

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่โรงเรียนพระราชทานโดยใช้รูปแบบ GLISS ของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 นี้ ผู้รายงานได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยและแหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากรอบแนวคิดในการดำเนินงาน โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 บริบทของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโดยใช้ GLISS
- ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโรงเรียนพระราชทาน
- ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 บริบทของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา

1.1 ที่ตั้งของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ที่ตั้ง 131 หมู่ 5 ตำบลเหล่าพัฒนา อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม 48180 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โทรศัพท์ 081-0475079 e-mail : laopat.s@gmail.com เปิดสอนระดับชั้น อนุบาล 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีเนื้อที่ทั้งหมด 16 ไร่ 43 ตารางวา พื้นที่เขตบริการของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา คือ หมู่ที่ 5 และหมู่ที่ 9 ตำบลเหล่าพัฒนา อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม มีนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 117 คน เป็นนักเรียนในเขตบริการ จำนวน 89 คน และนอกเขตบริการ จำนวน 28 คน

1.2 ข้อมูลด้านการบริหาร

ผู้อำนวยการโรงเรียนชื่อ นางคำปิ่น ที่สุกะ วุฒิการศึกษาสูงสุด ศษ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 10 ปี 3 เดือน โทรศัพท์ 081-0475079 e-mail: kampin3@gmail.com

1.3 ประวัติโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา

โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2482 ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 ตำบลเหล่าพัฒนา อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ซึ่งเดิมเป็นหมู่บ้านหนึ่งขึ้นกับตำบลบ้านเสียว อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม ครั้งแรกเมื่อก่อตั้งโรงเรียนได้อาศัยศาลา การเปรียญวัดสิริมงคล บ้านเหล่าพัฒนา เป็นที่เปิดทำการสอน ใช้ชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลบ้านเสียว 5 (วัดบ้านเหล่า)” เปิดรับนักเรียนจาก 2 หมู่บ้านเข้าเรียน คือ นักเรียนจากบ้านเหล่าพัฒนาและบ้านหนองดุด มีนักเรียนเมื่อแรกเปิด 110 คน ครู 2 คน เปิดสอนในระดับชั้น ป.1-ป.4 โดยมี นายไสย วะเกิดเป็ม เป็นครูใหญ่คนแรก

ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2496 ชาวบ้านได้บริจาคที่ดิน เนื้อที่ 9 ไร่ ให้จัดตั้งโรงเรียนโดยการนำของ นายเสาร์ ท้าวนาง ครูใหญ่ และได้ช่วยกันจัดหาทุนทรัพย์ร่วมกับชาวบ้านสร้างอาคารให้เป็นเอกเทศ ขนาดกว้าง 8.50 เมตร ยาว 18 เมตร จำนวน 1 หลัง และในการก่อสร้างอาคารหลังนี้ ได้งบประมาณสนับสนุนจากทางราชการเล็กน้อยคือ 1,000 บาท (หนึ่งพันบาทถ้วน) เพื่อจัดซื้อสังกะสีมุงหลังคา และเมื่อทำการก่อสร้างอาคารเรียนเสร็จแล้ว ได้ย้ายมาเรียนที่อาคารหลังใหม่ แล้วเปลี่ยนชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนบ้านเหล่าหนองดุด” จนกระทั่ง พ.ศ.2509 ชาวบ้านหนองดุด โดยการนำของ นายยงยาร สารคำ ครูใหญ่โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่บ้านหนองดุด จึงได้ขอแยกนักเรียนไปเรียนที่โรงเรียนบ้านหนองดุดที่ตั้งขึ้นใหม่ หลังจากนั้นนายสิทธิศักดิ์ คະสุดใจ ครูใหญ่โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนาขณะนั้น ได้ขอเปลี่ยนชื่อโรงเรียนใหม่ว่า “โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา” ซึ่งทางราชการได้อนุญาตให้ใช้ชื่อนี้มาตั้งแต่ ปี พ.ศ.2512 จนถึงปัจจุบัน

1.4 ทิศทางและแนวการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียน

1.4.1 วิสัยทัศน์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.2 พันธกิจ

1.4.2.1 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4.2.2 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสู่โรงเรียนมาตรฐาน

1.4.2.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มาตรฐาน

1.4.2.4 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.2.5 พัฒนาอาคารสถานที่ให้มีความร่มรื่นสวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน มีความปลอดภัย เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นแหล่งเรียนรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจ

1.4.2.6 จัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.2.7 ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.4.3 เป้าประสงค์

1.4.3.1 โรงเรียนมีหลักสูตรและการสอนที่มีคุณภาพมาตรฐาน

1.4.3.2 ระบบประกันคุณภาพภายในมีคุณภาพและมาตรฐาน

1.4.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

1.4.3.4 ครูสามารถจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมี

คุณภาพ

1.4.3.5 ผู้เรียน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะในการดำเนินชีวิต ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.3.6 ผู้เรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.3.7 ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น

1.4.3.8 โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่มีความร่มรื่นสวยงาม น่าอยู่น่าเรียนมีความปลอดภัย เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นแหล่งเรียนรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.3.9 โรงเรียนมีมีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.3.10 โรงเรียนมีการวิจัย และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียน

1.4.3.11 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.4.3.12 นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความพึงพอใจการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.4.3.13 ชุมชนได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.4.4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.4.4.1 ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับปฐมวัย ประถมศึกษา/รุ่น

1.4.4.2 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลการประกวดแข่งขัน ความรู้ ความสามารถที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานนอกสถานศึกษาต่อปีการศึกษา

1.4.4.3 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาในระดับดี

1.4.4.4 ร้อยละของครูที่เข้ารับการนิเทศ อบรม ประชุม สัมมนาการปฏิบัติการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์การประเมินใบประกอบวิชาชีพครูต่อปี

1.4.4.5 ร้อยละของครูที่ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติด้านการปฏิรูปการศึกษา

1.4.4.6 ร้อยละของระดับคุณภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในระดับ

ดี

1.4.4.7 ร้อยละของระดับความพอใจของทุนและทรัพยากรทางการศึกษาที่ได้จากการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของผู้ปกครองและชุมชนในระดับดี

1.4.4.8 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง

1.4.4.9 ร้อยละของนักเรียนที่น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่วิถีชีวิต

1.4.5 ยุทธศาสตร์หลัก

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1) โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน

1.2) โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

1.3) โครงการส่งเสริมการจัดกิจกรรมลูกเสือ

1.4) โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.5) โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติด และอบายมุข

กลยุทธ์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1) โครงการวิจัยในชั้นเรียน

2.2) โครงการ English For You

2.3) โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางการศึกษา

2.4) โครงการส่งเสริมการคัดลายมือ

2.5) โครงการทัศนศึกษาและดูงาน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1) โครงการกิจกรรมสหกรณ์โรงเรียน

3.2) โครงการห้องสมุดโรงเรียน

3.3) โครงการสอนซ่อมเสริม

3.4) โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาชีพท้องถิ่นในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1) โครงการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 4.2) โครงการงานแนะแนวและระบบช่วยเหลือนักเรียน
- 4.3) โครงการอาหารกลางวันนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 5.1) โครงการเศรษฐกิจพอเพียง
- 5.2) โครงการส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียน
- 5.3) โครงการทัศนศึกษานักเรียน
- 5.4) โครงการพัฒนาอาคารสถานที่
- 5.5) โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์และพัฒนาห้องเรียน
- 5.6) โครงการพัฒนางานธุรการและสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้
- 5.7) โครงการโรงเรียนกับชุมชน

กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 6.1) โครงการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ
- 6.2) โครงการทะเบียนและวัดผล
- 6.3) โครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 6.4) โครงการพัฒนาระบบการเงินบัญชีและพัสดุ
- 6.5) โครงการนิเทศภายใน
- 6.6) โครงการพัฒนาบุคลากร

1.4.6 จุดเน้นการบริหาร

1.4.6.1 เร่งรัดพัฒนาประสิทธิผลที่เกิดกับนักเรียนให้บรรลุผลผลิตตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

1.4.6.2 ส่งเสริมให้บริการทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4.6.3 พัฒนาสังคมนฐานความรู้ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้เกิดความประหยัดคุ้มค่า

1.5 สีประจำโรงเรียน สีฟ้า – สีเหลือง

สีฟ้า หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความสดชื่นของวัยเด็ก

สีเหลือง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรือง มีคุณธรรมของเด็ก

1.6 อักษรย่อ ล.พ.

1.7 สัญลักษณ์ของโรงเรียน

ตราประจำโรงเรียน



1.8 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 1 แสดงจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา

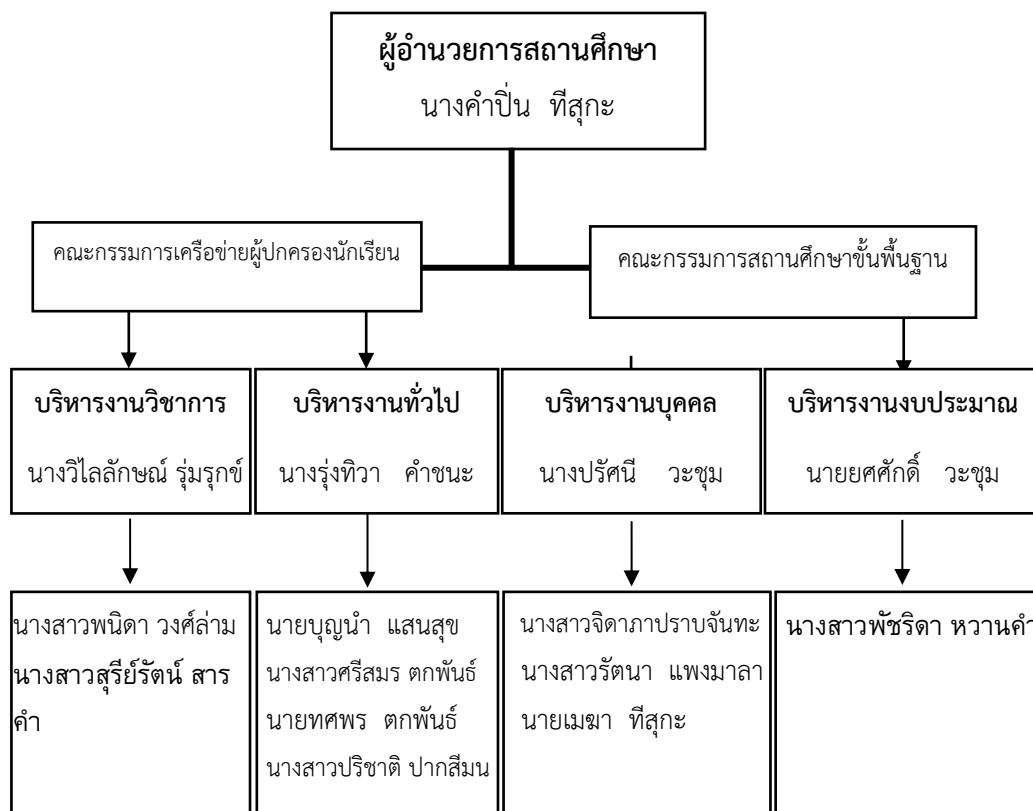
ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	อันดับ	เลขที่ ตำแหน่ง	วัน/เดือน/ปี เกิด	เริ่มรับราชการ
1	นางคำปิ่น ทีสุกะ	ผู้อำนวยการ	ค.ศ.3	3229	16 เม.ย. 2513	2 พ.ย. 2535
2	นายยศศักดิ์ วะชุม	ครู	ค.ศ.3	3243	25 ม.ค. 2506	15 พ.ค. 2524
3	นายบุญนำ แสนสุข	ครู	ค.ศ.3	3239	9 ก.ย. 2503	9 ม.ค. 2523
4	นางปรศิณี วะชุม	ครู	ค.ศ.3	3242	2 ก.พ. 2505	21 มิ.ย. 2525
5	นางรุ่งทิวา คำชนะ	ครู	ค.ศ.3	3240	5 มิ.ย. 2507	1 มิ.ย. 2532
6	นางสาวสุรีย์รัตน์ สารคำ	ครู	ค.ศ.3	4968	2 มิ.ย. 2510	1 ก.ค. 2536
7	นางวิไลลักษณ์ ร่มรุกข์	ครู	ค.ศ.3	3238	22 ก.ค. 2520	17 พ.ค. 2544
8	นางสาวศรีสมร ตกพันธ์	ครู	ค.ศ.1	3233	2 พ.ค. 2529	16 ก.พ. 2558
9	นางสาวพนิดา วงศ์ล้ำม	ครู	ค.ศ.1	3232	14 เม.ย. 2535	25 ต.ค. 2559
10	นางสาวพัชรिता หวานคำ	ครู	ค.ศ.1	3230	16 ก.พ. 2537	2 ต.ค. 2560
11	นางสาวจิตาภา ปราบจันทะ	ครูอัตราจ้าง	-	-	16 ก.พ. 2539	1 ก.พ. 2562
12	นายทศพร ตกพันธ์	ครูอัตราจ้าง	-	-	30 ธ.ค. 2539	7 ก.ย. 2563
13	นายเมฆา ทีสุกะ	ครูอัตราจ้าง	-	-	17 พ.ค. 2539	30 ก.ย. 2563
14	นางสาวรัตนา แพงมาลา	พี่เลี้ยงฯ	-	-	19 เม.ย. 2536	24 ก.พ. 2563
15	นางสาวปรีชาติ ปากสีมน	ธุรการ	-	-	5 เม.ย. 2539	1 ต.ค. 2562
16	นายพุทธศิลป์ ศักดิ์ศรีวัน	นักการฯ	-	-	3 ม.ค. 2511	24 มิ.ย. 2543

1.9 ข้อมูลนักเรียน

ตาราง 2 แสดงจำนวนนักเรียนโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนาและการจัดชั้นเรียน ประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562

ชั้น	จำนวนนักเรียน			ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษา
	ชาย	หญิง	รวม	
ชั้นอนุบาลปีที่ 2	12	9	21	นางสาวรัตนา แพงมาลา
ชั้นอนุบาลปีที่ 3	8	13	21	นางสาวสุรีย์รัตน์ สารคำ
รวมระดับก่อนประถมศึกษา	20	22	42	
ประถมศึกษาปีที่ 1	11	9	20	นางปรัดณี วะชุม
ประถมศึกษาปีที่ 2	12	11	23	นายศศศักดิ์ วะชุม
ประถมศึกษาปีที่ 3	9	11	20	นางสาวจิตาภา ปราบจันทะ
ประถมศึกษาปีที่ 4	11	10	21	นางรุ่งทิวา คำชนะ
ประถมศึกษาปีที่ 5	8	5	13	นางสาวศรีสมร ตกพันธ์
ประถมศึกษาปีที่ 6	10	10	20	นางสาวพนิดา วงศ์ล้ำ
รวมระดับประถมศึกษา	60	57	117	นางสาวพัชรีดา หวานคำ นางวิไลลักษณ์ รมรุกข์
รวมทั้งสิ้น	79	79	159	(ทศพร,ปรีชาติ,พุทธศิลป์,เมฆา)

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ปีการศึกษา 2562



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

1.10 แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้ห้องสมุด มีห้องสมุดขนาด 54 ตารางเมตร มีหนังสือทั้งหมดประมาณ 1,472 เล่ม

- แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน (นอกจากห้องสมุด) ได้แก่

1) ห้องวิทยาศาสตร์	อัตราการใช้ต่อปี	46 ครั้ง
2) โรงอาหาร	อัตราการใช้ต่อปี	98 ครั้ง
3) ห้องกก	อัตราการใช้ต่อปี	56 ครั้ง
4) ห้องสื่อและคอมพิวเตอร์	อัตราการใช้ต่อปี	129 ครั้ง
5) ห้องสหกรณ์	อัตราการใช้ต่อปี	52 ครั้ง
6) กลุ่มเลี้ยงปลาตุก - กบ	อัตราการใช้ต่อปี	60 ครั้ง
7) การทำปุ๋ยหมัก	อัตราการใช้ต่อปี	60 ครั้ง
8) สนามเด็กเล่น	อัตราการใช้ต่อปี	120 ครั้ง
9) สนามกีฬา	อัตราการใช้ต่อปี	60 ครั้ง

