระดับสูง
- 3) ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลดภารกิจของคนส่วนมากลงมิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้หนักกว่าเดิมแต่อย่างใด
- 4) ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมของทุกฝ่ายภายในองค์การ
- 5) แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทุกคนจะมี อิศรเสรี มากกว่าเดิมหรืออย่างน้อยก็ควรจะทำเท่าเดิม
- 6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง
- 7) สร้างระบบตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับให้ได้ จัดความกลัวความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้นอันจะเป็นผลการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
- 8) สร้างระบบตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับได้ตั้งแต่การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง
- 9) เปิดโอกาสให้มีการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 3.7

มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในทุกกลุ่ม ทุกระดับในสถานศึกษา

การทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญต่อผลของงานอย่างมากที่จะทำให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การปฏิบัติที่มีทีมเวิร์คที่ดีแล้วการทำงานทุกอย่างทุกขั้นตอนราบรื่นและประสบผลสำเร็จแน่นอน เพราะการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องได้รับการประสานงานและมีการร่วมมือที่ดีจากทุกคนในกลุ่มงานหรือในองค์กรที่มีเนื้องานที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม คือ

1. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุน มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง ไม่แสดงอาการให้เห็นถึงความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน และมีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันให้สำเร็จและลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานทุกคนมีความเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

5. บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

1. การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย ปรารถนาที่จะทำอีก

4. การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

หลักในการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

1. พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จและก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

2. การให้รางวัล และยกย่องแก่บุคลากร และการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ยังไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล จะก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อหลักธรรมาภิบาลในการพิจารณา ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน และควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. เป็นการตัดสินใจของหมู่คณะ
2. เพิ่มความร่วมมือร่วมใจของคณะทีมงานในการระดมความคิดการวางแผนและการปฏิบัติงาน
3. ทุกคนทุ่มเทให้กับการตัดสินใจของทีมงานและปฏิบัติตาม
4. ต้องการผู้นำในทีมงานเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำ เกื้อกูลและช่วยแก้ไขปัญหามากกว่าผู้นำ
5. ช่วยพัฒนาทักษะทางการติดต่อสื่อสารการเจรจาตกลงการประนีประนอมและการตัดสินใจให้บุคลากร
6. จำนวนสมาชิกควรมีประมาณ 5-7 คน ในแต่ละทีม

ความจำเป็นของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษาโดยการทำงานเป็นทีมดังนี้



1. สองหัวหรือมากกว่าดีกว่าหัวเดียว
- รวมทั้งหมดใหญ่กว่าส่วนย่อย
- รวมเป็นทีมสร้างความเชื่อมั่นระหว่า เป็นผลให้
- สื่อซึ่งกันและกัน
- ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

สาระเนื้อหาที่ 3.8

ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการจัดการความรู้ ถือเป็นกลไกของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ที่จะมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการใช้เวลาและโอกาสสำหรับบุคคลในการนำสิ่งที่ เคยทำสำเร็จมาแล้ว หรือมีความรู้มีประสบการณ์มาแล้วหรือแลกเปลี่ยนให้กับผู้อื่นในพื้นที่ที่เหมาะสม สิ่งสำคัญ คือมีเป้าหมายในการเรียนรู้ที่ไปในทิศทางเดียวกัน (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2547)



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ องค์ประกอบหลักที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมทบจน เขยงม แฉงบดเบดอย ฝอง เตยอกควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ด้วยความเต็มใจ

**สถานที่ และบรรยากาศ (Place)** – เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี (สบายๆผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรีक्षा วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ

**สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Infrastructure)** – เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล และเมื่อมีองค์ประกอบทั้ง 3 ประการพร้อมแล้ว การที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนรู้นั้นประสบความสำเร็จ และใช้ประโยชน์ได้จริง ก็ควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective Knowledge Sharing) ดังนี้

#### ปัจจัยหลักของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ
2. สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง



3. สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ (Human Networks)
4. กำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร
5. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้
6. สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ คน, สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยพิจารณา 6 ปัจจัยหลัก ข้างต้น ด้วยการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





**คำชี้แจง :** เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ทั้ง 8 ชุดแล้ว จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มาใช้ในการพัฒนางานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

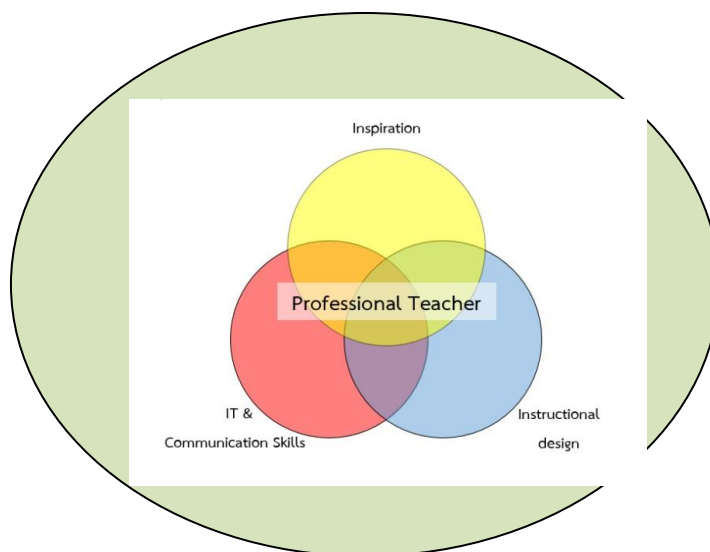
.....

.....

.....

#### องค์ประกอบที่ 4

ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ



### แนวคิดหลัก

การบริหารจัดการศึกษานั้น “ผู้บริหาร” นับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งสิ่งที่นักบริหารการศึกษาและบุคคลทั่วไปมีความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั่นเอง คำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั้นยังเป็นคำที่ค่อนข้างใหม่สำหรับวงการการศึกษา เพิ่งจะเริ่มเป็นที่กล่าวถึงมากขึ้นก็เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งในหมวด 7 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด แม้จะยังไม่มีใครให้คำจำกัดความที่ชัดเจนว่า ผู้บริหารมืออาชีพทางการศึกษามีลักษณะอย่างไร แต่แน่นอนที่สุดว่าเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับมือสมัครเล่นอย่างแน่นอน

ครูมืออาชีพ ตามความหมายของกรมวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ครูที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านที่จะเป็นครู คือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการให้การศึกษาอบรมศิษย์ในทุก ๆ ด้าน มีความประพฤติดี วางตัวดี เอาใจใส่ดูแลศิษย์ดี มีวิญญาณของความเป็นครู และปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งจากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า ระดับของครูมืออาชีพนั้นแตกต่างจากระดับคนที่ประกอบอาชีพครูอยู่พอสมควร ครูทุกคนถึงแม้จะมีความรู้ทางวิชาชีพทัดเทียมกัน เพราะส่วนใหญ่ต่างจบจากสถาบันผลิตครูเหมือนกัน หรือจะแตกต่างกันบ้างก็ตรงชื่อของมหาวิทยาลัยที่เรียนจบ แต่เมื่อผ่านการคัดเลือกเข้ามาบรรจุครูในสถานศึกษาของรัฐหรือได้ทำงานในสถานศึกษาของเอกชน ครูทุกคนก็มี

จุดเริ่มต้นในการทำงานที่แทบจะไม่ต่างกัน แต่อะไรเล่า? ที่เป็นตัววัดว่า ใครคือผู้ประกอบอาชีพครู ธรรมดาๆ และใครควรจะถูกเรียกว่าเป็นครูมืออาชีพ

### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และครูมืออาชีพไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

### สาระเนื้อหา

1. สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน
2. สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ
4. มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของผู้เรียนทุกคน
5. มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่างๆ
6. กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่อง que ผู้เรียนเห็นว่ามี ความสำคัญต่อชีวิตของตน
7. มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่าง สาระการเรียนรู้
8. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระในการรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง
9. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น
10. พัฒนาการเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่า 64 องตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น
11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้าน เศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

14. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต
15. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี
16. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

เวลา 2 ชั่วโมง

#### แนวการดำเนินงานกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ตาม 16 สารระเนื้อหา
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบงาน

#### การวัดและประเมินผล

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรม
2. ประเมินจากชิ้นงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และการจัดระบบได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไข จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ไว้ในทุกรายวิชา

แนวคิดแบบใหม่ๆ เริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ด้วยมุมมองที่ว่า ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันและต่างก็มีเอกลักษณ์ของตน ดังนั้นการจัดหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้อย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนให้คำนึงถึงลักษณะดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสร้างความวิตกกังวลและความไม่มั่นคงในหมู่ครู ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่จะเรียนรู้กลยุทธ์ใหม่ ในฐานะที่เป็นผู้นำการศึกษา ครูอาจารย์ต้องยอมรับที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดจากทฤษฎีใหม่ๆ ที่เข้ามาอย่างมีสติ ครูต้องเป็นตัวอย่างของผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาจะต้องเรียนรู้ วิธีการคิดนอกกรอบและพัฒนามากขึ้น งานของครูไม่ได้เป็นเพียงแค่ปรับแต่งสภาพที่เป็นอยู่ ถ้าหากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระบบโรงเรียน เราควรแสวงหาความจริงจากหลายมิติในฐานะที่เป็นมนุษย์เรามี ความซับซ้อนหลายแง่มุมชีวิตที่ไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงรูปแบบเดียว มนุษย์ชอบความจริงแต่ก็ต้องอาศัยอยู่บน หน้ากากของการเรียนรู้จากความหลากหลายของแหล่งที่มา ขณะเดียวกัน ครูผู้สอนควรจะได้รับบริการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะของมนุษย์ของพวกเขา อีกทั้ง ครูต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับชุมชนที่หลากหลาย มากขึ้น และเห็นพ่อแม่เป็นแหล่งของการเรียนรู้และการสนับสนุนมากกว่าการแทรกแซง



สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและเป็นชั้น

### การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล

กระบวนการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคนเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันไปในระยะเวลาหนึ่งโดยใช้เครื่องมือ เทคนิค หรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของข้อมูลแล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจสภาพผู้ถูกศึกษา สาเหตุของพฤติกรรม ตลอดจนข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางการให้ความช่วยเหลือกรณีที่ผู้ศึกษากำลังประสบปัญหา

#### ขั้นตอนการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ลำดับขั้นตอนของการทำการศึกษารายกรณี มีดังนี้

1) คัดเลือกนักเรียน ที่จะทำการศึกษาโดยทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของนักเรียนแต่ละคนว่าใครประสบปัญหาด้านใดบ้าง เช่น ปัญหาการเรียน ปัญหาด้านความประพฤติ ปัญหาด้านอารมณ์และสังคม เป็นต้น หรือเป็นนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเป็นที่สนใจของคนส่วนใหญ่ในโรงเรียน ผลการเรียนดีเป็นเยี่ยมเป็นนักกีฬายอดเยี่ยม มีความสามารถสูงทางศิลปะ เป็นต้น

2) รวบรวมข้อมูล เป็นการค้นหารายละเอียดข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวผู้ถูกศึกษาโดยพยายามรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำไปวิเคราะห์และวินิจฉัยต่อไป ข้อมูลที่รวบรวมนั้นควรได้จากตัวนักเรียนเองหรือผู้เกี่ยวข้องกับนักเรียน เช่น บิดามารดา หรือผู้ปกครองญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือ เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การเยี่ยมบ้าน สังคมมิติและแบบทดสอบชนิดต่าง ๆ เป็นต้น

3) วิเคราะห์ข้อมูล เป็นการแยกแยะให้เห็นรายละเอียดของข้อมูลและสภาพของข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4) วินิจฉัยข้อมูล เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาหาสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นปัญหาหรือพฤติกรรมในทางบวกโดยใช้หลักทฤษฎีทางจิตวิทยามาเป็นพื้นฐานประกอบการพิจารณา การสรุปผลจากการวินิจฉัยในขั้นนี้อาจจะยังไม่ได้ข้อยุติ แต่ก็ยังเป็นแนวทางที่จะนำไปประกอบการสังเคราะห์ข้อเท็จจริงในขั้นต่อไป

5) การสังเคราะห์ เป็นการศึกษาหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มารวมกับข้อมูลเดิมที่มีอยู่แล้ว ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาเกิดความมั่นใจในการวิเคราะห์ และวินิจฉัยได้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

6) การให้ความช่วยเหลือ เป็นการคิดหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ให้ความช่วยเหลือและแนะแนวทางในการแก้ปัญหา ตลอดจนช่วยให้นักเรียนสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องและ

ปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจได้อย่างฉลาดโดยแบ่งวิธีการให้ความช่วยเหลือเป็น 3 วิธีการ คือ

6.1) การแก้ไข ผู้ศึกษาสามารถใช้วิธีการแก้ไขเพื่อให้ความช่วยเหลือได้ดังนี้

(1) ให้คำปรึกษาเพื่อให้คลายความกังวลใจโดยให้ผู้รับคำปรึกษาได้เข้าใจในปัญหาจนกระทั่งสามารถหาทางแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

(2) ส่งให้ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญในปัญหานั้น ๆ โดยตรงในกรณี que ผู้ศึกษาพบว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่พบนั้นมีผู้ที่มีความสามารถช่วยเหลือได้อยู่ตรงประเด็นหรือในกรณี que ผู้ศึกษาขาดความมั่นใจในการให้ความช่วยเหลือในปัญหานั้น ๆ

(3) ถ้าเป็นปัญหาที่รุนแรงเกี่ยวกับทางด้านจิตใจจนเกิดความสามารถของผู้ศึกษาต้องหาทางส่งต่อ ไปยังจิตแพทย์ หรือผู้มีความชำนาญโดยเฉพาะเพื่อให้ความช่วยเหลือต่อไป

(2) การป้องกัน โดยการหาทางป้องกันหรือสกัดกั้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในอนาคตโดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมแก่ผู้รับการศึกษาเพื่อแนวทางในการปฏิบัติ

(3) การส่งเสริม เป็นการช่วยส่งเสริมให้ผู้รับการศึกษามีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ เป็นแรงเสริมให้เกิดกำลังใจในการสร้างเสริมสิ่งต่าง ๆ รอบตัวให้ดีขึ้น

(7) การติดตามผล เป็นการศึกษาดังวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแล้วนั้นว่า ได้ผลประการใด มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดมีสิ่ง que ปรองต้องปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมอะไรบ้าง



### ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ

บรรยากาศที่เป็นอิสระในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง บรรยากาศดังกล่าวนี้จะทำให้เด็กพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง ลดการพึ่งพิงผู้อื่น กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง กล้าริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ และกล้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ บรรยากาศที่เป็นอิสระนี้ทำได้โดยครูให้ออกาส และสนับสนุนให้เด็กได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ครูเป็นเพียงผู้ให้ คำปรึกษา ให้การช่วยเหลือเมื่อเด็กต้องการเท่านั้น ขณะเดียวกันต้องให้ออกาสแก่เด็กแต่ละคนในการที่จะเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตน และให้เวลาอย่างพอเพียงตามความสนใจของผู้เรียน เนื่องจากเด็กแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้และใช้เวลาในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่แม้ว่าเด็กจะได้รับอิสระดังกล่าว ครูก็ต้องสอนให้เด็กคำนึงถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นอิสระของแต่ละคนจะต้องไม่รบกวนหรือทำให้ผู้อื่นมีความสะดวกน้อยลง

การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับผู้เรียนถือ เป็นส่วนหนึ่งของกรส่งเสริมการเรียนรู้อย่างอิสระ เพราะเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีอิสระเสรีภาพในการเลือกสิ่งที่ต้องการเรียน และมีความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้เรียนจะเป็นกำหนดการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง เลือกประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินผลและวิพากษ์วิจารณ์งานของตนได้ตรงตามความเป็นจริง เป็นการเชื่อมโยงแนวความคิดสร้างสรรค์ ความคิดรวบยอด และเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยตนเองของเขา



การศึกษาอิสระ หรือ การค้นคว้าอิสระ (อังกฤษ: independent study หรือ directed study) เป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่ผู้เรียนศึกษา ค้นคว้า วิจัยอย่างอิสระในหัวข้อที่ตกลงกัน นอกเหนือจากการเรียนในชั้นเรียนตามหลักสูตรปกติของสถานศึกษา หัวข้อที่ศึกษาขึ้นอยู่กับข้อตกลงกันระหว่างผู้เรียนและอาจารย์ ภายใต้กรอบที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งมักกำหนดสาขาวิชาที่ให้ศึกษา ระยะเวลา ความยากง่าย

ปริมาณงานที่ต้องศึกษาและวิธีการประเมินผลเอาไว้ โดยปกติก่อนเริ่มทำการศึกษา ต้องมีอาจารย์ที่ปรึกษาหรืออาจารย์ประจำวิชาศึกษาอิสระรับรองหัวข้อนั้นก่อน ซึ่งอาจารย์รับรองดังกล่าวแตกต่างกันไปตามบริบท เช่น รับรองว่าตนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จะให้คำปรึกษาในหัวข้อนั้น รับรองว่าผู้เรียนมีความสามารถเพียงพอที่จะศึกษาหัวข้อดังกล่าวได้ด้วยตนเองรับรองว่าหัวข้อนั้นมีความสำคัญเหมาะสมกับวิชาการศึกษาอิสระในระดับที่ผู้เรียนศึกษาอยู่ เมื่อได้หัวข้อ ผู้เรียนทำการศึกษาในเรื่องที่ได้รับอนุมัติให้ศึกษาด้วยตนเอง ภายใต้การกำกับดูแลของที่ปรึกษา ระดับของการกำกับดูแลอาจมาก

น้อยต่างกันตามข้อกำหนดของวิชาการศึกษาอิสระในระดับที่ศึกษาอยู่ โดยทั่วไปในระดับมัธยมศึกษา มักต้องการคำแนะนำอย่างใกล้ชิดจากที่ปรึกษา ในขณะที่ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาอาจได้รับ คำปรึกษาที่ค่อนข้างจำกัด

เมื่อเสร็จสิ้นการศึกษามักมีการประเมินผลโดยให้ผู้เรียนทำรายงานสรุปผลการศึกษาและ/ หรือนำเสนอปากเปล่า ผลการเรียนรู้ของการศึกษาอิสระอาจเป็นคะแนนระดับต่าง ๆ หรือ ให้แต่เพียง ผ่านหรือไม่ผ่านก็ได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 4.4

มีทักษะการสื่อสารที่ดีและให้การยอมรับในศักยภาพ ความแตกต่างและความสามารถของ  
ผู้เรียนทุกคน

การสื่อสารที่ดี ผู้ที่สื่อสารต้องให้ความสำคัญกับผู้ฟังให้มากกว่า ตัวเราเองเพราะจุดประสงค์ของการสื่อสารคือ ทำให้ผู้ฟังเข้าใจและคล้อยตามแนวความคิด ดังนั้นหากเราสื่อสารได้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังแล้วย่อมทำให้การสื่อสารสมบูรณ์ การให้ความสำคัญในการพัฒนาตัวเองให้เป็นนักสื่อสารที่ดีควรพัฒนาทักษะดังนี้ 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 2) การพูดให้จูงใจผู้ฟัง 3) การรับฟังความต้องการของผู้ฟัง 4) การเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และ 5) การมองผู้ฟังด้วยทัศนคติเชิงบวก

### **“การสื่อสารที่ดี คือ ผู้ฟังได้ประโยชน์จากเรื่องที่เราสื่อสารไป”**

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นักสื่อสารจะสร้างความสัมพันธ์ก่อนการสื่อสารโดยการเข้าใจความต้องการของผู้ฟัง พูดในเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ อยู่ในโลกของผู้ฟัง มีความรักให้กับผู้ฟัง อยากรช่วยเหลือผู้ฟัง มากกว่าความต้องการของผู้สื่อสารเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกที่ดี และความเข้าใจในเจตนาของผู้สื่อสาร ว่าต้องการสื่อสารเพื่อจุดประสงค์ใด ถ้าผู้สื่อสารเปิดใจก่อน ก็จะได้รับ การเปิดใจจากผู้ฟังเช่นเดียวกัน