10) แปลงเกษตร	อัตราการใช้ต่อปี 120 ครั้ง
- แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ได้แก่	
1) การทำปุ๋ยหมักจากเศษใบไม้	อัตราการใช้ต่อปี 16 ครั้ง
2) การทอเสื่อกก	อัตราการใช้ต่อปี 56 ครั้ง
3) วัดศิริมงคล	อัตราการใช้ต่อปี 25 ครั้ง
4) ศูนย์หัตถกรรมจากกก	อัตราการใช้ต่อปี 45 ครั้ง
5) ศูนย์รอกไม้	อัตราการใช้ต่อปี 20 ครั้ง
6) สถานีอนามัย	อัตราการใช้ต่อปี 11 ครั้ง
7) หนองโดก	อัตราการใช้ต่อปี 8 ครั้ง

ตาราง 3 แสดงบัญชีรายชื่อภูมิปัญญาท้องถิ่น

ชื่อ - สกุล	ที่อยู่	ความสำคัญ - ความเชี่ยวชาญ
1. นางอภิญญา อ้อยรักษา	163 หมู่5 ต.เหล่าพัฒนา อ.นาหว้า จ.นครพนม	1. หัตถกรรมจากกก
2. นายประกอบศิลป์ โคตรมิตร	15 หมู่5 ต.เหล่าพัฒนา อ.นาหว้า จ.นครพนม	2. หัตถกรรมรอกไม้
3. นายจันทร์ ศักดิ์ศรีวัน	159 หมู่5 ต.เหล่าพัฒนา อ.นาหว้า จ.นครพนม	3. การทำปุ๋ยหมัก
4. นายพุทธศิลป์ ศักดิ์ศรีวัน	48 หมู่5 ต.เหล่าพัฒนา อ.นาหว้า จ.นครพนม	4. ไม้ดัด

1.11 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 4

โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกจาก สมศ. รอบที่ 4 เมื่อวันที่ 26 - 27 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยมีผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ดังนี้

ระดับการศึกษาปฐมวัย

ตาราง 4 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระดับการศึกษาปฐมวัย

ด้าน		ระดับคุณภาพ
1	คุณภาพของเด็ก	ดีมาก
2	กระบวนการบริหารและการจัดการ	ดีมาก
3	การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ	ดีมาก

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถม

ตาราง 5 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ ระดับศึกษาประถมศึกษา

ด้าน		ระดับคุณภาพ
1	คุณภาพของผู้เรียน	ดีมาก
2	กระบวนการบริหารและการจัดการ	ดีมาก
3	กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ดีมาก

1.12 ทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

1) กรรมการสถานศึกษา/ผู้บริหาร/การบริหารจัดการ

โรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองนักเรียนและครู สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนาที่มีคุณภาพ มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ให้ความเห็นชอบหลักสูตร เสนอแนะทิศทางการพัฒนา มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำแผนปฏิบัติการ ประสานงานกับชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุน โรงเรียนให้มีสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย มีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน ร่วมคิด ร่วมดำเนินงาน กับคณะครูในโรงเรียนตามโอกาสต่าง ๆ จนทำให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาได้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการประเมินสถานศึกษาแบบอย่าง การจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีประสบการณ์ ในการทำงานสูง มีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีคุณธรรมจริยธรรม และ

ทักษะในองค์การบริหารจัดการ โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นหลักการและแนวทางในการปฏิบัติงานใช้หลักการบริหารตามศาสตร์พระราชา (เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา) ขับเคลื่อนกลยุทธ์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และคุณภาพโรงเรียน โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มสาระ/งานตามแผนงานโครงการที่เสนอขออนุมัติและสามารถจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนได้ตามความต้องการ โดยคำนึงถึงการประหยัด คุ่มค่า และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน ทำให้ทุกหน่วยงานมีวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพอเพียง และพร้อมใช้ในการปฏิบัติงานการจัดบรรยากาศ และแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย มีศูนย์การเรียนรู้ และห้องปฏิบัติการให้นักเรียนได้ใช้ประกอบการเรียนรู้ เช่น ศูนย์หัตถกรรมจากกห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ เป็นต้น โรงเรียนจัดระบบให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และบุคคลภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพมีขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบชัดเจนโรงเรียนมีระบบไฟฟ้า ประปา สมบูรณ์มีบ่อเก็บสำรองน้ำกรณีฉุกเฉิน มีการคมนาคม สะดวกมีการจัดให้บริการ Internet ทั่วทุกอาคาร จัดระบบโทรศัพท์ภายในติดต่อทั่วถึงทุกอาคาร ห้องน้ำห้องส้วมมีจำนวนเพียงพอได้สัดส่วนกับจำนวนนักเรียน น้ำดื่มน้ำใช้มีหลายจุดกระจายทั่วทั้งบริเวณโรงเรียน มีการจัดเวรรักษาความปลอดภัย มีครูเวรดูแลความปลอดภัยทั้งในและนอกเวลาราชการมีกล้องวงจรปิดในจุดที่เสี่ยงทั่วบริเวณโรงเรียนมีลานกีฬากลางแจ้งให้นักเรียนได้ออกกำลังกายมีเกมละเล่นต่าง ๆ ณ จุดนั่งพักที่ช่วยให้นักเรียนได้พัฒนาสมองและผ่อนคลาย มีหอประชุมสำหรับให้นักเรียนได้ทำกิจกรรมอย่างพอเพียง มีห้องสมุดที่มีหนังสือจำนวนมากมายหลากหลายชนิด บริการให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า จากผลการบริหารจัดการ ทำให้ผลการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่ 4 ปี พ.ศ.2562 อยู่ในระดับดีมาก จุดเด่นของการดำเนินงาน คือ

- 1.1) ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีระเบียบวินัย ใฝ่เรียน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2) ผู้เรียนมีทักษะทางอาชีพและการใช้ชีวิตสามารถเรียนรู้และสร้างอาชีพเสริมให้กับตนเองได้ดี
- 1.3) ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถออกแบบสินค้าและผลิตภัณฑ์จากต้นกก เพื่อการจำหน่ายเป็นรายได้เสริม
- 1.4) ผู้เรียนมีทักษะการทำงานร่วมกัน สามารถกำหนดหน้าที่รับผิดชอบงานในแต่ละกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้

2) ครูและบุคลากรอื่น

โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเป็นแบบอย่างที่ดีจนได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติในระดับต่าง ๆ ได้แก่ รางวัลครูผู้สอนยอดเยี่ยม ครูดีในดวงใจ สุดยอดครูดี และครูชำนาญการพิเศษ สามารถให้คำปรึกษาและนิเทศภายในของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งงานวิจัยของครูทุกคนได้ ทำให้ครูทุกคนมีความรักองค์กรและเสียสละ เพื่อองค์กร มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รักความก้าวหน้า เป็นกำลังสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความตั้งใจในการทำงานสูงด้วยวิญญาน ความเป็นครู

3) นักเรียน

โรงเรียนจัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าให้แก่ผู้เรียน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันฝึกปฏิบัติตามกฎระเบียบหลักการสหกรณ์ในโรงเรียน มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักประหยัดและออมทรัพย์ มีความรู้ มีทักษะกระบวนการทำงาน มีเจตคติที่ดีในการประกอบอาชีพที่สุจริต และนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้โรงเรียนได้รับรางวัล ต้นแบบสหกรณ์ โรงเรียน

4) ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความพร้อมและสนใจทางด้านการศึกษา พร้อมให้การสนับสนุนโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล สนับสนุนเงินโครงการระดมทรัพยากรของโรงเรียนทุกครั้งด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ ยังเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเครือข่ายผู้ปกครอง อย่างสม่ำเสมอ และมีความเข้มแข็งในการเข้ามาดูแลช่วยเหลือจนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และโรงเรียนส่งครูและนักเรียนทำกิจกรรมนอกสถานที่ เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่ออาชีพในท้องถิ่น ตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนมาจนถึงปัจจุบัน โรงเรียนมีผู้บริหารที่เอาใจใส่ต่อการพัฒนาโรงเรียน มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษากำกับดูแลครู ให้จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น และอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดีของสังคม โดยมีบุคลากรต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมทำให้บรรยากาศการเรียนการสอนเป็นไปด้วยดีอีกทั้งยังมีผู้ปกครอง และชุมชนที่เห็นประโยชน์ของการศึกษาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนส่งผลให้โรงเรียนมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนสังคมในวงกว้าง

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการเพื่อที่จะได้ทราบขีดความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่า

บรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาหรือไม่ และทำให้สามารถนำผลการประเมิน ไปแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทีเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้รายงานได้ศึกษาแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

2.1 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จำรัส นองมาก (2544, หน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง ยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารงานในระบบโรงเรียนให้บรรลุถึงคุณประโยชน์ของการจัดการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมั่นใจว่า สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานตามความคาดหวัง

อำรุง จันทวานิช (2545, หน้า 1-17 อ้างถึงใน ประพนอม หันทะยุง, 2558, หน้า 18) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่อานาคตโดยมีความเป็นสากล เนื้อหาสาระมีความสมดุลระหว่างปัญญาท้องถิ่น พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้ครูมีความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีในการปฏิบัติวิชาชีพที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง มีคุณธรรม มีความสำนึกและมีจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาและเป็นนักจิตวิทยาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบตามกรอบแนวคิดกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา เอกชน ชุมชนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาชาติ การจัดระบบโครงสร้าง การวางแผนและดำเนินการตามแผน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

วนิดา ศิริบุรณ (2560, หน้า 21) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เด็กไทยเป็นพลเมืองที่ดี เก่ง ฉลาด มีศักยภาพและมีความสุข

Ofsted (1994, p. 6 อ้างใน รัตนา ดวงแก้ว, 2556, หน้า 12) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การยกระดับมาตรฐาน (raise standards) เพิ่มคุณภาพ (enhance quality) เพิ่มประสิทธิภาพ (increase efficiency) และบรรลุเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนทั้งด้าน คุณธรรมและจริยธรรม สังคม และวัฒนธรรม

ISO 9000 (Hoyle, 2009 อ้างถึงใน กุลพัทธ์ กุลาชาติติกและเมธิชญญ์ ปรัชญ์ชญากร, 2562, p. 5) กล่าวว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหมายถึงการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดสิทธิประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร ผู้ปกครอง และชุมชน

สรุปว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการศึกษาเพื่อเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินการตามแผน รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ขึ้น เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นักวิชาการและนักวิจัยทางการศึกษาได้เสนอแนวคิด การพัฒนาคุณภาพไว้หลากหลาย ดังนี้

นภาพรรณ โกจารย์ศรี (2556, หน้า 42) อธิบายว่า ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การมุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการบริหารจัดการการดำเนินงานที่เน้นคุณภาพ เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

บุษบา ศรีมี (2560, หน้า 24) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักการ และแนวการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการบริหารจัดการทั้งการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริการและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

จากความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องคำนึงถึงกระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดการของผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

ได้ครบถ้วน ตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตรและตรงตามความมุ่งหวังของสังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียจะมีความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงเท่าเทียมกัน

2.3 องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิเชียร เย็นกาย (2554, หน้า 19) ได้ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์และประเมินองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การประกันคุณภาพ และการนิเทศการศึกษา

อุดม ชูสิวรรณ (2560, หน้า 36) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige Nation Quality Award: MBNQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และผลลัพธ์ด้านผู้เรียน

ดำรงค์ บุญกลาง (2560, หน้า 163-164) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย การบริหาร 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

สรุปว่า องค์ประกอบในการพัฒนาคุณภาพศึกษามีหลากหลายด้วยกัน ซึ่งผู้รายงานได้ใช้ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 มาเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มี 5 องค์ประกอบคือ หลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงระบบ โดยใช้ตัวอักษร GLISS เป็นชื่อย่อของรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ GLISS

จากการทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า มี 5 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงระบบ ดังนั้นผู้รายงานจึงได้ใช้รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบ GLISS มาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่โรงเรียนพระราชทาน ผู้รายงานจึงสรุปรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

1.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล มีการนิยามชื่อเรียกอย่างหลากหลาย เช่น การจัดการปกครอง การปกครองที่ดี ธรรมรัฐ ธรรมราชา การบริหารจัดการที่ดี ธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล บรรษัทภิบาล นักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 100 ก, หน้า 2) ในมาตรา 6 ให้ความหมายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การบริหารองค์การภาครัฐมีความสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ทางการเมืองในระบบประชาธิปไตย ได้แก่ มีการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาคในการรณรงค์หาเสียง มีฝ่ายค้านที่เข้มแข็ง มีอิสระในการตัดสินใจ ปลอดภัยจากการคุกคาม มีเสรีภาพของสื่อมวลชน มีเสรีภาพในการประชุม ประท้วง มีเสรีภาพในการตั้งกลุ่มการเมืองและสมาคม มีเสรีภาพทางศาสนา ปลอดภัยจากภัยคุกคามทางการเมือง มีความเสมอภาคในกฎหมาย และมีรัฐบาลที่

ข้อสัถยัตถิถื่อประโยชนัของประชาชนเป็นสำคัญ จึงนับได้ว่าธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างแท้จริงและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 597) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลหมายถึง วิธีการปกครองที่ดี (Good Governance)

ปธาน สุวรรณมงคล (2558, หน้า 3-4) กล่าวว่าหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครองหรือการบริหารที่ดีที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนสังคมประเทศชาติหรือองค์การนั้น

Soren and others (2007, p. 111) กล่าวว่าหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ในสังคม เป็นการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์กับภาครัฐ รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ

สรุปว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาค ประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

1.2 องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (UNESCAP, 2009, p.1-3) ซึ่งเป็นอีกองค์การหนึ่งของสหประชาชาติได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ 8 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นหลักการสำคัญของธรรมาภิบาล อาจเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือผ่านสถาบันตัวแทน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นประชาธิปไตย เป็นการแสดงออกถึงเสรีภาพของการรวมกลุ่ม

2. นิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง หลักธรรมาภิบาลที่ดำเนินต้องถูกต้องตามกฎหมาย ถูกต้องตามกรอบที่บังคับใช้อย่างยุติธรรม นอกจากนี้ยังรวมถึงการคุ้มครองตามสิทธิมนุษยชนอย่างเต็มที่ และในการบังคับใช้กฎหมายก็ต้องมีความเป็นกลาง

3. ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การตัดสินใจหรือการกำหนดหลักเกณฑ์ใด ๆ จะต้องทำให้ถูกต้องตามระเบียบ รวมถึงประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างอิสระ

4. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในกระบวนการดำเนินงาน ต้องพยายามที่จะ ให้บริหารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในเวลาที่เหมาะสม

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การไกล่เกลี่ยความสนใจ ที่แตกต่างกันในสังคม เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่ดีที่สุดร่วมกัน

6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม และการไม่กีดกัน (Equity and Inclusiveness) หมายถึง ประชาชนทุกคนมีความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข และมี ความมั่นใจว่าไม่ถูกกีดกันจากสิ่งต่าง ๆ

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) หมายถึง กระบวนการในการสร้างผลลัพธ์ที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ยั่งยืนและป้องกันสิ่งแวดล้อม

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) เป็นสิ่งสำคัญของการปกครอง ไม่ได้หมายถึง หน่วยงานภาครัฐเพียงอย่างเดียว แต่ภาคเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับผิดชอบต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ จากการตัดสินใจหรือการกระทำของหน่วยงาน ความรับผิดชอบไม่สามารถทำได้ หากขาดการดำเนินงานตามหลักนิติธรรมและความโปร่งใส

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development, 2009, p.63) ได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มี ประสิทธิภาพ

2. สิทธิของผู้ถือหุ้นและบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ

3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ

5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Practical Guide to Corporate Governance (Washington, DC: Pennsylvania Ave, 2009), 63.

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank, 2008, p.14) ได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

1. ความสำนึกรับผิดชอบ (accountability) หมายถึง ความสำนึกรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ เชิงบังคับที่ทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องตอบคำถามในการเป็นเจ้าหน้าที่รัฐและตอบสนองต่อองค์การที่ให้อำนาจหน้าที่แก่ตนเอง ความสำนึกรับผิดชอบยังอาจหมายถึงหลักเกณฑ์ที่จัดทำไว้เพื่อวัตถุประสงค์

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ตลอดจนถึงกลไกในการกำกับเพื่อให้แน่ใจว่า มีผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. การมีส่วนร่วม (participation) หมายถึง หลักการสำคัญของการมีส่วนร่วมมาจากการยอมรับว่า ประชาชนเป็นหัวใจของการพัฒนาโดยที่ประชาชนไม่เพียงเป็นผู้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแทนของการพัฒนาอีกด้วย โดยประชาชนสามารถมีส่วนร่วมเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มสมาคม กลุ่มหอการค้า กลุ่มอาสาสมัคร เป็นต้น และร่วมในฐานะปัจเจกบุคคลก็ได้ เช่น การลงคะแนนเสียง การแสดงความคิดเห็นผ่านสถานีวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น และในฐานะที่เป็นตัวแทนของการพัฒนา ประชาชนต้องมีช่องทางเข้าถึงสถาบันที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอีกด้วย เช่น สถาบันตัวแทนต่างๆ

3. การคาดการณ์ได้ (predictability) หมายถึง การมีอยู่ของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายที่กำกับดูแลสังคมอยู่ และการปฏิบัติที่ยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งทำให้สามารถคาดการณ์ได้ถึงผลการกระทำที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

4. ความโปร่งใส (transparency) หมายถึง การมีอยู่ของข้อมูลข่าวสารสำหรับสาธารณะและความชัดเจนของกฎ ระเบียบ และการตัดสินใจของรัฐ ความยากลำบากในการทำให้เกิดความโปร่งใส คือ มีเพียงเจ้าของข้อมูลข่าวสารเท่านั้นที่รู้เรื่อง และมีช่องทางเข้าถึงข้อมูลที่จำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นในการส่งเสริมสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนโดยการบังคับให้มีอย่างจริงจัง

จากการศึกษาแนวคิดจึงสรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีส่วนร่วมเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ผู้รายงานได้นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ประกอบในการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (P) ยึดกรอบการพิจารณาโดยใช้ 6 หลักในการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การจัดทำแผนการดำเนินงาน การสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามกฎหมาย เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย และโดยเฉพาะประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้ การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่สามารถเรียนรู้และลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย ดังนี้

Schermerhorn (2002, p.336) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

Yual (2002, p.46) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเพื่อหาว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงมีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลได้ดังนี้

1. เป็นผู้มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี
2. มีความมั่นใจตนเอง
3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง
4. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
5. เป็นผู้มีทัศนคติเชื่อถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ
6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
7. ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงและปานกลาง
8. ต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ณัฐชานันท์ พูลแก้ว (2558, หน้า 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการของผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559, หน้า 32) ได้อธิบายไว้ว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจได้โดยการเลือกจ้างหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลและอำนาจต่อพฤติกรรม หรือใช้อิทธิพลกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อกระตุ้นชี้นำและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

2.2 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Peter F. Drucker (2006, pp.3-27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมาย วางแผน มีแผนการดำเนินงาน 2) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา 3) มีความรับผิดชอบ 4) ให้โอกาสประเมินผลจากผลสำเร็จของงาน และ 5) มุ่งการทำงานเป็นทีม

Achua & Lussier (2010, pp. 33 - 37) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและจากการวิจัยด้านบุคลิกภาพของคนที่เป็ผู้นำระดับสูงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Big Five) ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตาม (agreeableness) การมีสติและคุณธรรม (conscientiousness) วัฒนธรรม (culture) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional) และ บุคลิกภาพเปิดเผย (extraversion) มาพัฒนาเพิ่มเติมเป็น 9 คุณลักษณะ ของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความโดดเด่น (dominance) มีพลังในการทำงานสูง (high energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความซื่อสัตย์ (integrity) ความยืดหยุ่น (flexibility) การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitivity to other) เขาวนปัญญา (intelligence) ความมั่นคง (stability) การควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control)

Northouse (2012, p. 27) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) สติปัญญา (Intelligence) 2) ความมั่นใจ (Confidence) 3) ความสามารถพิเศษ (Charisma) 4) ความมุ่งมั่น (Determination) 5) ความเป็นกันเอง (Sociability) และ 6) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อง (2559, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagination) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 3) วิสัยทัศน์ (Vision)

มณฑา ศิริวงษ์ (2559, หน้า 5) กล่าวว่าองค์ประกอบของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านการสร้างเครือข่าย 4) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ด้านความไว้วางใจ

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ได้ องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ 2) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ และ 3) องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถ มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550, หน้า 36 - 40) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การสร้างความไว้วางใจได้ 3) มีลักษณะที่เด่น 4) เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น 5) เป็นคนที่แสดงออกอย่างเหมาะสม 6) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 7) มีความกระตือรือร้น 8) มีอารมณ์ขัน 9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี 10) มีความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ และ 11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

Yukl (1998, p. 244 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 121) ได้ศึกษาวิวัฒนาการและคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารในหน่วยงาน ระดับต่างๆ ที่เชื่อว่าจะเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานโดยจำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีพลังสูง ความทนทานต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง เชื่ออำนาจภายในตน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นหลักการ

Kotter (1999, p. 33) ได้ทำการศึกษาวิจัยทางลึก ด้านคุณลักษณะเด่น ของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ดังนี้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี มีรูปลักษณ์ดีและดึงดูดใจผู้พบเห็นมอง ผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

Achua & Lussier (2010, pp. 33 - 37) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่รวบรวมจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและจากการวิจัยด้านบุคลิกภาพของคนที่เป็ผู้นำระดับสูงที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Big Five) ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตาม (agreeableness) การมีสติและคุณธรรม (conscientiousness) วัฒนธรรม (culture) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional) และ บุคลิกภาพเปิดเผย (extraversion) มาพัฒนาเพิ่มเติมเป็น 9 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความโดดเด่น (dominance) มีพลังในการทำงานสูง (high energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความซื่อสัตย์ (integrity) ความยืดหยุ่น (flexibility) การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitivity to other) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความมั่นคง (stability) การควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control)

Northouse (2012, p. 27) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) สติปัญญา (Intelligence) 2) ความมั่นใจ (Confidence) 3) ความสามารถพิเศษ (Charisma) 4) ความมุ่งมั่น (Determination) 5) ความเป็นกันเอง (Sociability) และ 6) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านบุคลิกภาพมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีความมั่นใจในตนเอง 2) มีพลังในการทำงานสูง 3) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 4) มีคุณธรรม จริยธรรม และ 5) มีเขาว์ปัญญา

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจและอารมณ์ที่สงบไม่ตื่นตกใจ สามารถปรับตัว ตัดสินใจในสถานการณ์ที่กดดันตริ้งเครียด มองตนเชิงบวกว่าตนมีความสามารถและศักยภาพ มีความมั่นใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ว่าจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การมีพลังในการทำงานสูง หมายถึง ความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยวทุ่มเท มีความความกระตือรือร้น มีความผิตชอบแน่วแน่ตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความอดทนสูง ต่อความขัดแย้ง ยอมรับในผลการทำงานทั้งใน ทางบวกและทางลบมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานให้ก้าวหน้า

3. ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการ ทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล ควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคมและการบริหาร จัดการสัมพันธภาพ

4. การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกถึง ความซื่อสัตย์ รักษาความสัตย์สุภาพ ปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส ชัดเจน มีความไว้วางใจซื่อใจ จากผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

5. การมีเขาว์ปัญญา หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ตนเอง และสังคม มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และใช้เหตุผล สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มองโลกในแง่ดี มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน

2. ด้านแรงจูงใจ

Yulk (1998, p. 133) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational Traits) ว่าเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้นและระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิถีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิภาพมากกว่า บุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและที่มีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับเพื่องานในหน้าที่และความหวังโยต่อผู้อื่น 2) ความต้องการอำนาจ

(Power Needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่ง ที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผล ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จเป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ 4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

Kotter (1999, p. 33) ได้ทำการศึกษาวิจัยทางลึกด้านคุณลักษณะเด่นของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ ด้านแรงจูงใจ หมายถึง ชอบอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน

สุรินทร์ นานาผล (2554, หน้า 36 - 37) ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ได้ดังนี้ 1) พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมขยันขันแข็งและกระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภทเช้าขามเย็นขามที่ทำเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ 2) ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองมาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ 3) การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงาน ในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลมักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในที่สุด ทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจต่างไปจากแนวทางเดิม 4) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในงาน

สรุปองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านแรงจูงใจมี 3 องค์ประกอบย่อย คือ

1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ความต้องการอำนาจ 3) มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง การแสดงถึงพฤติกรรมที่ต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องการมุ่งความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ มีลักษณะชอบการแข่งขันชอบงานที่ทำหายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเอง

มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการอำนาจ หมายถึง เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจ และเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่องต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมขยันขันแข็งและกระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จ ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทนบากบั่นคิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองมาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

3. ด้านทักษะและความสามารถ

Davis (1992 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2548, หน้า 175) ได้กล่าวถึงทักษะความสามารถของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาด 2) มีความสามารถด้านสังคม 3) มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

Yukl (1998, p. 244 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 121) ได้กล่าวถึงทักษะด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วย มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทักษะด้านโน้มน้าว มีทักษะด้านเทคนิค มีทักษะด้านเกลี้ยกล่อมชักชวน

Stephan, Lina, Michelle, and Debra (2005, p.67 - 71) ได้กล่าวถึงทักษะความสามารถของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 1) ความสามารถในการส่งเสริมพัฒนาการ 2) สามารถใช้กระบวนการบริหาร ที่มีประสิทธิผล 3) สามารถปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 4) มีความรอบรู้ 5) มีทักษะ และ 6) มีบุคลิกภาพที่ดี

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านทักษะและความสามารถ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) มีทักษะด้านการบริหาร 3) มีทักษะด้านเทคนิค และ 4) มีทักษะด้านการจูงใจ

1. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึก และทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบในงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การรับรู้ทางสังคม การแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. ทักษะความสามารถทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์กร การมอบหมายงาน การจัดคนเข้าทำงานที่เหมาะสม การประสานงานและการให้คำปรึกษาและดำเนินการประชุม

3. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ ความเข้าใจในงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ทักษะหรือความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงานหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง

4. การจูงใจ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้รายงานได้นำมาเป็นกรอบในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในชั้นตอนที่ 2 การลงมือปฏิบัติ (D) โดยได้พัฒนาบุคลากร ให้มีความเป็นผู้นำ ใช้กระบวนการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความเชื่อว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและพัฒนาภาวะผู้นำได้

3. การมีส่วนร่วม (Involvement of people)

การจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมเป็นการเอื้อให้ทุกส่วนของสังคมได้มีโอกาสเข้าไปมีบทบาทในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องสัมพันธ์กับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น แนวทางการพัฒนาการศึกษาโดยให้คนในชุมชนเขามามีส่วนร่วมนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้ชุมชนและโรงเรียนมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างคุณลักษณะของโรงเรียน เพื่อสนองต่อต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และนโยบายของรัฐ

3.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือความร่วมมือของชุมชน มีนักการศึกษาของไทยและนักการศึกษาของต่างประเทศหลายคน ผู้รายงานได้สรุปไว้ดังต่อไปนี้

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2544, หน้า 36) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาชุมชน หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลส่งเสริมชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาส ให้ประชาชนในชุมชนในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน สมาคม มูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีความผูกพัน (Commitment) ให้เขามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ร่วมกันทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนความต้องการของชุมชน

2. ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบและวิธีพัฒนา เพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไข ปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีประโยชน์ต่อส่วนร่วม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนและหน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, หน้า 178-215) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจจะเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารประสิทธิผลขององค์กร ขึ้นอยู่กับการรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายวิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิดสติปัญญา ก็คือ การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นบุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันต่อกิจกรรมและองค์การในที่สุดสกล

สกล สกลเดช (2545, หน้า 11-13) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้ามาเกี่ยวข้องกับประการใด ๆ ของประชาชนในการร่วมรู้เห็น ตัดสินใจ ควบคุม ดูแลตลอดจนการตรวจสอบให้การกระทำนั้น ๆ เกิดความถูกต้องสุจริตและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

ทัศนาศาสตร์ (2549, หน้า 15-16) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง ความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่มหรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) การช่วยเหลือ (Contribution) และความรับผิดชอบต่อ (Responsibility) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกัน 3 ลักษณะ คือ การให้การช่วยเหลือ การให้อำนาจ และเป็นงานขององค์กร

อาคม ตรีเจริญ (2549, หน้า 11) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การดำเนินกิจกรรมในชุมชนวางโครงการร่วมปฏิบัติในรูปของการเสียสละแรงงานเสียสละเวลาและการบริจาค โดยตรงหรือผ่านองค์กรในชุมชนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของชุมชน โดยมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์

Likert (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2548, หน้า 191) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพวกเขาบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่า และประสิทธิภาพสูงกว่า

McGregor (อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ 2549, หน้า 43) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้นประกอบด้วยเงื่อนไขสถานะที่เหมาะสม บุคคลใช้สำหรับให้บุคคลมีโอกาสเข้าไปมีอิทธิพล (Influence) ในการตัดสินใจซึ่งจะเป็นผลกระทบต่อตนเอง โดยระดับของการมีอิทธิพลมีมากและน้อยต่างกันออกไป บุคคลจะมีเสรีภาพในการเลือกกระทำในสิ่งที่บุคคลนั้น ๆ รับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของอิทธิพล การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)

Gustavo (2002, p. 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเข้าไปมีหน้าที่หรือมีความรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่าง ต่อมาความหมายของการมีส่วนร่วมมีความชัดเจนและลงลึกไปกว่าเพียงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เมื่อการมีส่วนร่วมนี้เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการในการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

Oakley (2003, pp. 8-9) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ลักษณะต่อไปนี้ 1) เป็นการให้การช่วยเหลือ 2) เป็นการให้อำนาจ และ 3) เป็นงานขององค์การ โดยย้ำความสำคัญของการให้อำนาจว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมการให้อำนาจเป็นการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะขีดความสามารถในการบริหาร การมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจองค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานของการให้อำนาจและเป็นรากฐานสำคัญของการให้ความช่วยเหลือด้วย

สรุปว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น รับผิดชอบหรือแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับโครงการหรืองานบางอย่างทั้งในระดับของการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์การ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติกิจกรรม ตลอดจนการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3.2 ทฤษฎีแนวคิดและหลักการการมีส่วนร่วม

การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่ายหรือหลายหน่วยงาน ในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้รายงานได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหาร ดังนี้

วรรณิการ์ ภูมิงค์พิทักษ์ (2540, หน้า 9–10) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมร่วมเกิดจากแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลส่วนบุคคลซึ่งบังเอิญพ้องต้องกัน กลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนร่วม
2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น

3. การตกลงใจที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา การตัดสินใจร่วมกันนี้จะต้องรุนแรงมากพอที่จะทำให้เกิดความริเริ่มกระทำที่สนองตอบความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

รุ่ง แก้วแดง (2542, หน้า 277–278) กล่าวถึง แนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนไว้ว่า การจัดการศึกษาเป็นสิทธิและหน้าที่ของผู้ปกครองและชุมชน จึงต้องกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้ปกครองและชุมชน ต้องส่งเสริมสมาคมผู้ปกครองและชุมชนในทุกสถานศึกษา เพื่อให้มีบทบาทความร่วมมือทางวิชาการ กิจกรรมนักเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นในการประชุมผ่านผู้แทนที่อยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน เป็นวิธีให้ผู้ปกครองและชุมชนร่วมกันจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, หน้า 42) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีเป้าหมายสูงสุดคือ การทำให้คนที่ถูกละเลยหรือถูกกีดกันอยู่นอกจากนี้ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนา หรือการที่ให้คนที่อยู่นอกของการพัฒนาเคลื่อนย้ายเข้ามาอยู่ภายในเพื่อกระจายผลการพัฒนาให้ครอบคลุมถ้วนทั่ว ให้ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะมีส่วนร่วมในการบริโภคผลผลิตทางสังคม ทั้งในส่วนที่เป็นกิจกรรม โครงการ หรือการดำเนินงานของรัฐ รวมทั้งกิจกรรม โครงการและการดำเนินชีวิตของประชาชนหรือชุมชน มีเป้าหมายให้ร่วมดำเนินการอย่างมีศักดิ์ศรีและมีสถานภาพ เท่าเทียมกัน โดยเน้นที่การตัดสินใจในการเริ่มดำเนินการ การร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ และร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา

สรุปว่า หลักการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชนตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียนการที่บุคคล มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

3.3 ลักษณะการมีส่วนร่วม

ลักษณะการมีส่วนร่วมของมนุษย์ มีนักการศึกษาของไทยหลายคนได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ และผู้รายงานได้สรุปดังต่อไปนี้

เมตต์ เมตต์การุญจิต (2544, หน้า 24-25) ได้สรุปลักษณะการมีส่วนร่วม โดยพิจารณาได้หลายมุมมอง ดังนี้

1. จำแนกตามกระบวนการบริหาร
 - 1.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน
 - 1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.3 การมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร
 - 1.4 การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร
 - 1.5 การมีส่วนร่วมในการใช้อิทธิพล
 - 1.6 การมีส่วนร่วมในการประสานงาน
 - 1.7 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล
2. จำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม
 - 2.1 การมีส่วนร่วมในการประชุม
 - 2.2 การมีส่วนร่วมในการเสียสละทรัพยากรสิ้น
 - 2.3 การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ
 - 2.4 การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน
 - 2.5 การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน
3. จำแนกตามระดับความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม
 - 3.1 ระดับของการมีส่วนร่วมเทียบ
 - 3.2 ระดับของการมีส่วนร่วมบางคน
 - 3.3 ระดับของการมีส่วนร่วมที่แท้จริง
4. จำแนกตามวิธีการมีส่วนร่วม
 - 4.1 การมีส่วนร่วมโดยตรง
 - 4.2 การมีส่วนร่วมโดยอ้อม

นรินทร์ จงวุฒิเวศย์ (2547, หน้า 185) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาว่าควรมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิก การเข้าร่วมประชุมการเป็นสมาชิกที่ บริจาคเงินช่วยเหลือเป็นกรรมการและเป็นประธานกรรมการ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) โดยผ่านองค์กรที่จัดตั้งของประชาชนของกลุ่มชุมชน หรือกลุ่มเยาวชนกลุ่มต่าง ๆ
2. การมีส่วนร่วมทางอ้อม (Indirect Participation) โดยผ่านองค์กรผู้แทนประชาชน เช่น กรรมการของกลุ่มหรือชุมชน หรือกรรมการหมู่บ้าน

3. การมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Open Participation) โดยผ่านองค์กรที่ไม่ใช่ผู้แทนของประชาชนโดยตรง เช่น สถาบันหรือหน่วยงานที่เชิญชวน หรือเปิดโอกาสให้เข้ามาได้ตลอดเวลาและกล่าวถึงเงื่อนไขการมีส่วนร่วมไว้ว่า ประชาชนต้องมีอิสรภาพในการมีส่วนร่วม โดยมีเงื่อนไข 5 ประการ ดังนี้

- 3.1 ต้องมีเวลา
- 3.2 ต้องไม่เสียเงินทองมาก
- 3.3 ต้องมีความสนใจ
- 3.4 ต้องสามารถสื่อสารรู้เรื่องกันทั้งสองฝ่าย
- 3.5 ต้องไม่รู้สึกกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพทาง

สังคม

ทัศนาศาสตร์ (2549, หน้า 12) ได้สรุปวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 8 รูปแบบ คือ

1. การวางแผนแบบสแกนลอน (The Scanlon Plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบที่มีระหว่างคนงานกับผู้บริหาร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิตค่าจ้างและกำไร

2. เจเคกรุป (Jishu Kanri-JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติ อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การปรึกษาตามสายบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ภายในบริษัท

4. T-Group Approach or Sensitivity เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคนี้ใช้ทำเพื่อเข้าใจคนอื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคน จะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

5. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร (Multiple Management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6. ระบบ Q.C.C. (Quality Control Circle) เป็นการทำงานของกลุ่มเล็ก ๆ

ซึ่งมีบุคลากร 3-5 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่แก้ปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

7. แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee Approach or Participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำความคิด การบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8. การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (Participation and Team Building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์กรมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.4 กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

มีนักการศึกษาและรายงานการวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ผู้รายงานได้สรุปไว้ดังนี้

อนเนก เหล่าธรรมทัศน์ (2557, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มคน ประชาชนหรือองค์กรได้ร่วมพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนโดยร่วมกันวางแผนโครงการร่วมกันปฏิบัติงาน ประเมินผลงานพิจารณาตัดสินใจและร่วมกันรับผิดชอบด้วยความสมัครใจ

วิद्या เทียงธรรม 12 ได้ให้ความหมายของกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมไว้ว่า “การสร้างการมีส่วนร่วม” (participation) ประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ “การเป็นหุ้นส่วน” (partnership) และ “การเข้าไปเกี่ยวข้อง” (involvement) ซึ่งเป็นส่วนประกอบภายใต้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เสมือนเป็นส่วนผสมหลักที่สำคัญของอาหารจานหนึ่ง หากขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปจะทำให้อาหารจานนั้นเปลี่ยนรูปไปเป็นอาหารชนิดอื่นทันที ดังนั้นเพื่อป้องกันความสับสน ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเพื่อประโยชน์ของการนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม จึงขอเพิ่มเติมคำอธิบายและรายละเอียดของ “การเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือการเข้าไปพัวพัน”(involvement)

วีระ นิยมวัน (2547, หน้า 11) กล่าวถึง กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยใช้กระบวนการ AIC ไว้ว่า เป็นวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการระดมพลังสมอง พลังความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นขั้นตอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหา และหาทางเลือกร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และ

ศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีศักยภาพในการสร้างพลัง และมีการกระตุ้นการยอมรับให้มาร่วมพัฒนาชุมชน โดยให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน บนพื้นฐานความเสมอภาคอย่างเป็นประชาธิปไตย เป็นกระบวนการนำเอา คนเป็นศูนย์กลางแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการวางแผนพัฒนาชุมชนและวางแผนปฏิบัติมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสให้ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ จะเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนได้เหมาะสม และยั่งยืน (Sustainable Development) เพราะเป็นการสร้างความเข้าใจสร้างการยอมรับสร้าง ความเป็นเจ้าของความรับผิดชอบร่วมกัน

กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนด้วยเทคนิค AIC ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation : A) 2) การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence : I) 3) การ สร้างแนวทางปฏิบัติ (Control : C) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (วีระ นิยมวัน, 2547, หน้า 13-14 ; นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 53-58)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation : A) ขั้นตอนนี้ให้ทุกภาคส่วน เข้าร่วมประชุมแล้วสร้างบรรยากาศเพื่อลดความตึงเครียดของที่ประชุม โดยการย้าว่าเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน จากนั้นเป็นขั้นตอนในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยมีการประชุมแบบไม่เป็นทางการ เริ่มจากการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น พร้อมรับฟังผู้อื่นและหาข้อสรุปร่วมกันแบบเป็นประชาธิปไตย อาจใช้การวาดภาพเป็นสื่อหรือข้อความ ใด ๆ ที่ทำให้ชาวบ้านมีบทบาทสูงในการประชุม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence : I) ขั้นตอนนี้เป็นการจำแนก ประเภทกิจกรรมในโครงการและจัดลำดับความสำคัญ ควรเริ่มด้วยการสร้างบรรยากาศ และจัด กิจกรรมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดและจำแนกประเภทกิจกรรมหรือโครงการที่ทำได้เอง กิจกรรมหรือ โครงการที่ต้องขอความช่วยเหลือจากที่อื่นให้ที่ประชุม จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังโดยการให้ คะแนน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวทางปฏิบัติ(Control : C) เป็นขั้นตอนการมอบหมาย ภารกิจและมีการจัดทำแผนงานโครงการให้ละเอียดว่าใครรับผิดชอบเรื่องใด ทำร่วมกันเมื่อไหร่ ใครมีส่วนช่วยเหลือได้บ้าง และมอบหมายให้มีผู้ติดตามแผนงาน โครงการ โดยให้กลุ่มเขียนโครงการตาม แนวทางต่อไปนี้ 1) ทำอะไร (ชื่อโครงการ) 2) ทำแล้วจะได้อะไร (ผลที่คาดว่าจะได้รับ) 3) ทำอย่างไร (กิจกรรม วิธีดำเนินงาน) 4) ต้องใช้ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์อะไร งบประมาณเท่าไร 5) ทำที่ไหน (สถานที่ที่จะดำเนินโครงการ) 6) ทำเมื่อไร (วันเวลาที่จะดำเนินโครงการ) 7) ใครบ้างจะช่วยทำ (ชื่อผู้ที่ จะช่วยงานในโครงการ) 8) ใครรับผิดชอบ (ผู้ดูแลประสานโครงการ) ลำดับขั้นการจัดประชุมและ ปฏิบัติการตามกระบวนการ AIC ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

สรุปได้ว่ากระบวนการ AIC เป็นกระบวนการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมใน กิจกรรม ได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึง สภาพปัญหาความต้องการข้อจำกัดและศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ช่วยให้เกิดการระดมสมองใน การศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาทางเลือกเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาเกิดการตัดสินใจร่วมกัน ช่วยให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ ร่วมสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานสร้างการ ยอมรับมีความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกของชุมชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของและ เกิดความรู้สึกรักภาคภูมิใจในผลงานที่ตนมีส่วนร่วมเกิดพลังของการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อ การพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง

วัชรยุทธ บุญมา (2551, บทคัดย่อ) พบว่า กระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างศรัทธาและการให้โอกาส
2. การระดมความคิดวิเคราะห์ปัญหา
3. การวางแผนร่วมกัน
4. การดำเนินการตามแผน
5. การประเมินผลและปรับปรุง
6. การแสดงความรับผิดชอบและร่วมรับผล

พิสิฐ เทพไกรวัล (2554, หน้า153-155) กล่าวว่า กระบวนการสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือ มีดังนี้

1. ชั้นตระหนักถึงความจำเป็น
 - 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อการพัฒนา
 - 1.2 องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
 - 1.3 สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงจังต่อกันและกัน
 - 1.4 สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่ายด้วยความเต็มใจ
 - 1.5 สมาชิกต้องยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
 - 1.6 สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่ายอยู่เสมอ
 - 1.7 เครือข่ายต้องมีความพร้อมและควรมีการเตรียมกลุ่มหรือเตรียม เครือข่าย
 - 1.8 กลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กรที่จะรวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมี เป้าหมาย และความต้องการเหมือนกัน
2. ชั้นประสานหน่วยงาน/องค์กร
 - 2.1 มีการประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทักษะความรู้

- 2.2 มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่มีโอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้ากันได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ
- 2.3 สื่อสารให้สมาชิกเครือข่ายสนใจทำกิจกรรมร่วมกัน
- 2.4 ชี้ให้สมาชิกเครือข่ายเห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนาร่วมกัน
- 2.5 ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่งทุนเพื่อ
 การให้ความช่วยเหลือ
- 2.6 เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ แก่
 เครือข่าย
3. **ขั้นสร้างพันธมิตรสัญญาร่วมกัน**
- 3.1 กำหนดและสร้างข้อตกลงเป็นพันธมิตรสัญญาร่วมกัน
- 3.2 สมาชิกเครือข่ายต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความจริงใจต่อเพื่อน
 ร่วมงานในเครือข่าย
- 3.3 สมาชิกเครือข่ายควรกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงาน
 ร่วมกัน
- 3.4 ควรมีบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม
- 3.5 ควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน
- 3.6 สมาชิกควรสร้างส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- 3.7 ต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง
- 3.8 จะต้องเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ
- 3.9 สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินงานตามแผนอย่างเป็น
 ระบบ
4. **ขั้นบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือ**
- 4.1 เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนางานอย่างเป็น ระบบ
- 4.2 เครือข่ายควรมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่
- 4.3 ควรมีการกำหนดกฎกติกาของเครือข่าย
- 4.4 ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกเครือข่ายอย่างหลากหลาย
 รูปแบบ
- 4.5 ควรมีการควบคุมตรวจสอบ
5. **ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์**
- 5.1 เครือข่ายควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง

- ที่แท้จริง
- 5.2 สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตร
- 5.3 ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในความคิดให้เกียรติกันยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน
- 5.4 เครือข่ายควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อขจัดความขัดแย้ง
- 5.5 ต้องมีการสร้างผู้นำทั้งองค์กรและสมาชิกเครือข่าย
- 5.6 องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 5.7 องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน
- 5.8 มีบรรยากาศแบบพลังเกื้อกูลสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม
- 5.9 มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่จุดใหญ่
- 5.10 เครือข่ายควรมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- 5.11 ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นระยะ
- สม่ำเสมอ
6. ชั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
- 6.1 ควรมีการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- 6.2 ควรมีการให้ความช่วยเหลือและการแก้ปัญหาภายในเครือข่าย
- 6.3 เครือข่ายควรมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน
- 6.4 ควรมีการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายทุกระดับ
- 6.5 เครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน
- 6.6 เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน
- 6.7 เครือข่ายต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ
- 6.8 เครือข่ายต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ
- 6.9 ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบสมานฉันท์
- 6.10 ควรนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบการประสานงานของเครือข่าย

จากการศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น ผู้รายงานสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัด

การศึกษาขั้นพื้นฐานควรมี 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การสร้างความรู้ (Appreciation) ระยะที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence) ระยะที่ 3 การร่วมมือปฏิบัติ (Control)

- 1) สร้างความตระหนักการมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา
- 2) สร้างบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) เพื่อสร้างความผูกพันที่จะพัฒนาการจัดการศึกษาหรือแก้ปัญหาาร่วมกัน
- 3) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาการจัดการศึกษาและกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
- 4) ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
- 5) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของการพัฒนาการจัดการศึกษา
- 6) กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการศึกษา
- 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน/จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา
- 8) การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานและภาระงานการมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา
- 9) การประเมินผลสำเร็จของการมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา
- 10) การรายงานผลโครงการพัฒนาการจัดการศึกษา

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ผู้บริหารและผู้นำองค์กรทุกระดับต้องมีกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการทุกรูปแบบมาใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและการเมือง องค์กรสมัยใหม่จึงมุ่งเน้น การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน ว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามา เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

4.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ไว้อย่างหลากหลาย ผู้รายงานได้สรุปไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 44) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

เสนาะ ตีเยาว์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว ซึ่งได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์องค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

Certo and Peter (1991, p.5) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผลเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

David (1997, p.5) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์

Thomson and Strickland (2003, p.6) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและมีการกำหนดทิศทางองค์การเป็นขั้นตอน เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

Hill & Jones (1995, pp. 7-14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การเลือกพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง 4) การเลือกกลยุทธ์จากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอกและการตอบโต้กับอุปสรรคภายนอก และ 5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Hunger & Wheelen (1995, pp. 7-16) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539, หน้า 10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, หน้า 1-19) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

เจด็จ ทางเจริญ (2545, หน้า 43-52) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การประเมินและการควบคุม

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 20-25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552, หน้า 6) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552, หน้า 16) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557, หน้า 175-177) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินสภาพขององค์กร 3) การกำหนดทิศทางขององค์กร 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การประเมินกลยุทธ์

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557, หน้า 9-10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์มากำหนดทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
 3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากรและการประสานงาน
 5. การควบคุมและประเมินผล หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง
- สรุปว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่โรงเรียนดำเนินการได้ดี 2) การวิเคราะห์จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่โรงเรียนยังทำไม่ได้หรือทำไม่ได้ดี 3) การวิเคราะห์โอกาส เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และ 4) การวิเคราะห์อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์

ภายนอกที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก สภาวะแวดล้อมภายนอก

ประกอบด้วย 1) สภาวะแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรง ต่อการดำเนินงาน เช่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รัฐบาล ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์ และ 2) สภาวะแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นแต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาว เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย

1.1.1 โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง สภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน

1.1.2 อุปสรรค (Treats) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

สภาวะแวดล้อมภายในคือ ปัจจัยที่อยู่ในองค์กร เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรมและทรัพยากรขององค์กร สภาวะแวดล้อมภายใน มีดังนี้

1.2.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่มีต่อการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การบริหาร การเงิน ทรัพยากร เป็นต้น

1.2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

2. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต 2) การกำหนด พันธกิจ เป็นการกำหนดกรอบและขอบเขตการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง 3) การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นความคาดหวังหรือผลงานที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลังจากได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็นวิสัยทัศน์ จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรทราบว่าปัจจุบันองค์กรมีสถานะภาพเป็นอย่างไร ลักษณะการดำเนินงานหรือขอบข่ายงานเป็นอย่างไร มีหลักสำคัญในการดำเนินงาน ลักษณะระบบและกระบวนการบริหาร

จัดการและภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ ซึ่ง ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557, หน้า 32-33) กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ไว้ว่า

2.1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

2.1.1.1 มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน

2.1.1.2 มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้

2.1.1.3 เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึง

ความเป็นเลิศขององค์กร

2.1.1.4 เป็นข้อความในเชิงบวก ปลูกเร้า และดึงดูดใจ

2.1.1.5 ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อน

ถึงความเป็นเลิศขององค์กร

2.1.1.6 คำนี้ถึงความต้องการของผู้มารับบริการเป็นสิ่งสำคัญ

2.1.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายขององค์กร

2.1.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

2.1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.2.1 ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.1.2.2 องค์กรความรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

2.1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดกับรูปแบบหรือ

วิธีการเดิม ๆ

2.1.2.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

2.1.2.5 การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจในด้านศักยภาพและ

ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้

2.1.2.6 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร

และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ

2.1.2.7 เป็นการกำหนดทางเลือกขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคตว่า

จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

2.1.2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

2.1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

2.1.3.1 เป็นการกำหนดอนาคตที่ทุกคนศรัทธา

2.1.3.2 เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่

2.1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมี ความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นคำที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางและ ความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยจะต้องแสดงให้เห็น 2 อย่าง คือ 1) จะทำอะไร และ 2) ระยะเวลาในการดำเนินการ พันธกิจองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อ บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการผลิตและการ ให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคต ขององค์กรโดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของ องค์กร

2.2.2.2 เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรร ทรัพยากร

2.2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ใน โครงสร้างการทำงานการออกแบบงานและการกำหนดความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงต้นทุน เวลา และ ตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

2.2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

2.2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการจัดตั้งหรือคงอยู่ขององค์กรและอะไรคือ เป้าหมายหลักขององค์กร

2.2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

2.2.3.3 ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

2.2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจมีดังนี้

2.2.4.1 ใครคือลูกค้าขององค์กร

2.2.4.2 ผลผลิตที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

2.2.4.3 องค์กรมีการแข่งขันในตลาดใด

2.2.4.4 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์กรคืออะไร

2.2.4.5 องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใดเพื่อความอยู่รอด และความสำเร็จเติบโต

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่ง องค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมาย จะระบุถึง

จุดหมายปลายทางขององค์กร ในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงานจำเป็นต้องทราบว่าคุณค่าหลัก หรือกลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นคือใคร และต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ลักษณะของ เป้าหมายที่ดี ดังนี้

- 2.3.1 ขยายหลักการสาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มี ความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 2.3.2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- 2.3.3 ระบุคุณค่าผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อ กลุ่มเป้าหมาย
- 2.3.4 ต้องเป็นรูปธรรม สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และการกระจายงาน
- 2.3.5 ต้องเป็นไปได้ด้วยทรัพยากรและบุคลากรที่มีอยู่จริง
- 2.3.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อมกัน
- 2.3.7 มีความเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงานที่ได้ให้ นำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ในรูปแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น จึงมักชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและ ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

3.1 การกำหนดกลยุทธ์ พิจารณาจาก 4 ลักษณะดังนี้

3.1.1 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดอ่อน และโอกาส เป็นสถานการณ์ ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในไม่ดีแต่มีปัจจัยภายนอกดี (ภายในด้อยแต่ภายนอกเอื้อ) ในกรณีนี้กลยุทธ์ที่จะ กำหนดขึ้นเรียกว่า กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies) มีแนวทาง คือ พัฒนา สร้าง เครื่องมือ ร่วมทุน เร่งรัด หาแนวร่วม ฯลฯ

3.1.2 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดอ่อน และอุปสรรค เป็นสถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในไม่ดี (ภายนอกขาดและภายในด้อย) ซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยงานอยู่ในสถานการณ์สุ่มขนตรอก กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) ซึ่งมีแนวทางคือ ทบทวน ลดกิจกรรม ชะลอการดำเนินงานถ่ายโอน ภารกิจ ปรับเปลี่ยนกิจกรรม ฯลฯ

3.1.3 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดแข็ง และโอกาส เป็นสภาวะการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกและภายในดีหรือปัจจัยภายนอกและภายในเป็นเชิงบวก (ภายนอกเอื้อและภายในเด่น) กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ที่กำหนดจะเป็นการขยายงาน การส่งเสริมสนับสนุน การเพิ่มเครือข่าย การเพิ่มเป้าหมาย การกระจายงาน ฯลฯ

3.1.4 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดแข็ง และอุปสรรค เป็นสภาวะการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในดีแต่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวยหรือปัจจัยภายในเป็นเชิงบวกแต่มีปัจจัยภายนอกเป็นเชิงลบ ในกรณีนี้กลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้นเรียกว่า กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Ability Strategies) คือใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของหน่วยงาน ให้เป็นประโยชน์มีแนวทาง คือ ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง ควบคุมคุ้มครอง ป้องกัน ฯลฯ

3.2 ระดับของกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

3.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับสูงที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางขององค์กรว่า องค์กรจะพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร

3.2.2 กลยุทธ์ระดับกลางหรือระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับสูง ในทางธุรกิจจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กร ปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งการเพิ่มกำไรและการเติบโตทางธุรกิจให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

3.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับต้นที่กำหนดขึ้นในฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

3.3 การสร้างกลยุทธ์ในแต่ละระดับ

3.3.1 การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร (Organization Mission) และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

3.3.2 การสร้างกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit Level) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไป

ตามนโยบายขององค์กร เป็นกระบวนการในการกำหนดวิธีการกำหนดงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบายและกึ่งปฏิบัติ

3.3.3 การสร้างกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Level) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดมาตรการปฏิบัติ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการ เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากร รายละเอียดการจัดทำงบประมาณและอื่น ๆ เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงกระบวนการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปดำเนินงานให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (action plan) ที่กำหนดไว้ให้เป็นอย่างดี โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างเปิดเผย มีขั้นตอนแจ้งให้คนรับรู้ มีกระบวนการ รูปแบบ และระยะเวลา การศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง

เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2554, หน้า 3) ได้เสนอแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ถือได้ว่าเป็นจุดหักเหของความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ผู้บริหารกลับไม่มีทักษะในการดำเนินงาน มักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีแบบแผนในการดำเนินการซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) การสร้างการรับรู้กลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ด้วยรูปของสมรรถนะ (Competency Model) และการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปแบบด้วย Balanced Scorecard
4. ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การปิดช่องว่างทางกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การสร้างความมุ่งมั่น และพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำน้ององค์กร การกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และนำผลการประเมินไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้ดีขึ้นต่อไป เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผล สำเร็จขององค์กร โดยควบคุม กำกับ และติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันท่วงที มีการประเมิน ผลสำเร็จ ของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ ด้วย การควบคุมและ ประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่การประเมินผล ด้วยความรู้สึกแต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

5.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) เป็นการกำกับ ติดตาม สอบถามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความ มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้อง ตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบ ข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) เป็นการ ตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อประเมินผลความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การ เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอ เป็นการประเมินผลสำเร็จ ของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูล พื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมิน ด้วยความรู้สึกแต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จใน การดำเนินงานเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานในกิจกรรมแผนงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นในแต่ละกล ยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรหรือไม่บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ได้นอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้วจะต้อง ทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย ดังนี้

5.2.1 การวัดผลผลิต (Outputs) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น จริง โดยเปรียบเทียบผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะดังนี้

5.2.1.1 ปริมาณงานที่ทำสำเร็จโดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิม ที่เคยทำได้หรือปริมาณที่ตั้งเป้าหมายไว้

5.2.1.2 คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่หรือเป็นการวัดคุณภาพของงานหรือผลผลิตเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

5.2.1.3 เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงานหรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

5.2.1.4 งบประมาณที่ใช้ เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับหรือเปรียบเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

5.2.2 การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรม จะต้องวัดให้ได้ว่าเมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่าสามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิมหรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

5.3 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นการดำเนินการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นระยะ รวมทั้งส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและมีการกำหนดทิศทางองค์การเป็นขั้นตอน เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

ผู้รายงานได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (C) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5. แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ

การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในการบริหารเพราะในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น มีความยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์การโดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การโดยมีความเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่ ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 83)

5.1 ความหมายของทฤษฎีระบบ

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 85) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ทิตินา แคมมณี (2545, หน้า 94-96) กล่าวว่า วิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) หมายถึงการจัดองค์ประกอบของระบบในกรอบความคิดของตัวป้อน กระบวนการ กลไก ควบคุม ผลผลิต และข้อมูล ป้อนกลับ และนาเสนอผังของระบบในรูปแบบของระบบที่สมบูรณ์

ศิริพงษ์ เศษภายน (2548, หน้า 9) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ชุดของรายการต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันโดยมีหน้าที่เฉพาะ ของแต่ละรายการทฤษฎีระบบ คือ วิธีการในการศึกษาโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กร จะต้องมีการศึกษาในภาพรวม โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์กันภายในระหว่างส่วนประกอบต่างๆ รวมถึง ความสัมพันธ์ภายในที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

Katz & Kahn (2002, p. 401) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง สิ่งทั้งหลายบนโลกนี้มีความสัมพันธ์กันและมีการเปลี่ยนแปลงอันเกิดคุณค่าอย่างสร้างสรรค์ และได้รับการยอมรับในฐานะที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพื้นฐานระบบสำหรับสิ่งมีชีวิตที่สำคัญ คือ การไม่หยุดนิ่ง แม้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมภายนอกคงที่ แต่ระบบภายในก็ยังคงมีปฏิกริยาที่ส่งผลสัมพันธ์กัน

Parsons, (2013, p. 26) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือบรรลุมัตถุประสงค์ของสังคมระบบ

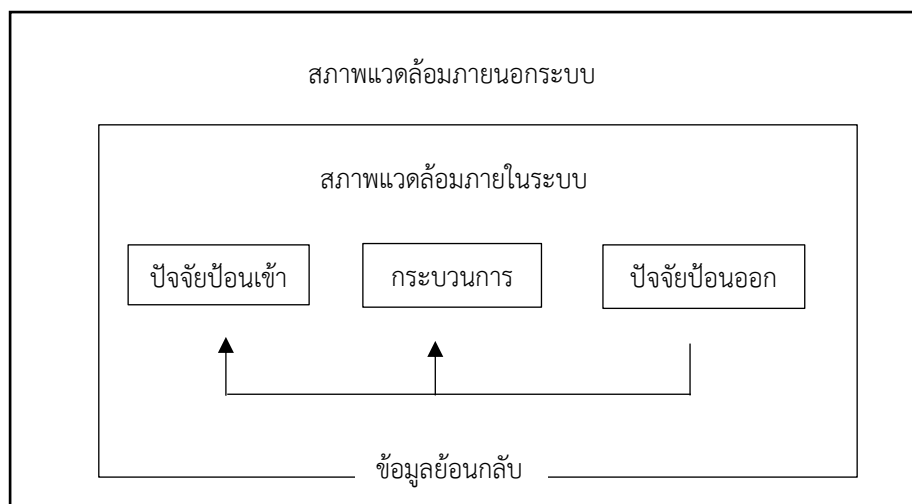
สรุปว่า ระบบ หมายถึง การมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แบบองค์รวม โดยเชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่ขึ้นไปขณะเดียวกัน ตัวมันเองก็เป็นระบบ ที่สามารถแยกย่อยลงไปเป็นระบบเล็ก ๆ มากมายหลายระดับได้ และระบบย่อยนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กันและได้ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกันและกัน

5.2 องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ

การที่จะมีระบบใดระบบหนึ่งขึ้นมาได้จะต้องมีส่วนประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวป้อน โดยเรียกว่า “ข้อมูล” เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็น “กระบวนการ” เพื่อให้ได้ “ผลลัพธ์” ออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 24) กล่าวว่า ทฤษฎีเชิงระบบ หมายถึง 1) ปัจจัยป้อนเข้า (input) คือ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ เงินข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการผลิตหรือให้บริการ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation processes) จากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าเป็นปัจจัยป้อนออก 3) ปัจจัยป้อนออก (output) ประกอบด้วย ผลผลิตการให้บริการหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์การผลิตขึ้น และ

4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของทฤษฎีเชิงระบบดังกล่าว แสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของทฤษฎีเชิงระบบ

ระบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระบบเปิดและระบบปิด (open & closed system) ความเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด มีได้แยกเป็นสองขั้วเหมือนขาวกับดำ แต่จะขึ้นกับระดับ (degree) ความเป็นระบบเปิดตามคุณลักษณะ 9 ประการ หากระบบใดมีคุณลักษณะ ต่าง ๆ มาก ก็จะมีความเป็นระบบเปิดมากในทางตรงกันข้าม หากมีน้อยก็จะมีความเป็นระบบเปิดน้อย (หรือมีความเป็นระบบปิดมาก) ดังนี้ 1) มีปัจจัยป้อนเข้าจากภายนอก (input from outside) ระบบเปิดไม่มีความเพียงพอในตนเอง แต่จะต้องได้รับสิ่งกระตุ้นข้อมูลข่าวสารและพลังงานจากภายนอกกระบวนการ 2) มีกระบวนการ (process) ของการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดผลผลิต 3) มีปัจจัยป้อนออก (output) เป็นผลผลิตหรือการบริการสู่ภายนอก 4) มีวงจร (cycles) ต่อเนื่องของปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการและปัจจัยป้อนออก 5) มีการต่อต้านแนวโน้มสู่ความเสื่อม (resistance to tendency to run down) ระบบทุกระบบมีแนวโน้มที่จะเสื่อมลง แต่ระบบเปิดจะพยายามทางวิธีการหรือพลังงานเพื่อต่อต้านหรือชะลอจากความเสื่อม 6) มีข้อมูลย้อนกลับ (information feedback) เพื่อปรับตัวมิให้เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย 7) มีแนวโน้มสู่ความสมดุล (tendency toward equilibrium) เมื่อเกิดสภาวะความไม่สมดุลขึ้น 8) มีแนวโน้มสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น (differentiation) มีความเฉพาะทางและมืองค์ประกอบหลากหลายมากขึ้น 9) มีหลายเส้นทาง (numerous paths) ที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ ไม่มีเพียงเส้นทางเดียว และจะหาทางเลือกที่เหมาะสม ในองค์การทางการศึกษา ได้มีการนำเอาทฤษฎีเชิงระบบมาใช้กันมาก

สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นระบบ ประกอบด้วยระบบย่อยภายในอีกหลายระบบด้วยกันซึ่งแต่ละระบบก็มีวัตถุประสงค์เฉพาะมีโครงสร้างและกลไกในการทำงานเฉพาะของตน ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ทั้งนี้ระบบย่อยภายในสถานศึกษามีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 37) ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่ระบบและก่อให้เกิดการทำงาน ได้แก่ นักเรียน ครู อาจารย์ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี หลักสูตรสถานศึกษา เป็นต้น

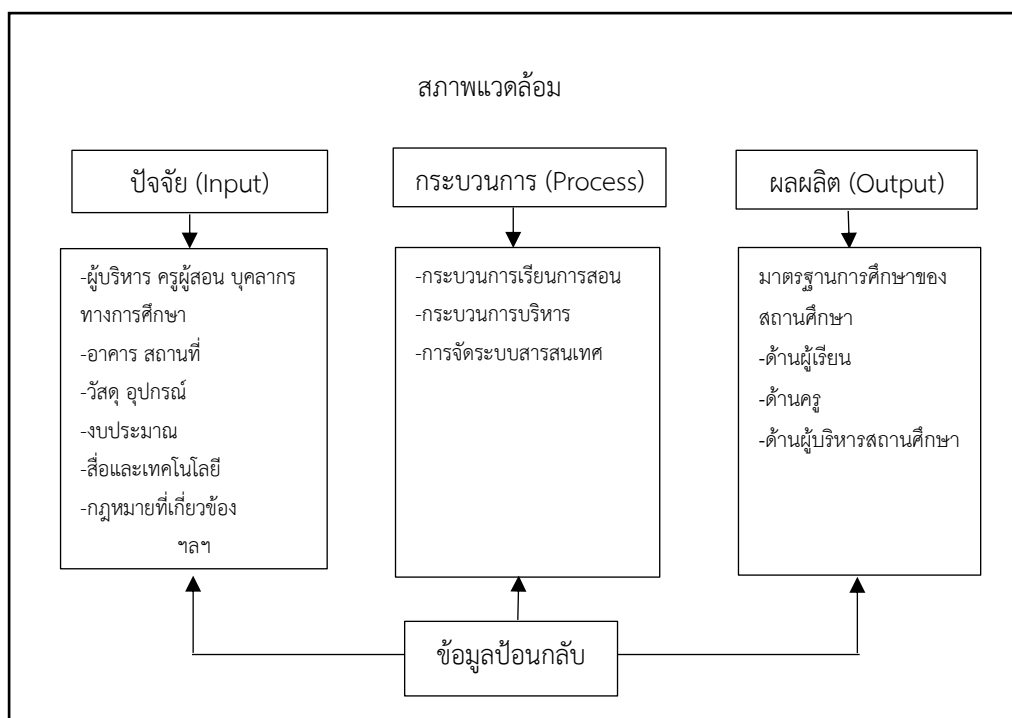
2) กระบวนการ (Process) เป็นการทำหน้าที่แปรสภาพทรัพยากรหรือประมวลผลให้เป็นผลผลิต ได้แก่ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดระบบสารสนเทศ เป็นต้น

3) ผลผลิต (Output) เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ ได้แก่ นักเรียนที่จบการศึกษามีความรู้ครบถ้วนตามหลักสูตร ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และครู เป็นต้น

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนที่ใช้ควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมถึงชี้ให้เห็นข้อดีและข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพตามต้องการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

5) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสภาพทั่วไปของบริบทที่อยู่ล้อมรอบระบบหรือองค์การ ได้แก่ ที่ตั้ง ชุมชน ผู้ปกครอง บรรยากาศขององค์การ เป็นต้น

องค์ประกอบสำคัญทั้ง 5 ประการของระบบ สามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของระบบ

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 86-87) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบ มีดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และ แรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ
2. กระบวนการ คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภท มาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตาม ตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลผลิตหรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

ทิตนา แคมมณี (2545, หน้า 197-198) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ มีดังนี้

1. ตัวป้อน คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบนั้นหรืออีกนัยหนึ่งคือ สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบใดระบบหนึ่งจะมีจำนวนหนึ่ง จะมีจำนวนและความสำคัญมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับความรู้ ความคิดและประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

2. ประมวลผล คือ การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย ระบบใดระบบหนึ่งอาจมีองค์ประกอบเหมือนกัน แต่อาจมีลักษณะของการจัดความสัมพันธ์แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความคิด ความรู้ และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

3. ผลผลิต คือ ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แสดงว่า ระบบนั้นมีประสิทธิภาพ หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แสดงว่าระบบนั้นยังมีจุดบกพร่อง ควรที่จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการหรือตัวป้อนซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลนั้น

4. กลไกควบคุม คือ กลไกหรือวิธีการที่ใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับจุดมุ่งหมายซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและตัวป้อน ซึ่งสัมพันธ์กับผลผลิตและเป้าหมาย

อรนุช มหุทัยนนท์ (2545, หน้า 47-49) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบระบบได้แก่

1. สิ่งเข้าหรือการนำเข้า (Input) เกี่ยวข้องกับการรับ และผสมองค์ประกอบเบื้องต้นที่ผ่านเข้าสู่ระบบ เพื่อผ่านกระบวนการ ตัวอย่างเช่น วัตถุดิบ พลังงาน ข้อมูล แรงงาน ซึ่งจะต้องได้รับการจัดการเพื่อที่จะผ่านเข้าสู่กระบวนการที่จัดเตรียมไว้

2. กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนสิ่งเข้าให้เป็นสิ่งออก ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิต กระบวนการหายใจของมนุษย์หรือกระบวนการคำนวณทางคณิตศาสตร์

3. สิ่งออกหรือการนำออก (Output) เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายองค์ประกอบที่เกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายปลายทาง เช่น สินค้าสำเร็จรูป การบริการหรือสารสนเทศ เพื่อการจัดการสิ่งออกมาสู่สิ่งแวดล้อมอาจมีทั้งสิ่งออกที่เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสินค้าหรือบริการ (Service) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

4. ผลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการขาย เป็นผลย้อนกลับไปสู่ผู้จัดการฝ่ายขาย

5. การควบคุม (Control) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและประเมินผลย้อนกลับ เพื่อดูว่าระบบดำเนินงานไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ จากนั้นหน้าที่ควบคุมจะทำการปรับเปลี่ยนสิ่งเข้าหรือกระบวนการเท่าที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าระบบผลิต สิ่งออกที่ถูกต้อง

การบริหารจัดการตามแนวคิดทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย ด้านข้อมูลป้อนเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ด้านข้อมูลป้อนกลับ และด้านการควบคุม (Control) ในการบริหารและการจัดการสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal) สิ่งที่จะต้องนำเข้าสู่ระบบ เช่น ครู นักเรียน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เทคนิค วิธีการ เป็นต้น แล้วมีกระบวนการ (Process) ที่ดีในการบริหารจัดการเกิดสิ่งนำออกหรือผลผลิต (Output) ที่ดี มีคุณภาพและพิจารณาว่าจากการบริหารจัดการมีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะใดที่จะนำไปเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น แต่การบริหารและการจัดการศึกษาจะมีคุณภาพได้จะต้องมีระบบการควบคุม (Control) ที่ดีและมีสภาพแวดล้อม (Environment) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อันส่งผลให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้รายงานได้นำแนวคิดการบริหารเชิงระบบไปใช้ในชั้นที่ 4 การปรับปรุงและสะท้อนผล (A) เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่เน้นการมองภาพรวมทั้งหมด และนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโรงเรียนพระราชทาน

4.1 คุณสมบัติของสถานศึกษา

สถานศึกษาที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับ ประถมศึกษาและ มัธยมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตาม แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ ปัจจุบัน ทั้งของรัฐและเอกชนที่ไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคย ได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และเป็นสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้ มาตรฐานและมีคุณภาพ 5 ด้าน (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2562)ต่อไปนี้

ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

ด้านที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษา

ด้านที่ 4 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้านที่ 5 ความดีเด่นของสถานศึกษา

4.2 แนวปฏิบัติในการประเมินและคัดเลือก

4.2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินและคัดเลือก

1) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ก. คณะกรรมการอำนาจการทำหน้าที่วางแผนการประเมิน กลั่นกรองผลการประเมิน และเสนอผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นศูนย์ประสานงานการคัดเลือกระดับจังหวัด ประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------|
| 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | ประธาน |
| 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ที่ได้รับมอบหมาย | รองประธาน |
| 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน | กรรมการ |
| 4) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่นั้น | กรรมการ |
| 5) นักวิชาการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา | กรรมการ |
| 6) นักวิชาการศึกษาที่ประธานเห็นสมควร | กรรมการและเลขานุการ |

ข. คณะกรรมการประเมิน ทำหน้าที่ประเมินสถานศึกษา โดยให้ประธานคณะกรรมการอำนาจแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินสถานศึกษา จำนวนคณะละ 5 หรือ 7 คน ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------------|
| 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | ประธาน |
| 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน | กรรมการ |
| 3) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่นั้น | กรรมการ |
| 4) นักวิชาการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา | กรรมการ |
| 5) นักวิชาการศึกษา/ผู้ที่ประธานเห็นสมควร | กรรมการและเลขานุการ |

2) ระดับจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร)

ก. คณะกรรมการอำนาจการทำหน้าที่วางแผนการประเมิน กลั่นกรองผล

การประเมินและเสนอผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นศูนย์ประสานงานการคัดเลือกระดับ
กลุ่มจังหวัด ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
(ที่ได้รับเลือก) ประธาน
- 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ที่เหลือ) รองประธาน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการ
- 4) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งอยู่ในจังหวัดนั้น กรรมการ
- 5) นักวิชาการศึกษา/ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา กรรมการ
- 6) นักวิชาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับเลือก
เป็นประธานที่ประธานเห็นสมควร กรรมการและเลขานุการ

ข. คณะกรรมการประเมิน ทำหน้าที่ประเมินสถานศึกษา โดยให้ประธาน

คณะกรรมการอำนวยการ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินสถานศึกษา จำนวนคณะละ 5 หรือ 7 คน
ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ รองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประธาน
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการ
- 3) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอยู่ในจังหวัดนั้น กรรมการ
- 4) นักวิชาการศึกษา/ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา กรรมการ
- 5) นักวิชาการศึกษา/ผู้ที่ประธานเห็นสมควร กรรมการและเลขานุการ

หมายเหตุ การแต่งตั้งประธานเพื่อการดำเนินการคัดเลือกระดับจังหวัดนี้ ให้เขตพื้นที่
การศึกษาทุกเขต (กรณีจังหวัดที่มีหลายเขต) ตกลงเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
คนใดคนหนึ่งเป็นประธานและ ประกาศให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ร่วมกัน

3) ระดับกลุ่มจังหวัด

ก. คณะกรรมการอำนวยการ ทำหน้าที่วางแผนการประเมิน แต่งตั้ง

คณะกรรมการประเมิน กลั่นกรองผลการประเมิน และเสนอผลไปยังคณะกรรมการดำเนินงาน

คัดเลือกนักเรียน และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 1) ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน/
ผู้อำนวยการสำนักที่เลขาธิการ กพฐ. มอบหมาย/
ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรธชช
- 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับเลือก
ให้เป็นศูนย์ประสานงานการคัดเลือกระดับกลุ่มจังหวัด รองประธาน
- 3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตในกลุ่ม
จังหวัดนั้น กรรมการ
- 4) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับเลือก
ให้เป็นศูนย์ประสานงานการคัดเลือกระดับกลุ่มจังหวัด
ที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานรางวัลพระราชทาน
(จำนวน 1 คน) กรรมการ
- 5) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (จำนวนไม่เกิน 3 คน) กรรมการ
- 6) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอยู่ในกลุ่มจังหวัดนั้น
(หน่วยงานละ 1 คน) กรรมการ
- 7) ประธานคณะกรรมการประเมินทุกคณะ กรรมการ
- 8) นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการ
- 9) ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษาที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ได้รับเลือก เป็นรองประธาน กรรมการและเลขานุการ
- 10) นักวิชาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับเลือกเป็นรองประธาน
ที่ประธานเห็นสมควร กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ข. คณะกรรมการประเมิน ส่วนกลาง ให้ประธานคณะกรรมการอำนวยการแต่งตั้ง

คณะกรรมการประเมินสถานศึกษา จำนวน 5 หรือ 7 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้ที่ประธานคณะกรรมการอำนวยการเห็นสมควร ปรธชช

- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการ
- 3) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอยู่ในกลุ่มจังหวัดนั้น กรรมการ
- 4) นักวิชาการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา กรรมการ
- 5) นักวิชาการศึกษา/ผู้ที่ประธานเห็นสมควร กรรมการและเลขานุการ
ส่วนภูมิภาค ให้ประธานคณะกรรมการอำนวยการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน
สถานศึกษา จำนวน 5 หรือ 7 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประธาน
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการ
- 3) ผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งอยู่ในกลุ่มจังหวัดนั้น กรรมการ
- 4) นักวิชาการศึกษา/ ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบ ระดับ
การศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรรมการ
- 5) นักวิชาการศึกษา/ผู้ที่ประธานเห็นสมควร กรรมการและเลขานุการ

หมายเหตุ 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินสถานศึกษาระดับจังหวัดหรือระดับ
กลุ่มจังหวัดก็ตาม ต้องไม่แต่งตั้งบุคคลที่เคยเป็นกรรมการประเมินสถานศึกษาซ้ำกับที่เคยประเมิน
มาแล้วไม่ว่าในระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือระดับจังหวัด (ตัวอย่างเช่น นายยุติธรรม ใจเป็นกลาง
ประเมินโรงเรียนวิद्याศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว หากเป็นผู้แทนประเมินในระดับจังหวัด
และหรือกลุ่มจังหวัดอีก นายยุติธรรมต้องไม่เป็นกรรมการประเมินในชุดที่มีโรงเรียนวิद्याศึกษาเข้ารับ
การประเมินด้วย หากโรงเรียนวิद्याศึกษาได้รับคัดเลือก เข้ารับการประเมินในระดับจังหวัดและหรือ
ระดับกลุ่มจังหวัด) 2) การเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิควรเป็นข้าราชการ
บำนาญที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาหรือเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3) ไม่แต่งตั้งผู้มีส่วน
ได้เสียเป็นกรรมการประเมินและไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกรรมการประเมิน และ 4) การ
ออกประเมินประเภทประเภทสถานศึกษา ต้องมีคณะกรรมการไปประเมินจำนวนไม่ต่ำกว่า 5 คน

4.3 การดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษา

1) ขั้นตอนการดำเนินงาน

1.1) ส่วนกลางเฉพาะกรุงเทพมหานคร ให้ดำเนินการดังนี้

1.1.1) สถานศึกษาระดับประถมศึกษาทุกสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
แจ้งความประสงค์ ขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร สำหรับสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาทุกสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แจ้งความ
ประสงค์ขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 หรือ
เขต 2 ตามสถานที่ตั้งของสถานศึกษานั้น ๆ

1.1.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็น
ผู้ดำเนินการ คัดเลือกสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
เขต 1 หรือเขต 2 เป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาทุกสังกัด ตามสถานที่ตั้งของ
สถานศึกษานั้น ๆ โดยแยกตามสังกัดตามระดับและขนาดสถานศึกษาขนาดละ 1 แห่ง แล้วส่งให้สำนัก
ทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการต่อไป

1.1.3) สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ดำเนินการประเมินสถานศึกษาตามระดับการศึกษาและขนาดสถานศึกษา โดยเรียงลำดับ
สถานศึกษาที่เข้ารับการคัดเลือกแต่ละระดับการศึกษาและขนาดสถานศึกษาทุกแห่งที่เข้ารับการ
คัดเลือก ตามผลคะแนนการประเมินจากลำดับสถานศึกษาที่ได้คะแนนสูงสุดลงมาถึงต่ำสุด

1.2) ส่วนภูมิภาคให้ดำเนินการดังนี้

1.2.1) สถานศึกษาระดับประถมศึกษาทุกสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
แจ้งความประสงค์ ขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ที่สถานศึกษาตั้งอยู่ สำหรับสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาทุกสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
แจ้งความประสงค์ขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
ตามสถานที่ตั้งของสถานศึกษานั้น ๆ

1.2.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแต่ละเขตพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการ
คัดเลือก สถานศึกษาระดับประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เป็น
ผู้ดำเนินการคัดเลือก สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตามระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา
ขนาดละ 1 แห่งแล้วส่งให้ศูนย์ประสานงานการคัดเลือกระดับจังหวัด ดำเนินการต่อไป

1.2.3) คณะกรรมการระดับจังหวัดคัดเลือกสถานศึกษาตามระดับการศึกษาและ
ขนาดสถานศึกษา ขนาดละ 1 แห่ง ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นศูนย์ประสานงานการ
คัดเลือกระดับกลุ่มจังหวัดนั้น

1.2.4) คณะกรรมการระดับกลุ่มจังหวัดดำเนินการประเมินสถานศึกษาตาม
ระดับการศึกษาและขนาดสถานศึกษา โดยเรียงลำดับสถานศึกษาที่เข้ารับการคัดเลือกแต่ละระดับ
การศึกษาและขนาดสถานศึกษาทุกแห่งที่เข้ารับการคัดเลือก ตามผลคะแนนการประเมินจากลำดับ
สถานศึกษาที่ได้คะแนนสูงสุดลงมาถึงต่ำสุด คณะกรรมการระดับกลุ่มจังหวัด ส่งผล การประเมิน

พร้อมแนบบแบบประเมินที่กรอกคะแนน ของคณะกรรมการประเมินรายคนและฉบับสรุปรวม (ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ผลการประเมินแต่ละด้าน แบบสรุปคะแนน และความเห็นของกรรมการประเมินในภาพรวม) พร้อมทั้งเอกสารรายงานผลการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3 ปีการศึกษา ย้อนหลัง และข้อมูลประกอบอื่น ๆ ส่งไปยัง สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเสนอให้คณะกรรมการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียน และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาตรวจสอบและเสนอผลต่อคณะกรรมการ อำนวยการระดับกระทรวงศึกษาธิการ ตามจำนวนรางวัลที่กำหนดต่อไป

2) วิธีการประเมินและคัดเลือก ให้ดำเนินงานตามคู่มือการประเมินและแบบประเมิน สถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน ในกรณีที่ไม่มีสถานศึกษาเข้ารับการ ประเมิน ให้ระบุให้ชัดเจนว่า “ไม่มีสถานศึกษาเข้ารับการประเมิน” และในกรณีที่มีสถานศึกษาเข้ารับการ ประเมินแต่ไม่ผ่านเกณฑ์ ให้ระบุให้ชัดเจนว่า “สถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์” ก่อนส่งผลการประเมินและเอกสารประกอบการพิจารณาไปยังสำนักทดสอบทางการศึกษา ให้คณะกรรมการอำนวยการระดับกลุ่มจังหวัด ตรวจสอบความถูกต้อง ของคะแนนการประเมิน ชื่อสถานศึกษา ที่ตั้ง และข้อมูลส่วนอื่นให้ถูกต้องครบถ้วน

4.4 ขอบเขตการประเมิน

ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษา และ มัธยมศึกษาชั้นต้น สถานศึกษาจะได้รับการประเมิน รวม 5 ด้าน รายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ
- 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

- 2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.2 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 2.3 สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้
- 2.4 ระบบการวัดและประเมินผล

ด้านที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษา

- 3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 3.2 การพัฒนาองค์กร
- 3.3 เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
- 3.4 ระบบการประกันคุณภาพภายใน

3.5 ระบบข้อมูลและสารสนเทศ

ด้านที่ 4 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.1 การออกแบบการจัดการเรียนรู้

4.2 การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน

4.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

4.4 การนำผลการประเมินไปใช้

ด้านที่ 5 ความดีเด่นของสถานศึกษา

5.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา

น้ำหนักคะแนนของแต่ละด้านมีสัดส่วนดังนี้ คือ ด้านที่ 1 : ด้านที่ 2 : ด้านที่ 3 : ด้านที่ 4 : ด้านที่ 5 เท่ากับ 3 : 2 : 2 : 2 : 1 ตามลำดับ และแต่ละรายการประเมินในแต่ละด้านมีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ตาราง 6 สรุปภาพรวมขอบเขตการประเมิน วิธีการประเมิน และแหล่งข้อมูล

ด้านที่	รายการประเมิน	วิธีการประเมินและแหล่งข้อมูล
1. คุณภาพนักเรียน	1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์	1. พิจารณาจากหลักฐานและผลงานที่ปรากฏ 2. สังเกตและสัมภาษณ์นักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 3. สัมภาษณ์ครูผู้ปกครอง และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
2. การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ	2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.2 การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตร 2.3 สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้	1. พิจารณาจากหลักฐาน ผลงาน และร่องรอย การปฏิบัติงาน 2. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. สังเกตการจัดการกิจกรรมในห้องเรียน 4. สังเกตบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา 5. สังเกตพฤติกรรมนักเรียน

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านที่	รายการประเมิน	วิธีการประเมินและแหล่งข้อมูล
	2.4 ระบบการวัดและประเมินผล	
3. การบริหารและการจัดการศึกษา	3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3.2 การพัฒนาองค์กร	1. พิจารณาจากหลักฐานและร่องรอยการปฏิบัติงาน 2. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. สังเกตสภาพจริงที่ปรากฏ
	3.3 เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา 3.4 ระบบการประกันคุณภาพภายใน 3.5 ระบบข้อมูลและสารสนเทศ	4. สัมภาษณ์ร่องรอยการให้บริการ
4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.1 การออกแบบการจัดการเรียนรู้ 4.2 การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน 4.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 4.4 การนำผลการประเมินไปใช้	1. พิจารณาจากหลักฐาน ผลงานและร่องรอย การปฏิบัติงาน 2. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. สังเกตการณ์จัดกิจกรรมในห้องเรียน 4. สังเกตบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา 5. สังเกตพฤติกรรมครูและนักเรียน
5. ความดีเด่นของสถานศึกษา	5.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา	1. พิจารณาจากหลักฐานและผลงานที่ปรากฏ 2. สังเกตและสัมภาษณ์นักเรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม 3. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

4.5 ขั้นตอนการจัดทำคะแนนและเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก

4.5.1 ขั้นตอนการจัดทำคะแนน เมื่อคณะกรรมการประเมินแต่ละคนให้คะแนนตามรายการในแบบประเมินของตนและรวมคะแนนแต่ละด้านไว้แล้ว ให้ประธานและคณะกรรมการประเมินอภิปรายร่วมกันให้ได้ข้อยุติ และสรุปผลการประเมินในแบบสรุปผลที่อยู่แผ่นหลังสุดของแบบประเมิน โดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

- 1) ตรวจสอบผลรวมของคะแนนแต่ละด้านของกรรมการแต่ละคน
- 2) หาผลรวมของคะแนนแต่ละด้านของกรรมการทั้งหมด
- 3) หาค่าเฉลี่ยของแต่ละด้าน เพื่อประเมินการผ่านเกณฑ์ที่ 1 โดยการนำผลรวมจากข้อ 2 ตั้งหารด้วย ผลคูณของจำนวนกรรมการทั้งหมดกับจำนวนรายการประเมินของด้านนั้น ๆ ใช้ทศนิยม 3 ตำแหน่ง ไม่ปัดเศษ
- 4) นำค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน (ผลจากข้อ 3) คูณสัดส่วนน้ำหนักคะแนน
- 5) หาผลรวมของผลคูณตามข้อ 4 ได้เป็นคะแนนรวม
- 6) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมทุกด้าน โดยนำผลรวมของสัดส่วนน้ำหนักทั้งหมด (ในที่นี้คือ 10) ไป หารคะแนนรวมในข้อ 5 จากนั้น นำผลการประเมินมาพิจารณาและอภิปรายเพื่อตัดสินว่าสมควรเสนอให้สถานศึกษาใด เข้ารับรางวัลพระราชทานหรือได้รับรางวัลชมเชย ทั้งนี้ คณะกรรมการจะต้องสรุปความคิดเห็น ในภาพรวมว่าเหตุใด สถานศึกษาจึงสมควรได้รับรางวัลพระราชทานหรือรางวัลชมเชย ให้เขียนชื่อคณะกรรมการประเมินพร้อมตำแหน่งและสังกัดในแผ่นสรุปผลการประเมินของแบบประเมินสถานศึกษานั้น ๆ

4.5.2 เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัล

- 1) สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ดังนี้
 - 1.1) ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนการจัดการศึกษาตามแบบประเมินสถานศึกษาแต่ละด้านไม่ต่ำกว่า 2.000
 - 1.2) ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษาทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3.500 (โดยสัดส่วนของด้านที่ 1 - 5 เป็น 3 : 2 : 2 : 2 : 1)
 - 1.3) ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านสูงสุด และได้รับคะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุดจาก กรรมการแต่ละคนเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่ทำการประเมิน
- 2) สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลชมเชย สถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นลำดับที่ 2 และ 3 จะได้รับรางวัลชมเชย (มี 2 รางวัล) ซึ่งต้องผ่านการคัดเลือกระดับกลุ่มจังหวัด เมื่อผ่านเกณฑ์ต่อไปนี้
 - 2.1) ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนการจัดการศึกษาตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษา แต่ละด้านไม่ต่ำกว่า 2.000

2.2) ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 3.000

ข้อมูลจะส่งถึงคณะกรรมการแต่ละชั้นตอนตรวจสอบความถูกต้อง และสรุปภาพรวมของสถานศึกษาอย่างชัดเจน คณะกรรมการอำนวยการฯ จะเป็นผู้ตัดสินชั้นตอนสุดท้าย แล้วนำเสนอกระทรวงศึกษาธิการเพื่อพิจารณาลงนามและประกาศผลให้ทราบโดยทั่วกันต่อไป

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์และ การจูงใจ โดยตรง ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและวิจัยไว้มากมาย ผู้รายงานได้สรุปหลักการและทฤษฎี ดังนี้

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

Maslow (1954, pp. 35 - 46) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์ มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ความต้องการของคนเราอาจจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งความต้องการจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

1. ความต้องการด้านสรีระ (Physiological Need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Need) เป็นความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging) เมื่อความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการการเห็นตนเองมีคุณค่า (Esteem Need) ความต้องการด้านนี้ เป็น ความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับ ความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่น รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้ ความสามารถ ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะทำความเข้าใจตนเอง (Need for Self-Actualization)

เป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเองตามสภาพที่ตนเองเป็นอยู่ เข้าใจถึงความสามารถ ความสนใจ ความต้องการของตนเอง ยอมรับได้ในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของตนเอง

Herzberg (1959, pp. 45 - 49) ได้ศึกษาทฤษฎีจูงใจค้ำจุน (Motivation Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎีจูงใจสุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสอง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ บุคคลในองค์กรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน 10 ประการ คือ

1. นโยบาย และการบริหารงานของหน่วย (Company Policy and Administration)
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth)
3. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation to Superior, Subordinate, Peer)
4. เงินเดือน (Salary)
5. สถานะของอาชีพ (Occupation)
6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personnel Life)
7. ความมั่นคงในงาน (Security)
8. สถานการทำงาน (Working Conditions)
9. เทคนิคของผู้บังคับ (Supervisor Technical)
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

McGregor (1960, pp.33 - 48) ได้กล่าวว่าโอกาสที่ครูจะได้รับการตอบสนอง สิ่งจูงใจมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นการสมควร ที่จะ

ได้รับทราบถึงข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในทัศนะของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียน จะเปิดโอกาสให้ครูมีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อ สมมติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารที่มีต่อตัวคน ข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทัศนะที่แตกต่างกันดังนี้

1. ทฤษฎี X

- 1.1 มนุษย์ปกติไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
- 1.2 โดยเหตุที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้คนได้ปฏิบัติงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องใช้วิธี การบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือ ข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ต่าง ๆ
- 1.3 มนุษย์โดยปกติจะเห็นแก่ตัวเองเป็นสำคัญ จนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความ ต้องการขององค์การเท่าที่ควร
- 1.4 มนุษย์มักมีท่าทีต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีความต้องการความมั่นคง ในการทำงานเหนือว่าสิ่งอื่นใด
- 1.5 มนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานมักจะขาดความปรารถนาและมักจะถูกพวกไม่เอา ไหน ชักนำไปในทางเสื่อมเสียได้ง่าย

McGregor ได้นำแนวความคิดของ Maslow และนำเอาทฤษฎีจูงใจของ Herzberg มาเป็นข้อสนับสนุน ข้อสันนิษฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่นี้ว่า ทฤษฎี Y

2. ทฤษฎี Y

- 2.1 คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไป คนอาจถือว่าเป็น สิ่งที่สนุกสนาน หรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยงานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว ย่อมขึ้น อยู่กับสภาพ ของการควบคุมและการจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้
- 2.2 การออกคำสั่ง การควบคุม การpunบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่ เป็นวิธีเดียวที่จะให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ องค์การต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น
- 2.3 ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์การ ย่อมมีผล ทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน
- 2.4 ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้วคนงานจะยอมรับงาน ดังกล่าวและอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

2.5 ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็นได้ว่า คนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดี

ดังนั้นความพึงพอใจมีความสำคัญต่อบุคคล ต่องาน และหน่วยงาน คือ ประการหนึ่งความสำคัญต่อบุคคล ได้แก่ ทำให้เป็นสุข เกิดแรงจูงใจและกำลังใจดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น รวมถึงให้บุคคลแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ประการที่สอง ความสำคัญต่องาน ได้แก่ ทำให้งานบังเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทำให้ระบบงาน ดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยและประการที่สาม ความสำคัญต่อหน่วยงาน ได้แก่ ทำให้หน่วยงาน มีบรรยากาศที่ดี ทำให้หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี และทำให้หน่วยงานมีความรัก ความสามัคคีและเป็นพลังที่ผลักดันให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า

5.2 ความหมายของความพึงพอใจ

มีนักวิชาการ และนักบริหารได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายประการ ผู้รายงานสรุปได้ดังนี้

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 228) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือในทางลบต่องาน กชกร เป้าสุวรรณ และคณะ (2550, หน้า 13) กล่าวว่าความพึงพอใจหมายถึงสิ่งที่ควรจะเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจเป็นผลของการแสดงออกของทัศนคติของบุคคลอีก รูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้สึกเอนเอียงของจิตใจที่มีประสบการณ์ที่มนุษย์เราได้รับอาจจะมากหรือน้อยก็ได้ และเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ แต่ก็ได้สิ่งนั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการ หรือทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ก็จะเกิดความรู้สึกบวก เป็นความรู้สึกที่พึงพอใจ แต่ในทาง ตรงกันข้าม ถ้าสิ่งนั้นสร้างความรู้สึกผิดหวังก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจ

วิมลสิทธิ์ หรยางกูร (2551, หน้า 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง การให้ค่าความรู้สึกของเรา และมีความสัมพันธ์กับโลกทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ค่าความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกเลว-ดีพอใจ-ไม่พอใจ สนใจ-ไม่สนใจ เป็นต้น

จรัส โพธิ์จันทร์ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกของบุคคลต่อ หน่วยงานซึ่งอาจเป็นความรู้สึกทางบวก ทางเป็นกลาง หรือทางลบ ความรู้สึกเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่กล่าวคือ หากความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางบวก การปฏิบัติหน้าที่ จะมีประสิทธิภาพสูง แต่หากความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางลบการปฏิบัติหน้าที่จะมีประสิทธิภาพต่ำ

Hoy & Miskel (1991, p. 392) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึก ต่องาน เพื่อนร่วมงาน และผลที่เกิดขึ้นกับงาน

Secord & Backman (1991, p. 391) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความต้องการและความต้องการนั้น ๆ ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ บุคคลในองค์กรอาจเกิดความพึงพอใจแตกต่างกัน บางคนอาจพึงพอใจเพราะงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จ บางคนอาจพึงพอใจเพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่บางคนอาจพึงพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน

Applewhite (1996, p. 8) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง เรื่องของบุคคลโดยเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึง การยอมรับในสภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขกับการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีเจตคติที่ดี ต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

Kotler (2003, p. 168) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ระดับความรู้สึก ของบุคคล ว่ารู้สึกพอใจ ถูกใจหรือผิดหวัง อันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ได้รับรู้จากสินค้าหรือบริการกับความคาดหวังของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นระดับความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับความแตกต่างระหว่างผลงานที่ได้รับรู้ความคาดหวัง

5.3 การประเมินความพึงพอใจ

การประเมินความพึงพอใจนั้นสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบในรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่โรงเรียนพระราชทานของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนานั้น ผู้รายงานใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้วยวิธีการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามในรูปแบบการประเมินของชิปปี้ (CIPP Model) ซึ่งมีรายละเอียดของหลักการและแนวคิด ดังนี้

5.3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นคำชี้แจง ส่วนที่เป็นข้อมูลผู้ตอบและส่วนที่เป็นเนื้อหา พิสนุ พงศ์ศรี (2549 ข, หน้า 126 – 128) แบ่งแบบสอบถามเป็น 3 แบบคือ

1. แบบปลายเปิด (Opened Form) เป็นแบบที่ไม่กำหนดตายตัว ผู้ตอบตอบได้อย่างเสรีโดยจะเว้นช่องว่างมาให้ ข้อดีคืออาจได้มุมมองใหม่ ๆ ข้อเสียคือในทางปฏิบัติผู้ตอบ จะไม่ค่อยตอบหรือตอบที่เข้าประเด็นและวิเคราะห์ยาก

2. แบบปลายปิด (Closed Form) เป็นแบบที่ให้เลือกตอบหรือเติมคำสั้น ๆ หรือให้เรียงลำดับความสำคัญเป็นต้น ข้อดีคือได้ข้อมูลเป็นระบบ วิเคราะห์ง่าย แต่จะไม่ได้มุมมองใหม่ ๆ จากกรอบที่กำหนดแบ่งย่อยเป็น 5 แบบ ได้แก่

2.1 แบบเลือกตอบคำตอบเดียว เป็นแบบคำถามมีหลายคำตอบให้เลือก แต่เลือกเพียงคำตอบเดียวโดยทำกรอบหรือช่องสำหรับทำเครื่องหมายมาให้ เช่น เพศ () ชาย () หญิง ถ้าเกรงว่าตัวเลือกไม่ครอบคลุมอาจเพิ่มเติม () อื่น ๆ ให้เลือกด้วยโดยให้ระบุ ข้อความลงไป ในทางปฏิบัติถ้าผู้ออกแบบสอบถามทราบคุณลักษณะกลุ่มผู้ตอบก็จะออกแบบสอบถามได้สอดคล้องกัน

2.2 แบบเลือกตอบหลายคำตอบ เป็นแบบคำถามจะมีหลายคำตอบให้เลือกได้มา คำตอบ เช่น ประชาชนในหมู่บ้านท่านประกอบอาชีพอะไร () ทำสวน () ทำนา () เลี้ยงสัตว์ () ประมง () อื่น ๆ ระบุ

2.3 แบบตรวจสอบรายการ เป็นแบบข้อความมาให้หลายข้อและให้ทำเครื่องหมายลงในช่องเว้นไว้ให้ เช่น พฤติกรรมของนักเรียนในการเรียนวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4 แบบมาตราประมาณค่า เป็นแบบที่ใช้กันมากที่สุดในการวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้ตั้งแต่ 3 ระดับขึ้นไป ที่นิยมกันมากคือมาตราประมาณค่าระดับของลิเคิร์ต (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดระดับคะแนนเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ ซึ่งพบเห็นกันโดยทั่วไปต้องการให้รายละเอียดมากขึ้นอาจใช้มากกว่า 5 ระดับได้ แต่ไม่ควรเกิน 11 ระดับ ปัญหาที่สำคัญ คือ ส่วนใหญ่มักจะตอบปานกลาง

2.5 แบบจัดอันดับความสำคัญ แบบนี้จะมีข้อความและตัวเลือกหลายตัว ให้เลือกโดยให้จัดอันดับความสำคัญ เช่น สถานีโทรทัศน์ที่ชอบเรียงตามลำดับ โดยให้หมายเลข 1 หมายถึง ชอบมากที่สุด

3. แบบผสม (Mixed Opened – Closed Form) เป็นการนำแบบปลายเปิดและปลายปิดรวมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลกว้างขวางขึ้น แม้จะมีผู้ตอบปลายเปิดน้อยก็ใช้ข้อมูลจากการตอบปลายปิดเป็นหลักและใช้ข้อมูลจากการตอบแบบปลายเปิดช่วยเสริม

5.3.2 หลักเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม

หลักเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม อาจแบ่งเป็นส่วน ๆ ของแบบสอบถาม ดังนี้

5.3.2.1 เกี่ยวกับการสร้างคำถาม (Item) ควรยึดเกณฑ์ดังนี้

1) คำถามหรือคำที่ใช้ต้องชัดเจน แม่นยำ ไม่มีความหมายคลุมเครือ ศัพท์ที่ใช้ควรเข้าใจง่าย

2) เรียงคำถามตามหลักเหตุผล คำถามใดควรถามก่อนหลัง จัดไว้ให้เหมาะสม เรียงลำดับเป็นลูกโซ่และคำถามที่ดีควรถามคำถามประเด็นเดียว

3) คำถามต้องสั้น กะทัดรัด คำพุ่มเพื่อยหรือไม่จำเป็นทิ้ง

4) คำถามควรเป็นคำถามที่ดึงดูดความสนใจ ไม่เบื่อหน่ายแก่ผู้ตอบ

5) คำถามค้ำนึ่งถึงวัย ความสามารถ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ตลอดจนการใช้ภาษาของผู้ตอบด้วย

6) ข้อคำถามให้ตรงกับข้อปัญหาของการวิจัย

7) หลีกเลียงคำถามที่ทำให้ผู้ตอบลำบากใจ หรืออึดอัดใจ เช่น อายุ เพศ การหย่าร้าง เป็นต้น

8) การข้ถามไม่ทำให้ต้องคิดมากหรือในกรณีข้อความหรือเนื้อหายาว อาจแบ่งเป็นคำถามย่อย ๆ ควรแจ้งให้ทราบว้คำตอบไม่มีผิดหรือถูก

9) หลีกเลียงคำประเภาทนามธรรม เช่น รวย จน ความดี สวย เพราะคำเหล่านี้การตีความของบุคคล จะแตกต่างกันมาก

10) คำถามต้องไม่แคบเกินไป หรือมีขอบเขตจำกัด หรือไม่เป็นปรัชญาเกินไป

11) ควรหลีกเลียงคำถามนำ คำถามเกี่ยวกับส่วนตัว การใช้คำวิเศษณ์คุณศัพท์และตัวย่อต่าง ๆ เป็นต้น

12) คำถามปลายปิดควรให้มากกว่าปลายเปิดเพราะวิเคราะห์ได้ง่าย ส่วนปลายเปิดนั้นยากตรงที่จะทำการจำแนกและแปลความหมาย

5.3.2.2 เกี่ยวกับรูปแบบ (Format) ควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) ควรวางรูปแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ผู้ตอบเข้าใจง่าย กระดาษหรือตัวอักษรสะอาดเรียบร้อยน่าสนใจ การใช้กระดาษสีก็ทำให้น่าสนใจมากขึ้น

2) ลำดับคำถามแต่ละรายการควรจัดให้มีระเบียบมีเหตุผล

3) พยายามให้สั้นกะทัดรัดที่สุดเท่าที่จะทำได้ซึ่งจะทำให้มีโอกาสได้แบบสอบถามคืนมากกว่า

4) คำชี้แจงควรง่าย สั้นและเข้าใจชัดเจน

5) พยายามออกแบบให้ผู้ตอบลำบากใจน้อยที่สุดโดยเฉพาะเขียนหนังสือ ถ้าให้แต่กากบาทข้อความที่ต้องการผู้ตอบจะพอใจมากกว่า (ยกเว้นจำเป็นจริง ๆ)

6) พยายามเน้นให้เห็นความสำคัญของคำถามหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งโดยการขีดเส้นใต้หรือพิมพ์ให้ตัวใหญ่กว่า เป็นต้น

7) ถ้าจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ตรวจ ควรวางแผนข้อคำถามต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

5.3.2.3 หลักการสร้างทั่วไป ๆ ที่ควรค้ำนึ่งถึงดังนี้

1) ไม่ควรใช้เวลานานเกินไปในการตอบ ยิ่งแบบสอบถามสั้นเท่าไรยิ่งดี ถ้าแบบสอบถามต้องใช้เวลาตอบเกินกว่าครึ่งชั่วโมงผู้ตอบมักไม่ยอมตอบหรือไม่ส่งคืนให้ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับวัยของผู้ตอบ ถ้าสูงอายุก็อาจถามไ้ยาวกว่าผู้อยู่ระหว่างวัยทำงาน

2) คำนึงถึงผู้ตอบว่าเป็นใครมีความสามารถในการตอบหรือไม่และตั้งใจตอบเพียงไร

3) ควรมีการวางแผนในการสร้างและควรผ่านการทดลองใช้ (Pretest) เพื่อปรับปรุงให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

4) การส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบ ถ้าส่งไปโดยตัวเองหรือผู้ช่วยนำส่งอาจจะสามารถรอคำตอบหรือให้คำชี้แจงที่สงสัยได้ แต่ถ้าส่งโดยทางไปรษณีย์ ซึ่งเป็นวิธีประหยัด สะดวก และนิยมทำกันจะติดแถมกลับไปและกลับ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบ การส่งทางไปรษณีย์ถ้าไม่ได้รับคืนก็ควรมีจดหมายทวงถาม ถ้าไม่คืนอีกก็ถามเป็นครั้งที่สอง พร้อมกับส่งแบบสอบถามให้ไปใหม่อีก ถ้าไม่ได้รับก็ควรตัดทิ้งได้ แต่ถ้าข้อมูลยังไม่ครบก็ อาจจะต้องอ้อนวอนกันอีกหรือออกไปสัมภาษณ์โดยตรง

5) ควรมีคำชี้แจงที่ทำให้ผู้ตอบสบายใจ เช่น บอกว่าไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ และให้คำมั่นสัญญาว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ จะนำมาวิเคราะห์เพื่องานด้านวิชาการเท่านั้น ตลอดจนชี้แจงจุดหมายและนัดแนะการส่งกลับคืนด้วย

สรุปการสร้างแบบสอบถามที่ดีจะต้องผ่านกระบวนการที่ดีและถูกต้อง ตั้งแต่การศึกษาหลักเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม การสร้างคำถาม การกำหนดรูปแบบ จึงจะได้แบบสอบถามที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

5.3.3 รูปแบบการประเมินของซีบีพี (CIPP Model)

สตีฟ เฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินที่ช่วยในการตัดสินใจ (CIPP Model) โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สิ่งที่จะประเมินอย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ของผู้บริหารที่เรียกว่ารูปแบบการประเมิน CIPP (Context input Process Product Evaluation) ซึ่งสามารถใช้กับการประเมินโครงการ แผนบุคลากร ผลิตภัณท์ องค์กรและระบบต่าง ๆ ได้ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2553, หน้า 84)

รูปแบบการประเมิน CIPP แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับพัฒนาการของการดำเนินโครงการ 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

1) การประเมินก่อนเริ่มดำเนินงาน การประเมินในช่วงนี้ จะเป็นการวางแผนอันเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงาน จัดทำสิ่งต่าง ๆ อาจเป็นโครงการ กิจกรรม หลักสูตร ซึ่งจะทำการประเมินใน 2 ส่วน คือ

1.1) การประเมินบริบท (Context Evaluation) หมายถึงการประเมินบริบทเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกโครงการแต่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ ได้แก่ ความต้องการของชุมชนและเป้าหมายที่จะรับบริการจากโครงการ จำนวนประชากร กระแสทิศทาง

สังคมและการเมือง สภาพเศรษฐกิจและปัญหาของชุมชน ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานระดับบน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

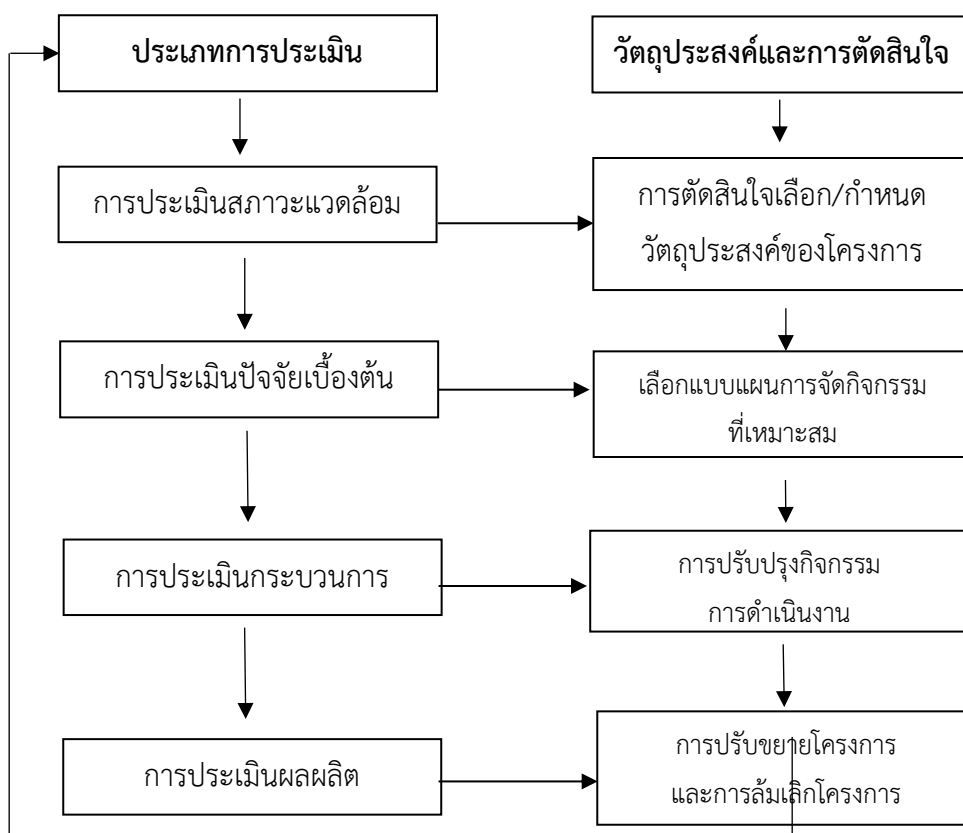
1.2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) หมายถึงการประเมินทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการนำมาใช้ในการดำเนินโครงการ กำลังคนหรือจำนวนบุคคลที่ต้องใช้ งบประมาณและแหล่งเงินทุนสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อาคารสถานที่ เครื่องมือและครุภัณฑ์ การประเมินปัจจัยนำเข้าจะช่วยพิจารณาตัดสินโครงการนั้น ๆ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุหรือไม่ และช่วยให้เกิดการวางแผนการจัดกิจกรรมของโครงการได้อย่างเหมาะสม

การประเมินในข้อ 1.1) และ 1.2) นำไปสู่การวางแผน ซึ่งควรมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของสิ่งที่จะดำเนินการ โดยพิจารณาความสอดคล้อง ความสมบูรณ์ ประสิทธิภาพ ความเหมาะสมของการบริหาร ผลกระทบและความเป็นธรรมความเป็นไปได้ทั้งด้านแผนงาน ทางการเงิน และแผนกำลังคน

2) การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมของโครงการ การนำปัจจัยเข้า มาใช้เหมาะสมมากน้อยเพียงไร เป็นไปตามลำดับขั้นตอนหรือไม่ กิจกรรมที่จัดขึ้นก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือมีอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้น

3) การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลผลิตของโครงการ เพื่อจะตอบคำถามให้ได้ว่าการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ่มค่าหรือไม่ การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการจะพิจารณา ผลลัพธ์ผลกระทบของโครงการทุก ๆ ด้าน ซึ่งมักใช้เทคนิคการติดตามผลหรือประเมินผลด้วยการติดตามหลังโครงการเสร็จ หรือศึกษาย้อนรอย (Follow up Study หรือ Tracer Study) ผลการประเมินจะให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ว่าควรจะคง ปรับ ขยาย หยุดโครงการ หรือควรยกฐานะเป็นโครงการประจำ เป็นต้น (พิสนุ พงศ์ศรี, 2553, หน้า 84 - 85)

โดยสรุปการประเมินในแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันกับวัตถุประสงค์ ของการประเมินและการตัดสินใจ ดังแสดงในภาพ



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทการประเมิน วัตถุประสงค์และการตัดสินใจ ตามรูปแบบการประเมินของชิปปี้ (ทิมา : พิสนุ พงศ์ศรี, 2553, หน้า 86)

จากภาพประกอบ 5 จะเห็นได้ว่าการประเมินโครงการหรือกิจกรรมแบบชิปปี้ เป็นการประเมินเพื่อให้ข้อมูลในการตัดสินใจต่อทางเลือก ซึ่งเริ่มจากการประเมินสถานะแวดล้อมเป็นการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการสำหรับประเมิน และประเมินปัจจัยเบื้องต้น ซึ่งเป็นแบบแผนในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับโครงการที่จะดำเนินการ ประเมินกระบวนการ เป็นแนวทางและวิธีการปรับปรุงสำหรับกิจกรรม ที่ดำเนินการ และผลผลิต เป็นผลของการดำเนินโครงการเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ การตัดสินใจในการดำเนินงานตามโครงการ จะล้มเลิกหรือดำเนินการต่อ

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้รายงานได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนองค์การวิชาชีพของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียน 2 แห่ง ในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า มีการบริหารแบบองค์การวิชาชีพในการบริหารงาน 4 งานเหมือนกันทั้ง 2 โรงเรียนได้แก่ การใช้หลักจริยธรรมวิชาชีพเป็นทฤษฎีในการบริหาร การมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องของฝ่ายงาน การใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การใช้อำนาจทางวิชาชีพที่เกิดจากสัญญาประชาคม การประสานงานจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบระหว่างผู