การพูดให้จูงใจผู้ฟัง นักสื่อสารที่ดีจะเริ่มต้นการพูดนำเสนอ มีพลังในการสื่อสารกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดความกระตือรือร้นที่จะรับฟัง โดยการทำให้ผู้ฟังมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน เห็นคุณค่าและประโยชน์จะเกิดขึ้นเมื่อนำไปปฏิบัติ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับผู้ฟังมากกว่าเรื่องของผู้สื่อสาร หากเป็นเรื่องของผู้สื่อสารก็เป็นเพียงประสบการณ์ที่อยากให้ผู้ฟังได้นำไปคิด และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ฟังอีกทีหนึ่ง

การรับฟังความต้องการของผู้ฟัง นักสื่อสารบางคนพยายามที่จะสื่อสารความต้องการของตัวเอง จนลืมทำหน้าที่รับฟัง ทำให้ผู้ฟังปิดรับการสื่อสารด้วยเช่นกัน เพราะผู้ฟังก็อยากให้ผู้สื่อสารเข้าใจความต้องการของเขาด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นนักสื่อสารที่ดีจะสนใจความต้องการของผู้ฟัง และสื่อสารข้อความหรือข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ การสื่อสารก็จะเกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ข้อมูลไม่ตกหล่น เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ฟังต้องการจะรับฟังอยู่แล้ว

การเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสื่อสารที่ดีถ้าเราเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งผู้ฟังอยากได้รับความสนใจ อยากได้รับการยอมรับ และชอบคำชมมากกว่าคำตำหนิ หากนักสื่อสารเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของผู้ฟัง และปฏิบัติตัว ดังที่มนุษย์ทุกคนต้องการ ก็จะทำให้ นักสื่อสารสามารถต่อเชื่อมกับผู้ฟังได้ง่าย และตรงตามกับผู้ฟังต้องการ จะทำให้ข้อความหรือข้อมูล และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร เหมาะสมกับผู้ฟังมากยิ่งขึ้น แต่หากนักสื่อสาร หลีกเลียง หรือไม่สนใจธรรมชาติของมนุษย์ สนใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารเพียงอย่างเดียว ย่อมทำให้ไม่ได้รับการตอบสนอง จากผู้ฟังเต็มประสิทธิภาพ

การมองผู้ฟังด้วยทัศนคติเชิงบวก การสื่อสารให้กับผู้อื่น ย่อมไม่ราบรื่นทุกครั้งไป เนื่องจากความคิดเห็นของแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน ภาษาที่ใช้อาจถูกตีความไปอีกแบบหนึ่งได้ ดังนั้นนักสื่อสารต้องมองผู้ฟังด้วยทัศนคติเชิงบวก ไม่ตีความด้านลบ และไม่จินตนาการไปเองว่าผู้ฟังรู้สึกอย่างไร เพราะมีเช่นนั้นนักสื่อสารก็จะใช้น้ำเสียง สีหน้า กริยา และคำพูดที่เป็นเชิงลบได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านจากผู้ฟังด้วยเช่นกัน คนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นเพราะ 1) ความเชื่อไม่เหมือนกัน 2) ค่านิยมที่ยึดถือแตกต่างกัน 3) ประสบการณ์ในอดีตไม่เหมือนกัน 4) กฎ-มาตรฐานที่เกี่ยวข้องด้วยกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 4.5

มีความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปบูรณาการในหลักสูตรหรือรายวิชาต่าง ๆ

ครูสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้โดยการลงมือปฏิบัติเช่นเดียวกับการเชิญชวนให้นักเรียนร่วมลงมือกับครูด้วย ครูจะอาศัยโอกาสดังกล่าวนี้ในการสังเกตการณ์การทำงานและร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่ค้นพบด้วยกัน การเรียนรู้ลักษณะนี้จะช่วยให้ครูผู้สอนที่จะทำให้ก้าวกระโดดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ เพราะการเรียนการสอนในยุคใหม่ไม่เพียงแต่สอนนักเรียนแต่ยังต้องดูแลและสร้างความสัมพันธ์กับพวกเขาด้วย กระบวนการของการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนสำคัญ ครูจะกระตุ้นให้ผู้เรียนตั้งคำถามและตรวจสอบ คำถามของพวกเขา วิธีการเช่นนี้จะทำให้หลักสูตรมีความหมายมากขึ้น บทเรียนไม่จำเป็นต้องจบลงด้วยคำตอบที่ถูก แต่ควรจะเป็นคำตอบที่สามารถขยายผลไปสู่การตั้งคำถามของผู้เรียนต่อไป เพราะแนวคิดสมัยใหม่มองว่าความคิดของนักเรียนมีคุณค่า นักเรียนจะใช้พัฒนาความหมายของตัวเองแทนการถ่ายโอนความรู้จากครู โดยจะเน้นการคิดเชิงวิพากษ์มากกว่าข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ(Integrated Management) หมายถึง กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามความสนใจ ความสามารถ โดยเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถนำความรู้ ทักษะ และเจตคติไปสร้างงานแก้ปัญหาและใช้ในชีวิตรประจำวันได้ด้วยตนเอง



หลักสูตรบูรณาการ (Integrated Curriculum) หมายถึง การรวมเนื้อหาสาระของวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายกัน และทักษะในการเรียนรู้ ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นสิ่งเดียวกัน โดยการตั้งเป็นหัวข้อเรื่องขึ้นใหม่ และมีหัวข้อย่อยตามเนื้อหาสาระ อีกทั้งสอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ของสังคมอย่างสมดุล มีความหมายแก่ผู้เรียน และให้โอกาสผู้เรียนในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเองให้มาก

ที่สุด และการสอนแบบบูรณาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้วิธีสอนหลายวิธี จัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการสอนเนื้อหาสาระที่เชื่อมโยงกัน ตลอดจนมีการฝึกทักษะที่หลากหลาย

ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ กระบวนการเรียนอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ผู้เรียนจะเรียนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นต่อห้องเรียน จนทำให้วิธีการสอนแบบเดิม ๆ ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ สื่อที่แสดงมีขนาดใหญ่ไม่เพียงพอสำหรับ ผู้เรียนที่อยู่หลังห้อง ความจดจ่อกับผู้สอนถูกเบี่ยงเบนจากพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนขนาดใหญ่ ผู้เรียน

มีการนำเอาคอมพิวเตอร์พกพาเข้ามาสืบค้นความรู้ในชั้นเรียน ผู้เรียนถามคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ครูกำลังสอน หรือนำข้อมูลเหล่านั้นมาพูดคุย โดยที่ครูตอบไม่ได้ หรือไม่เคยรู้มาก่อน



เมื่อเป็นเช่นนี้ ครูจึงต้องพร้อมที่จะปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนแปลง และต้องไม่ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะและวิทยาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิควิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้เด็กมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่สังคมไทยและสังคมโลกต้องการ

ครูในยุคโลกาภิวัตน์ จะต้องมีความรู้กว้างไกลในเทคโนโลยี โลกสมัยใหม่ เต็มไปด้วย IT ครูจะล่าหลังไม่ได้ จะต้องพัฒนาแบบก้าวกระโดดจึงจะทันโลกยุคใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือของครูยุคใหม่ ที่จะต้องพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยี วิชาการ เพื่อนำนวัตกรรมไปพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และเข้าใจในบทเรียนมากยิ่งขึ้นและยังถือได้ว่าครูเป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ครูในอนาคตจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน เพื่อจะได้นำความรู้มาถ่ายทอดให้กับนักเรียน และใช้สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาถ่ายทอดให้กับนักเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนให้มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### สาระเนื้อหาที่ 4.6

กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่องที่คุณเรียนเห็นว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของตน



สภาพสังคมในทศวรรษใหม่ เป็นยุคของความเร็วและความล้ำสมัยของเทคโนโลยีการสื่อสาร ความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม การหล่อหลอมรวมความคิดและความเชื่อของกลุ่มคน ที่บุคคลในสังคมจะต้องตั้งรับการมีวิถีชีวิตยุคใหม่อย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง อย่างมากนี้เอง ได้ส่งผลกระทบต่อเด็กวัยเรียน ทั้งการดำเนินชีวิตท่ามกลางกระแสเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการศึกษาคือต่อของบุตรหลาน ตลอดจนการเผชิญสิ่ง ยั่วยุหรือตัวแบบที่ไม่เหมาะสมต่าง ๆ รอบตัว ก่อให้เกิดปัญหาเด็กและเยาวชนอย่างมากทั้งปัญหาด้าน การปรับตัว ปัญหาด้านอารมณ์และจิตใจ ปัญหาสุขภาพ ปัญหาความรุนแรง ปัญหาเด็กติดเกม ปัญหา ยาเสพติด ปัญหาทางเพศ ฯลฯ โดยเฉพาะในเด็กและมีทักษะชีวิตต่ำขาดภูมิคุ้มกันทางสังคมที่ดี เมื่อ จบการศึกษาขั้นพื้นฐานไปแล้ว อาจเป็นคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต มีปัญหาทางอารมณ์ จิตใจ และมีความขัดแย้งในชีวิตได้ง่าย ครูจึงต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียนมีทักษะ ชีวิตเป็นภูมิคุ้มกัน ให้รอดพ้นจากการครอบงำความคิดของสื่อเทคโนโลยี และตั้งรับต่อการก้าวรุกรุกทาง สังคมอย่างรู้เท่า



เด็กยุคใหม่จะต้องถูกเปลี่ยนบทบาทจากพิมพ์ เดิม ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเติมตลาดแรงงานเดิม ๆ ที่ทำสิ่ง ซ้ำ ๆ ในกรอบเดิม ๆ ให้กลายเป็นบทบาทของผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ และผู้สร้างนวัตกรรมที่หุ่นยนต์แทนที่ไม่ได้ให้ได้ เพราะ อาชีพที่จะหายไปก่อนคืออาชีพที่ไม่ใช้ความซับซ้อนในการ วิเคราะห์และตัดสินใจ และเป็นการทำซ้ำ ความซับซ้อนของ โลกยุคใหม่จะหมุนความท้าทายต่าง ๆ ที่ไม่ซ้ำแบบ มา ให้กับเด็กรุ่นใหม่ได้ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา

จากปัญหาเดิม ๆ จะกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและ sensitive มากขึ้น ความสามารถของเด็กยุคใหม่ต้อง มีจึงไม่ใช่การทำงานเดิมหรือคิดเรื่องเดิม ๆ ซ้ำ ๆ (routine work) อีกต่อไป

#### สาระเนื้อหาที่ 4.7

มีความสามารถช่วยให้ผู้เรียนสร้างความเชื่อมโยงเข้าใจความสัมพันธ์ ทั้งภายในและ ระหว่างสาระการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 4 มาตรา 23 กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมในแต่ละระดับการศึกษาและใน มาตรา 24(4) ได้กำหนดไว้ว่า “การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกวิชา”

จอห์น ดิวอี้ ปราชญ์ทางการศึกษาชาวอเมริกา ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่โรงเรียนต้องจัดให้มีการสอนแบบ “บูรณาการ” (Integrate curriculum) หรือการเชื่อมโยงเนื้อหาวิชาการศึกษาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่เน้นการเรียนเป็นรายวิชา ว่า ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตของมนุษย์นั้น จะผสมผสานกัน มิได้แยกออกเป็นส่วน ๆ



ทั้งนี้มนุษย์จำเป็นต้องใช้ทักษะหลายประการในการเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาง่าย ๆ หรือซับซ้อนเพียงใดก็ตาม แต่การที่โรงเรียนเน้นการสอนแยกเนื้อหาวิชา จะทำให้การเรียนนั้นไม่สอดคล้องกับชีวิตจริงของนักเรียน เพราะเด็กมองไม่เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งที่เรียน กับสิ่งที่เป็นไปในชีวิตจริงนอกโรงเรียน ดังนั้นหลักสูตรที่เน้นการสอนแบบ

บูรณาการจะสอดคล้องกับชีวิตจริงของเด็กมากกว่า โดยจะช่วยให้เด็กเข้าใจและมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ทั้งยังกระตุ้นให้เด็กใฝ่เรียนรู้ เนื่องจากเขาสามารถนำเนื้อหาและทักษะที่เรียนไปใช้ในชีวิตจริง นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาวิชา ลดจำนวนเวลาเรียน เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้สอน รวมทั้งส่งเสริมผู้เรียนให้มีโอกาสใช้ ความคิด ประสบการณ์ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะกระบวนการและเนื้อหาสาระไปพร้อมกัน

#### ลักษณะการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการไว้ว่าเป็นการเชื่อมโยงวิชาหรือศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งมีลักษณะใกล้เคียงกับชีวิตจริงมากขึ้น ได้แก่

1. บุรณาการระหว่างความรู้และกระบวนการเรียนรู้ ปัจจุบันเนื้อหาความรู้มีมากมาย ที่จะต้องเรียนรู้หากไม่ใช้วิธีการเรียนรู้ที่ทันสมัยมาใช้จะทำให้เรียนรู้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนดได้จึงต้อง มีการนำวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ มาใช้ เช่น การสอนโดยวิธีการบอกเล่า ท่องจำจะทำให้ได้ปริมาณ ความรู้หรือเนื้อหาสาระไม่เพียงพอกับสิ่งที่ต้องเรียนรู้จึงต้องเลือกใช้กระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ เหมาะสม

2. บุรณาการระหว่างพัฒนาการความรู้และทางจิตใจ การเรียนรู้ที่ตื่นผู้เรียนต้องมีความ อยากรู้อยากเรียนด้วย ดังนั้นการให้ความสำคัญแก่เจตคติ ค่านิยม ความสนใจและสุนทรียภาพแก่ ผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ ก่อให้เกิดความซาบซึ้งก่อนลงมือศึกษาซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ ได้เป็นอย่างดี

3. บุรณาการระหว่างความรู้และการกระทำ การเรียนรู้ที่สามารถนำความรู้สู่การปฏิบัติได้ นั้นถือเป็นการดีมาก ดังนั้นการให้ความสำคัญระหว่างองค์ความรู้ที่ศึกษากับการนำไปปฏิบัติจริงโดย นำความรู้ไปแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

4. บุรณาการระหว่างสิ่งที่เรียนรู้ในโรงเรียนและชีวิตประจำวัน การตระหนักถึง ความสำคัญแห่งคุณภาพชีวิตเมื่อผ่านการเรียนรู้แล้วต้องมีความหมายและคุณค่าต่อชีวิตของผู้เรียน อย่างแท้จริง

5. บุรณาการระหว่างวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ เจตคติและการกระทำที่เหมาะสมกับ ความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริงตอบสนองต่อคุณค่าในการดำรงชีวิตของผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### สาระเนื้อหาที่ 4.8

มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ผู้เรียนมีอิสระใน การรับรู้ และสร้างศักยภาพให้ผู้เรียนรู้จักหาความรู้ด้วยตนเอง

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้สมัยใหม่ จำแนกตามวิธีการจัดการเรียนรู้ได้ 3 รูปแบบดังนี้

การถ่ายทอดความรู้ (Transmission Approach) เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้กันมานานเป้าหมายเพื่อสืบทอดความรู้ อารยธรรม วัฒนธรรมประเพณี ทักษะฝีมือเพื่อให้คงอยู่ต่อไป ประกอบกับต้องการกำลังคนในระบบอุตสาหกรรมจึงเน้นความเก่ง คนเก่ง การถ่ายทอดใช้รูปแบบวิธีสอน (Teaching) การฝึกฝน (train) การกล่อมเกล่าให้เกิดศรัทธาและเชื่อฟัง (Tame) ครูจะเป็นศูนย์กลางการจัดการเรียนรู้ (Teacher Centered Development) สำนักไหน โรงเรียนไหน หรือครูคนไหนเก่ง นักเรียนจะหลั่งไหลไปเรียน เกิดการแข่งขันการเข้าเรียนในโรงเรียนดัง เป็นค่านิยมของสังคมมานาน

การสร้างองค์ความรู้ (Transformational Approach) หรือ (Constructionist) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่คาดหวังว่าจะยกระดับศักยภาพของประชาชนให้พึ่งพาตนเองได้หลังจากที่พึ่งพาผู้อื่นโดยเฉพาะเจ้าของกิจการ รัฐบาล ฯลฯ มานานจนเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยากจน การว่างงาน เกิดปัญหาสุขภาพ ฯลฯ โดยพยายามจะให้ผู้เรียนลดการเรียนรู้ที่ต้องพึ่งพาครู โรงเรียน หรือสถาบันไปสู่การพึ่งพาตนเองในการแสวงหาความรู้ โดยเน้นการเรียนรู้ผ่าน สื่อ (Media) นวัตกรรม (Innovation) และเทคโนโลยี (Technology) การเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ด้วยตัวผู้เรียนเอง ภายใต้การอำนวยความสะดวกของครูผ่านสื่อและนวัตกรรมแต่อำนาจการจัดการยังเป็นอำนาจของครู แต่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทและส่วนร่วมมากขึ้น

การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่สู่ปัญญาภิวัตน์ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย (Transactional Approach) ผลการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์และวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างยิ่งและรวดเร็ว ศักยภาพของประชาชนต้องได้รับการพัฒนาทักษะและวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ ในสังคมแห่งชีวะคุณธรรม (Bio-Ethic) การศึกษาถึงเวลาต้องปรับเปลี่ยน มุมมอง วิธีคิด รูปแบบการให้การศึกษาแนวใหม่ ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนสู่ขีดจำกัดของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะผู้เรียนที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคมให้มีโอกาสเรียนรู้เต็มศักยภาพ โดยรูปแบบที่พัฒนาเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่สังคม 4.0

#### สาระเนื้อหาที่ 4.9

มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ได้แบบไม่มีขีดจำกัดว่าต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนหรือต้องเรียนจากครูเท่านั้น

เทคโนโลยีในปัจจุบันมีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีวัสดุ อุปกรณ์ และเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อย่างไม่มีขีดจำกัดในทุกวงการ เช่นเดียวกับวงการศึกษานำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพทางการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และในสภาพปัจจุบันการเรียนการสอนก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงสิ่งนี้ได้ ครูจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของตนเอง ต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงต้องเรียนรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ความเป็นไปได้ ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ที่มีความพร้อมในระดับหนึ่ง ครูควรต้องพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม และยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อนำพาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ ดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข

การศึกษาไทย 4.0 การศึกษายุคนี้ ควรเป็นการศึกษาเพื่อการสร้างนวัตกรรม เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน เป็นการศึกษาเพื่อสังคม ที่คนที่ได้รับการศึกษานั้นต้องหันมาช่วยเหลือสังคมอย่างจริงจัง และกว้างขวาง โดยที่ไม่ใช่การศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งดังเช่นที่ผ่านมา และการจัดการศึกษาต้องบูรณาการทั้งศาสตร์ ศิลป์ ชีวิต และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อสร้างคนที่สังคมต้องการได้ในทุกมิติ และมีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน โดยครูอาจจะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป หรือถ้าจำเป็นต้องมีก็ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทไปอย่างมาก



ในยุคปัจจุบันการจัดการศึกษา 4.0 หรือ Education 4.0 คือ การเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งบนโลกนี้มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่างๆ มาตอบสนองความต้องการของคนสังคม แต่ในความเป็นจริงการเรียนการสอนในยุคปัจจุบันแตกต่างกับจุดมุ่งหมายของ Education 4.0 อย่างสิ้นเชิง

เช่น เราไม่เคยสอนให้เด็กได้คิดเองทำเอง ส่วนใหญ่สอนให้เด็กทำโจทย์แบบเดิมๆ เด็กส่วนใหญ่ใช้เวลาในโลกออนไลน์ไปกับ การเล่นเกม การแชท เล่น Face book Line Instagram เป็นการใช้เทคโนโลยีโดยไม่ค่อยสร้างสรรค์ แต่เหรียญก็มีสองด้าน เราจะนำไปใช้ในด้านใดให้เกิดประโยชน์ มันเป็นความยากและความท้าทาย ของผู้ที่ต้องทำหน้าที่สอนเด็กๆ ในยุคนี้ เพราะการเรียนการสอนในยุค 4.0 ต้องปล่อยให้เด็กได้ใช้เทคโนโลยี ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ปล่อยให้เด็กกล้าคิดและกล้าที่จะทำผิด แต่ทั้งหมดก็ยังคงต้องอยู่ในกรอบที่สังคมต้องการหรือยอมรับได้ ไม่ใช่ว่าเก่งจริง คิดอะไรใหม่ๆ

ได้เสมอมีความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม Education 4.0 เหมือนจะเป็นเรื่องง่าย เพราะมีปัจจัยหลักเพียง แค่ 3 ปัจจัย คือ

1. Internet เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการค้นหาความรู้ ดังนั้นทางสถาบันการศึกษาต้องสนับสนุนให้นักเรียน นิสิต นักศึกษาเข้าถึง Internet ได้ง่าย มากกว่ามอง Internet เป็นผู้ร้ายแล้ว กล่าวแก่นักเรียน นิสิต นักศึกษาจะใช้ Internet ไปในทางที่ไม่ดีเลยไม่สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ในสถาบัน

2. ความคิดสร้างสรรค์ หลายๆท่านอาจคิดว่าเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ เป็นพรสวรรค์ ไม่ใช่พรแสวงเรียนรู้กันไม่ได้ เพราะคิดกันแบบนี้เราถึงไม่สามารถสร้างอะไรใหม่ขึ้นมาได้ หลักสูตรการเรียนการสอนควรจะเปิดโอกาส ให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา กล้าที่จะคิดนอกกรอบหรือต่อยอดจากตำรา

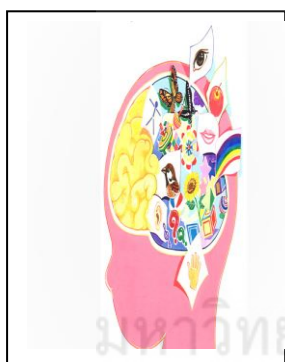
3. การปฏิสัมพันธ์กับสังคม เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและทำงานร่วมกันในสังคมได้ สถานศึกษาควรมีกิจกรรมให้นักเรียน นิสิต นักศึกษาได้เข้าร่วมเป็นประจำ มีการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่างานเดี่ยว

หากเราสามารถทำตามปัจจัยทั้ง 3 ข้อ ได้เป็นอย่างดี Education 4.0 ก็จะสามารถสร้างและพัฒนาคน ให้สามารถค้นหาความรู้ต่างๆ มาปะติดปะต่อและประยุกต์เข้ากับงานที่ทำ สามารถต่อยอดและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้ มีเพื่อนฝูงมีคอนเนกชั่น ซึ่งทั้งหมดก็คือคุณสมบัติหลักๆ ของบุคลากรที่ตลาดแรงงานในยุค Industry 4.0 ต้องการ อาทิ เช่น ช่วยกันปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนในโรงเรียนจากระบบการท่องจำและบรรยายโดยการที่ไม่แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มาเป็นระบบที่สอนให้ผู้เรียนได้หัดคิด หัดทำ สามารถที่จะโต้ตอบด้วยเหตุผลได้ แต่ก็ยังคงต้องมีกรอบให้เข้าใจถึงการอยู่ร่วมในสังคมด้วย ผู้เรียนจะได้มีโอกาสสร้างนวัตกรรมแข่งขันกับชาติอื่นๆ ได้

สาระเนื้อหาที่ 4.10

พัฒนาตนเองให้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

ผู้ประกอบการวิชาชีพครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติทางบวกในการ จัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการปรับปรุงตนเอง โดยแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลในอาชีพเดียวกัน จุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู คือ การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะมุ่งให้เกิดความสำเร็จในทุกขั้นตอนของการพัฒนาตน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการ สนับสนุน บริบทของสถานศึกษา ระดับการพัฒนาของสถานศึกษา เวลา งบประมาณ ขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน และบทบาทขององค์การด้านวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลสำคัญต่อ การพัฒนาตนที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของผู้ประกอบวิชาชีพครู



ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาควรได้คิดทบทวน สักครั้งว่าควรจะมีไปทีใด จะทำอย่างไรและต้องการทำอะไร พร้อมทั้งปรับตัวใหม่ในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ เรียกว่า การทำตัวให้กลับคืนมาใหม่ (Self-renewal) ในมุมมองนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือความคิดเกี่ยวกับตนเองก่อนจนไปถึง

เรื่องที่สามารถส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อเป็นการปฏิรูปตนเองให้สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและการจะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลดีต่อตนเองนั้น มีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น 1) แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มพูนระดับความเข้าใจ และควบคุม อนาคตของตนเอง ปรัชญาหรือร่วมกับผู้อื่นๆ พัฒนาเจตคติทางบวกเริ่มจากตนเอง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง และ 2) พัฒนาและปรับปรุงตนเอง และแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลในอาชีพเดียวกัน ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความ ใช้เวลาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อจะวางแผนสู่ออนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

#### สาระเนื้อหาที่ 4.11

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้สำเร็จในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรหมแดน

นักเรียนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตัว รูปแบบของการแสดงออก นักเรียนปัจจุบัน ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงการเป็นคนรุ่นใหม่ที่เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีใหม่และมีการใช้เวลาส่วนมากอยู่กับคอมพิวเตอร์ เกมส์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ รวมทั้งของเล่นต่าง ๆ ใน ยุคดิจิทัล นอกจากนั้นยังเห็นได้ว่าเด็กในยุคปัจจุบัน มีระบบคิดและกระบวนการทางสารสนเทศที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างสิ้นเชิง คนรุ่นก่อนหน้านี้เป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต หรือเทคโนโลยีที่เป็นดิจิทัล

สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันของเรามีความพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วหรือไม่ ครูมีความรู้และทักษะพร้อมที่จะนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนการสอนหรือไม่ ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ผู้บริหารระดับนโยบายมีความใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงหรือยัง



Churches (2008) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงห้องเรียน ครู หลักสูตรและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้น ยังไม่เพียงพอกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วย คือ ศาสตร์การสอน (pedagogy) ที่ต้องสะท้อนถึงวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน สะท้อนถึงโลกที่พวกเขาจะต้องเดินทางเข้าไปในอนาคต ดังนั้นรูปแบบและวิธีการสอนจึงมีความจำเป็นต้องมุ่งให้ผู้เรียน สร้างสรรค์ความรู้ (create knowledge)

จากกระบวนการได้รับความรู้ (knowledge acquisition) และการลงลึกในความรู้ (knowledge deepening) เป็นการสร้าง สรรค์ ความรู้จากกระบวนการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by doing) จากงานหรือจากกิจกรรมใน บริบทหรือปัญหาในโลกที่เป็นจริง ซึ่งเชื่อว่ากระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนา ทักษะการคิด (thinking skills) จากทักษะขั้นต่ำไปสู่ทักษะขั้นสูงกว่าตามลำดับขั้นการเรียนรู้ ของบลูม (Bloom's taxonomy) คือ จากทักษะการคิดในระดับ ความจำ ความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้ ไปสู่ทักษะการคิดในระดับการวิเคราะห์ การประเมินค่า และการสร้างสรรค์

สาระเนื้อหาที่ 4.12

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสถานะที่กดดัน



ทุกหน่วยงานและองค์กรในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีนักบริหารองค์กร ที่เป็นมืออาชีพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการองค์กรให้มีความก้าวหน้าทันโลกในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการแพร่กระจายของข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ก่อให้เกิดระบบฐานความรู้ที่ใช้ในการแข่งขัน และการร่วมมือบริหารจัดการ องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการนักบริหารมืออาชีพเพื่อช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหมายความรวมถึงการเป็นนักบริหารการศึกษา เช่นกัน

การเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดีในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมายที่แตกต่างไปจากการบริหารการศึกษาที่ผ่านมา การเป็นนักบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร มีทักษะและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีคุณลักษณะด้านภาวะของผู้นำที่สามารถวางแผนและมีแนวความคิดด้านการบริหารภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบริหารองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีจิตวิญญาณความเป็นนักบริหาร รวมทั้งบริหารตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้มีภูมิความรู้ทางการศึกษา มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา และมีความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบ ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารองค์กรมีความสามารถจะส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องมีความเป็นนักบริหารมืออาชีพ (Professional Focus) บริหารจัดการสถาบันการศึกษาโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้ชี้นำทางความคิดไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง

สาระเนื้อหาที่ 4.13

ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

แนวคิดในการสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น (Believe : B)

1) รู้จักพึ่งตัวเองไม่มีใครที่จะสามารถช่วยเราได้ตลอดไปเราจะต้องรู้จักช่วยตัวเองก่อนที่จะเรียกร้องให้คนอื่นมาช่วย ซึ่งถือเป็นการพัฒนาความสามารถของเราเองด้วย เราต้องพยายามทำด้วยตัวเองอย่างสุดความสามารถ และเมื่อเราทำได้แล้วเราก็จะยิ่งภูมิใจในความสามารถของตัวเองมากยิ่งขึ้นด้วย

2) รู้จักและยอมรับตัวเองเราจะต้องสำรวจตัวเองว่ามีข้อดี ข้อด้วย ข้อเด่น อะไรบ้างถ้าพบข้อด้อยที่แก้ไขได้ก็ให้พยายามแก้ไขเสียและเราจะต้องยอมรับในสิ่งที่ตัวเองเป็น ทุกคนต่างมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป เป็นธรรมชาติของมนุษย์ ไม่มีใครที่สมบูรณ์แบบเพราะฉะนั้น เราจะต้องพอใจในสิ่งที่ตัวเองเป็น

3) มีความศรัทธาในตัวเองเราจะต้องไม่ดูถูกตัวเอง ศรัทธาในความสามารถของตัวเองเชื่อมั่นในตัวเองความสำเร็จอยู่ที่ความคิด ถ้าเราคิดว่าเราทำได้ เราก็จะทำได้รวมไปถึงความทุกข์ความสุข ทุกอย่างก็ล้วนอยู่ที่ใจเราคิดทั้งนั้นถ้าเราคิดว่าเราทุกข์เราก็จะทุกข์แต่ถ้าเราคิดว่าเรามีความสุขเราก็จะมีความสุขไม่มีใครที่จะนำความทุกข์หรือความสุขออกไปจากตัวเรานอกจากใจเราที่คิดไปเอง

4) กำจัดความกลัวหรือไม่ความกลัวเป็นอุปสรรคสำคัญของความสำเร็จ เมื่อเรากลัวเราก็จะไม่กล้าที่จะลงมือทำอะไร เพราะวากลัวจะทำผิด กลัวจะล้มเหลวกลัวจะผิดพลาด กลัวไปหมดทุกอย่างเราจะต้องคิดถึงหลักความเป็นจริงว่าถ้าไม่ลงมือทำแล้วจะประสบความสำเร็จอย่างไรและการลงมือทำอาจเกิดความผิดพลาดบ้าง แต่มันก็เป็นประสบการณ์ให้พัฒนาต่อไปไม่มีใครที่จะประสบความสำเร็จได้โดยไม่เคยล้มมาก่อนเราต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มุ่งมั่น อย่างกล้าในสิ่งที่ยังไม่ได้เกิด

5) อยู่ในโลกปัจจุบันคนเรามักชอบคิดไปถึงเรื่องอดีต เรื่องอนาคตโดยไม่เคยคิดถึงสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันเลยการคิดแบบนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกรั่วไหลพะวงหลังสิ่งที่กำลังทำอยู่ก็จะออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควรเราจึงควรคิดถึงสิ่งที่กำลังทำอยู่ เอาใจใส่ จดจ่อกับสิ่งที่ทำแล้วผลงานที่ออกมาจะเป็นที่พอใจ เพราะเราได้ใส่ใจทำอย่างเต็มที่

6) คิดบวกการจะทำให้ใจมีพลังก็ต้องคิดถึงสิ่งที่ทำให้เรามีความสุขเมื่อมีความสุขก็จะมีกำลังใจ มีพลังต่อสู้ต่อไป ถ้าคิดถึงแต่เรื่องร้ายๆเราก็จะท้อแท้หมดหวัง หมดพลัง เป็นอุปสรรคในการประสบความสำเร็จได้เราจะต้องคิดถึงแต่สิ่งดีดีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่าคิดว่าอนาคตจะเกิดเรื่องร้ายให้บั่นทอนจิตใจเหตุการณ์ยังไม่เกิดอย่าได้กังวลใจไป

7) ปลุกฝังนิสัยดีเราจะต้องมีการฝึกฝนตัวเอง ให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาตัวเองแล้วเราก็ต้องฝึกฝนตัวเองให้เป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีความอดทน เพียรพยายาม ไม่ขลาดกลัวกล้าหาญชาญชัยทุกอย่างอยู่ที่วิธีการคิดของเราทั้งสิ้น

กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรมีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลัก โดยเลือกวิธีการตัดสินใจ อย่างมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สภาพความเป็นจริง ศักยภาพของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่ผลกระทบหรือผลข้างเคียงของปัญหา การระบุปัญหาให้ชัดเจนการระบุถึงสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

3) ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหาการค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่าหนึ่งหรือสองแนวทาง

4) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุดเป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีความเป็นไปได้มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 4.14

ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต

ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ผู้ที่มีความประพฤติตรงต่อเวลา ต่อหน้าที่ และต่อวิชาชีพ มีความจริงใจ ไม่มีความลำเอียง ไม่ทุจริตคดโกง ทั้งทางตรงและทางอ้อม รู้หน้าที่การงานของตนเอง ปฏิบัติเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้ที่จะมีความซื่อสัตย์สุจริตได้ ต้องมีคุณธรรมประจำกาย วาจา ใจ คือ

1) ผู้ที่มีสัจจะ คือ ผู้ที่มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้อื่น เช่น จะคิด จะพูด จะทำสิ่งใดก็ต้องทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สิ่งนั้นต้องเป็นความจริง มีประโยชน์กับตนเองผู้อื่น และส่วนรวม จะประกอบกิจการใดๆ ก็มีความจริงจัง จริงใจ ต่อเนื่อง มีความซื่อตรงต่อเวลาต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม มีความประพฤติดีทั้งกาย วาจา ใจ ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับตนเอง ผู้อื่น องค์กร สังคม และประเทศชาติบ้านเมือง

2) มีความเป็นธรรม เป็นผู้ที่มีเหตุ รู้ผล รู้ผิด รู้ถูก รู้ชั่ว รู้ดี เข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ย่อมทำถูกบ้าง ผิดบ้าง เพราะมีสติปัญญาแตกต่างกัน ผู้ที่มีใจเป็นกลาง ต้องส่งเสริมสนับสนุน ผู้ที่ทำถูกทำดีแล้วให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป และให้โอกาสผู้ที่ทำผิดทำชั่ว โดยช่วยอบรมสั่งสอน ให้ปรับปรุงแก้ไขตนเอง ให้ละชั่วประพฤติดี ใครผิดก็ว่าไปตามผิด ใครถูกก็ว่าไปตามถูก นี่คือ คุณสมบัติของ ผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ คือ "ความเป็นธรรม"

3) ไม่มีอคติ หมายถึง ไม่มีความลำเอียง 4 ประการดังนี้

(1) ไม่ลำเอียงเพราะรัก หมายถึง คนที่เรารักทำความผิดเราก็ต้องตัดสินว่าผิด คนที่เรารักทำถูกเราก็ตัดสินว่าถูก เพราะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

(2) ไม่ลำเอียงเพราะเกลียด คนที่เราเกลียดทำถูกเราต้องตัดสินว่าถูก คนที่เราเกลียดทำผิดเราก็ต้องตัดสินว่าผิด เพราะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

(3) ไม่ลำเอียงเพราะกลัว ผู้ที่มีอำนาจทำผิด เราก็ต้องตัดสินว่าผิด ผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพลทำถูกเราก็ต้องตัดสินว่าถูก เพราะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ไม่เกรงกลัวอำนาจอิทธิพลใดๆ

(4) ไม่ลำเอียงเพราะง้อเขลา ผู้ใดที่กระทำความผิด เราต้องใช้สติปัญญาพิจารณาให้รอบคอบ ไม่หุเบาเชื่อคนง่าย ไม่ตัดสินคดีความด้วยความง้อเขลาเบาปัญญา ต้องมีความเป็นธรรม เป็นกลาง และซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ของตน

ผู้ที่มีคุณธรรมดังที่กล่าวมาแล้วนี้ คือ มีสัจจะ การคิด การพูด การทำแต่ความจริง มีความเป็นธรรม คือ มีใจเป็นกลาง ไม่มีอคติ คือ ไม่ลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ผู้ที่มีคุณธรรมทั้ง 3 อย่างนี้จะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงาน ต่อองค์กร ต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

ส่วนผู้ที่มีอคติ คือมีความลำเอียงหรือเอนเอียง เข้าข้างใดข้างหนึ่ง ไม่มีความเป็นธรรม ไม่มีความเป็นกลาง

(1) ลำเอียงเพราะรัก คือคนที่ตนรักทำผิดก็ตัดสินว่าถูก

- (2) ลำเอียงเพราะเกลียด คนที่ตนเกลียด ทำถูกก็ตัดสินว่าผิด
- (3) ลำเอียงเพราะกลัว ผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพลทำความผิดก็ตัดสินว่าถูก
- (4) ลำเอียงเพราะโง่เขลา จะตัดสินปัญหาใดๆก็ผิด เพราะเป็นคนหูเบาเชื่อคนง่าย ไม่มีสติปัญญา ไม่มีคุณธรรม ตัดสินปัญหาต่างๆด้วยอารมณ์ ไม่มีเหตุผล ไม่มีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ หน้าที่ การงาน ไม่มีความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่น ทำให้สังคมเสื่อมโทรม ไม่ควรเคารพนับถือ ไม่ควรคบค้าสมาคม นี่คือนิสัยที่ขาดคุณธรรมทั้ง 3 อย่าง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สาระเนื้อหาที่ 4.15

ผู้บริหารสถานศึกษาผู้จกวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมอันเป็นของจำเพาะแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายในและภายนอก ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิจกรรมารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

บุคลิกภาพของผู้นำว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้

1. บุคลิกภาพทางกาย แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ

ประการแรก คือ รูปลักษณ์ภายนอกของผู้นำ เพราะนี่เป็นสิ่งที่ปรากฏแก่สายตาผู้คน ดังนั้นความสะอาดของร่างกายจึงเป็นสิ่งสำคัญ รองลงมาคือ การแต่งกายที่เรียบร้อย เหมาะสมกับตำแหน่ง วัย และสถานการณ์ ทั้งสองส่วนนี้จะเป็นตัวสื่อสารให้คนภายนอกรู้จักตัวคุณเอง ไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษา ฐานะ ตำแหน่ง ฯลฯ โดยไม่ต้องใช้คำพูดด้านวิชาการบางท่านเรียกสิ่งนี้ว่า การสื่อสารที่ไร้ศัพท์ ผู้บริหารที่ขาดการเอาใจใส่การสื่อสารที่ไร้ศัพท์นี้ อาจสื่อสารให้ผู้พบเห็นเข้าใจในเรื่องต่างๆ ผิดไปจากความจริงได้

ประการที่สอง คือ บุคลิกภาพภายใน หมายถึง การใช้ภาษา ผู้นำต้องสามารถพูดโต้ตอบได้ฉลาด สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และต้องอ่านหนังสืออยู่เสมอ เพื่อก้าวทันสมัย และเป็นข้อมูลในการแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา โต้ตอบกับคู่สนทนา นี่คือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ตามหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา อารมณ์เป็นสิ่งที่แสดงให้คนรู้จักเราได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ทนต่อความกดดันได้ ระวังอารมณ์โกรธได้อย่างรวดเร็ว ไม่หงุดหงิด บ่นว่าตลอดเวลา ต้องกล้าเผชิญอุปสรรคอย่างไม่ ย่อท้อ เคารพสิทธิผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องมีจิตวิทยาในการพูด พูดจาชมเชย โน้มน้าวใจให้คนทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานได้ รวมทั้งมีจิตใจที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3. บุคลิกภาพทางสังคมผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในพิธีการต่างๆ ตามบรรทัดฐาน (Norms) ของสังคม เพื่อจะได้ปฏิบัติตามมารยาทสากลได้อย่างถูกต้อง สามารถเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั้งคนรอบข้างได้

4. บุคลิกภาพทางสติปัญญาความรอบรู้และมองการณ์ไกลเป็นสิ่งสำคัญกับผู้ที่อยู่ในสถานะ “ผู้บริหารหรือผู้นำ” ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พอที่จะเป็นผู้นำกลุ่มได้ สามารถสร้างสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ อีกทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดีทางสติปัญญา จะยิ่งทำให้ลูกน้องเคารพและให้เกียรติมากยิ่งขึ้นด้วย



บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านนี้หากเป็นบุคคลธรรมดาๆ จะได้รับความคาดหวังว่าต้องมีในระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นที่ยอมรับสูงในบุคคลระดับผู้นำ ไม่ว่า

จะเป็นหัวหน้า ผู้จัดการ ผู้บริหาร ฯลฯ เพราะคนรอบข้างจะมองว่า บุคคลข้างต้นจะต้องมีบุคลิกที่ดีเป็นอย่างมาก หากทำอะไรผิดพลาดเพียงนิดเดียวก็อาจถูกตำหนิได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระวัง และใส่ใจต่อทุกการกระทำ ทุกคำพูด ทุกความคิด ฯลฯ เพราะคนระดับผู้นำทำอะไรแล้ว จะเป็นที่ยึดตามองของคนอื่นๆ อยู่ตลอดเวลาและที่สำคัญ ผู้นำต้องหมั่นสร้าง และฝึกฝนบุคลิกภาพของตัวเองให้ดียิ่งขึ้นจนเป็นภาพลักษณ์ประจำตัวเพื่อให้เกิดความนับถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### ลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพที่ดี

บุคลิกภาพที่ดี มักจะเป็นคนที่มีพื้นฐานด้านสุขภาพจิตดี ทำให้มีการปรับตัวที่ดี และส่งผลถึงการมีบุคลิกภาพที่ดีด้วย ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี จะมี คุณลักษณะและความสามารถทางจิตที่สำคัญ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความจริงอย่างถูกต้อง
2. การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม
3. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม
4. ความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวก
5. ความรักและการต้องการทางเพศ
6. ความสามารถในการพัฒนาตน

สาระเนื้อหาที่ 4.16

ผู้บริหารสถานศึกษาอบรมรับและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง

เป็นนักฟังที่ดี ฟังที่ดีไม่ได้หมายถึงแต่เพียงว่ามีโอกาสปฏิกิริยาของการ “ฟัง” เท่านั้น แต่ความหมายลึกซึ้งไปยิ่งกว่านั้นอีก คือ นำเอาความคิดของผู้อื่นมาดำริตรอง ที่ต้องเน้นเรื่องนี้เป็นพิเศษก็คือ สมาชิกต่างต้องการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนเอง และไม่คอยให้โอกาสแก่ความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ในการประชุมก็ดี หรือในที่สาธารณะก็ดี ถ้าหากบุคคลยืนยั้นแต่จะขยายความคิดเห็นของตนเองโดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ที่ประชุม นั้น หรือสาธารณะนั้นก็ย่อมจะมีแต่ความอลเวง และในที่สุดนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหัก การรับฟังและดำริตรองความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง

เคารพศักดิ์ศรีผู้อื่น เปิดโอกาสให้สมาชิกของสังคมแสดง ความคิดเห็น แต่การแสดงความคิดเห็นของคนเรานั้น ถ้าเป็นไปในลักษณะรุนแรง ไม่ให้ความเคารพในความคิดและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ก็จะชักนำไปสู่การขัดแย้งที่รุนแรงเกินขอบเขต สมาชิกจึงต้องให้เกียรติแก่ความคิดและบุคคลทุก ๆ คน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีชาติกำเนิด หรือฐานะสังคมใด ๆ หรือแม้แต่นั้นจะเป็นผู้คัดค้านความคิดเห็นของตนเอง หรือแม้ผู้นั้นจะถูกกล่าวหาในคดีอาญา ตามหลักของกฎหมายก็ยังไม่ให้ถือว่าเป็นผู้บริสุทธิ์จนกว่าจะได้พิสูจน์กันทางศาลแล้วว่าเป็นผู้กระทำผิดจริง ๆ การให้เกียรติแก่ฝ่ายค้านและเคารพในความคิดและศักดิ์ศรีของผู้อื่น

ไม่ฝืนมติของคนส่วนใหญ่ ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นได้ เคารพในสิทธิของคนส่วนน้อย และส่งเสริมให้เกิดฝ่ายค้าน เช่นในอังกฤษเรียกพรรคฝ่ายค้านว่า “ฝ่ายค้านที่ภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระบรมราชินีนาถ” อย่างไรก็ตามการให้สิทธิแก่คนส่วนน้อย และการให้โอกาสแก่ทุก ๆ คน ที่จะแสดงความคิดเห็นแตกต่างกันนี้ มิได้หมายความว่าส่งเสริมให้ทุก ๆ คนปฏิบัติขัดขืนต่อมติของคนส่วนมาก หรือของส่วนรวม “ความคิด” และ “การปฏิบัติ” ย่อมจะแยกจากกัน ความคิดใดเป็นที่ยอมรับของคนส่วนมากในที่ประชุมหรือในสังคมและได้ผ่านออกมา ในรูปของกฎหมายก็ดี หรือยุติของที่ประชุมก็ดี ย่อมถือได้ว่าเป็นแนวทางที่จะต้องยึดถือปฏิบัติเคร่งครัด ผู้มีความคิดเห็นแตกต่างย่อมคิดได้และชักชวนให้ผู้อื่นให้เห็นคล้อยตามได้ แต่ตราบใดที่กฎหมายนั้นหรือยุตินั้นยังไม่เปลี่ยนแปลง ตราบนั้นก็จะต้องยึดถือปฏิบัติตาม หลักการข้อนี้ของระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยมักเรียกกันสั้น ๆ ว่า หลักของการปกครองของเสียงส่วนมาก และสงวนสิทธิของคนส่วนน้อย

ใฝ่เหตุผล การยึดถือเหตุผลเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ ย่อมถือได้ว่าเป็นหลักการขั้นมูลฐานของสังคมนายยะ ถ้าหากมนุษย์ไม่ยึดถือเหตุผลเป็นหลักของกฎหมาย มนุษย์ก็อาจจะกลับไปอยู่ในสภาวะธรรมชาติ และดำเนินตามกฎของสัตว์ป่าซึ่งมอบความเป็นใหญ่ให้แก่ผู้มีกำลังเขี้ยวเล็บ ที่ดีที่สุด ความยุติธรรมจึงเกิดขึ้นไม่ได้ เพราะความยุติธรรมตั้งอยู่บนรากฐานของเหตุผล เหตุผลจึงเป็นวิถีทางที่จะไกล่เกลี่ยความขัดแย้งของกลุ่มชน เหตุผลคือสมอเรือของประชาธิปไตย ขาดเหตุผลหรือสมอเรือนี้



เมื่อใด เรือลำน้อยนี้ก็จะล่องลอยไปตามกระแสคลื่นกระแสลมของอิทธิพลต่าง ๆ ที่แอบแฝงอยู่ในสังคม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### ใบกิจกรรมที่ 1

การสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติ  
เกี่ยวกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

### คำชี้แจง

1. จุดประสงค์ของกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครूमืออาชีพ
2. กิจกรรมนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครूमืออาชีพ

### กิจกรรม

1. สมาชิกในกลุ่มช่วยกันเปิดเอกสารชุดการเรียนรู้ตาม 16 สารเนื้อหา
3. ประธานกลุ่มมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มทุกคนอ่าน
4. สมาชิกในกลุ่มศึกษาค้นคว้าความรู้จากชุดความรู้
5. สมาชิกในกลุ่มบันทึกองค์ความรู้ลงในใบบันทึกความรู้ 1
6. สมาชิกกลุ่มนำความรู้ที่ศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม
7. สมาชิกกลุ่มสรุปองค์ความรู้ร่วมกันและบันทึกผลลงในใบบันทึกความรู้ 2 เป็นของกลุ่ม
7. ตอบคำถามใบกิจกรรม
8. ตัวแทนกลุ่มนำเสนอองค์ความรู้ กลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ใบบันทึกความรู้ 1

สรุปเรื่องที่ศึกษาจากชุดความรู้





คำชี้แจง : เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ทั้ง 16 ชุดแล้ว จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครूमืออาชีพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ “ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครूमืออาชีพ” มาใช้ในการพัฒนางานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### องค์ประกอบที่ 4 การกระจายอำนาจ



### แนวคิดหลัก

การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารและกระบวนการทางกฎหมายที่จะมอบอำนาจขั้นต้น และความรับผิดชอบต่อแก่งท้องถิ่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 โครงสร้างงาน สถานศึกษาตั้งแต่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาและชุมชนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษา

### สาระเนื้อหา

1. การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ
2. กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้
3. ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน
4. กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วม และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา
5. จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคมและชุมชน

เวลา 2 ชั่วโมง

### แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ตาม 5 สารเนื้อหา
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้
2. ใบกิจกรรม
3. ใบบันทึกความรู้
4. ใบงาน

#### การวัดและประเมินผล

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรม
2. ประเมินจากชิ้นงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารเนื้อหาที่ 5.1

การบริหารควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น ความมีอิสระ

การกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารและกระบวนการทางกฎหมายที่จะมอบ อำนาจขั้นต้นและความรับผิดชอบให้แก่ท้องถิ่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 โครงสร้างงานสถานศึกษาตั้งแต่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงาน บริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาและชุมชนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

หลักความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับคณะกรรมการ สถานศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด (กมล สุตประเสริฐ, 2544)

โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานบริหาร ไม่ใช่ผู้ถูกบริหาร โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็ก สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผน จัดการศึกษาของตนเอง ที่สอดคล้องกันทั้งในระดับ ส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและชุมชน



จุดเน้นในการกระจายอำนาจด้านความมีอิสระ คือ มี ความอิสระของหน่วยงานองค์กร หรือบุคคลเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การ กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) หรือความเป็นนิติ บุคคล เป็นต้น ซึ่งมีผลให้หน่วยงานที่รองรับการกระจาย อำนาจจะต้องมีองค์ประกอบที่นำไปสู่การดำเนินกิจกรรมที่ ต้องการได้แก่ (1) มีการบริหารงบประมาณของตนเอง (2) มี การบริหารบุคคล ของตนเอง (3) มีฐานะเป็นนิติบุคคล

หลักในการบริหารวิชาการ เช่น การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และ จะต้องจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยเน้นทั้งในด้านสติปัญญาและ ความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่กันไป เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อาจมีสัดส่วนของหลักสูตรแกนกลางและ หลักสูตรท้องถิ่นแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น

## สาระเนื้อหาที่ 5.2

กระบวนการบริหารจะต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุง กลไกการทำงานขององค์กร ทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์



อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

ในการส่งเสริมความโปร่งใส นั้น ไม่มีนโยบายไหนที่ใช้ได้ทุกโอกาส แต่มีมาตรการหลักๆ ที่ได้รับการยกย่องกว้างขวางว่าช่วยส่งเสริมความโปร่งใส คือ 1) การจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่เป็นที่สนใจ 2) การมีขอบเขตของการปฏิบัติภายใต้ความโปร่งใสที่ชัดเจน 3) การใช้กลไกเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มที่ให้ความสนใจหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การจัดการการหมุนเวียนของข้อมูลในระดับระหว่างประเทศ และ 5) การแจ้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายล่วงหน้าและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### การตรวจสอบได้

“การตรวจสอบได้” มีความหมายหรือมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการควบคุม การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ในการรักษาธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถควบคุมพฤติกรรมคอร์รัปชันได้ด้วยการควบคุมนักการเมืองและผู้บริหารไม่ให้ประพฤติเกินขอบเขตและแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่

#### ลักษณะของระบบการตรวจสอบได้

1. การที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร มีวิธีการหรือกลยุทธ์อย่างไร
2. การที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกันว่าตนเป็นเจ้าของ
3. ต้องมีวิธีการทำงานหรือกลไกภายในองค์กรเพื่อช่วยในการทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. การที่ไม่ปล่อยคนอุ้งงาน เกีย่งงาน ไม่ยอมปรับปรุงตัวแม้จะให้โอกาสแล้วจะต้องไม่ล้มเลิกที่จะจัดการ
5. ต้องวางแผนสำรองไว้
6. ต้องมีการนำวิธีการวัด/ประเมินผลลัพธ์แบบใหม่ และยกย่องผู้ที่ทำงานได้ตามเป้า

สาระเนื้อหาที่ 5.3

ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน

### สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)

สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร

สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) จำนวนชั้นแต่ละสายไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป 2) สายการบังคับบัญชาต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน และ 3) สายการบังคับบัญชาไม่ควรก้าวก่ายกันหรือไม่ควรซ้อนกัน

การประสานงาน(Coordinating) หมายถึง การจัดให้บุคคลในองค์การทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและมาตรฐาน การปฏิบัติงานขององค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประสานงาน คือ 1) เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2) เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย 3) เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 4) ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องง่ายต่อการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประสานงานที่ครบวงจร กล่าวคือ การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สะดวกแก่ทุกฝ่าย ในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิต การประสานงานมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. การประสานงานจะต้องปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องกัน
2. ประสานงานควรจัดให้เป็นระบบทั้งการประสานงานจากบนลงล่าง (Downward) และจากล่างสู่บน (Upward) ตลอดจนการประสานงานในระดับเดียวกัน เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์การ
3. กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจในการที่จะประสานงาน และร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด
4. การกำหนดตัวเครื่องมือการสื่อสาร วันเวลา และสถานที่ โดยยึดหลักการว่าการติดต่อประสานงานที่ดี ช่วยให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น

#### สาระเนื้อหาที่ 5.4

กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วม และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรือ อื่นๆ



การมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้กับประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น มีส่วนร่วม (Participation) มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involvement) การมีความผูกพัน (Commitment) ทั้งในส่วนบุคคล กลุ่มต่าง ๆ ชมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์กรต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือหลายเรื่องร่วมกัน การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้

พัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการกับปัญหาของตนเองได้อย่างเต็มทีและเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับ สังคม และชุมชน ให้มีความสามารถที่พึ่งตนเองได้ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของชุมชนทำให้เกิดความผูกพันต่อภารกิจของคนที่มีส่วนร่วมต่อองค์กรในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของสังคมและชุมชน

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making Style) ก็ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกัน ทั้งนี้การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่า ชุมชน ท้องถิ่น เพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้ สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกร่วมกันกับโรงเรียนด้วย

ในส่วนของการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น โดยกำหนดให้ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จัดทำแผน บริหารงบประมาณ การเงินและบุคลากรในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับจังหวัดอำเภอและสถานศึกษา กำหนดคณะกรรมการโรงเรียนเป็นกรรมการบริหารงาน

#### สาระเนื้อหาที่ 5.5

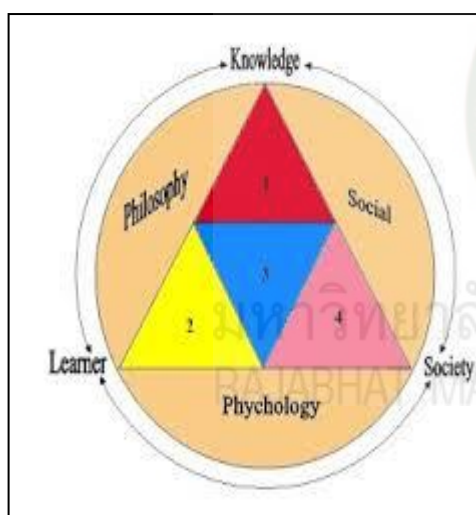
จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของสังคมและชุมชน

การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องศึกษา วิเคราะห์ สํารวจ วิจัย สภาพพื้นฐานด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างเพียงพอในการสนับสนุนให้ได้หลักสูตรที่ดี สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมได้

ระบบการจัดการศึกษาที่มีแบบแผนของการจัดหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ที่ยึดโยงเข้ากับสภาพทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต และวัฒนธรรม รวมทั้งทิศทางการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชนและสังคมของพื้นที่

ผู้เรียนและผู้ปกครองจะเป็นผู้เลือกหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนรู้ตาม ความสนใจ ความถนัด และตามศักยภาพของตนเอง

โรงเรียนมีหน้าที่ทำการศึกษา วิเคราะห์ความต้องการหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนรู้ ตามศักยภาพของผู้เรียนและศักยภาพของพื้นที่ แสวงหาและประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ผู้สร้างหลักสูตร และโปรแกรมการเรียนรู้ที่สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียน และพื้นที่



การจัดการเรียนการสอนและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียน จะต้องดำเนินไปตลอดหลักสูตร ตั้งแต่เริ่มเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จนผู้เรียนสำเร็จ ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่สร้างโอกาสให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่เส้นทางในการประกอบอาชีพที่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ สนับสนุนการสร้างอาชีพ การสร้างรายได้ และมีความสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น และสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

### ใบกิจกรรมที่ 1

การสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติ

เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

### คำชี้แจง

1. จุดประสงค์ของกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ
2. กิจกรรมนี้ เป็นการศึกษาความรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

### กิจกรรม

1. สมาชิกในกลุ่มช่วยกันเปิดเอกสารชุดการเรียนรู้ตาม 5 สาระนั้นเนื้อหา
3. ประธานกลุ่มมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มทุกคนอ่าน
4. สมาชิกในกลุ่มศึกษาองค์ความรู้จากชุดความรู้
5. สมาชิกในกลุ่มบันทึกองค์ความรู้ลงในใบบันทึกความรู้ 1
6. สมาชิกกลุ่มนำความรู้ที่ศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม
7. สมาชิกกลุ่มสรุปองค์ความรู้ร่วมกันและบันทึกผลลงในใบบันทึกความรู้ 2 เป็นของ

### กลุ่ม

7. ตอบคำถามใบกิจกรรม
8. ตัวแทนกลุ่มนำเสนอองค์ความรู้ กลุ่มละไม่เกิน 5 นาที



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ใบบันทึกความรู้ 1

### สรุปเรื่องที่ศึกษาจากชุดความรู้

1. สรุปสาระที่ได้ศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สรุปความรู้ ความเข้าใจที่นำไปสู่การปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ใบบันทึกความรู้ 2

สรุปองค์ความรู้จากชุดความรู้ ร่วมกันและบันทึกผล (นำเสนอ 5 นาที)

.....

.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### ใบกิจกรรม

คำชี้แจง : เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ทั้ง 16 ชุดแล้ว จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ “ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและครูมืออาชีพ” มาใช้ในการพัฒนางานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย นายทวีศักดิ์ สมนอก  
วัน เดือน ปีเกิด 19 มกราคม 2520  
สถานที่เกิด 23/1 หมู่ 8 บ้านหนองเรือ ตำบลตลาดไทร อำเภอประทาย  
จังหวัดนครราชสีมา 30180  
ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงน้อยศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 25

### ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2543 ปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกฟิสิกส์ วิชาโทคณิตศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- พ.ศ. 2552 ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2562 ปริญญาเอกครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม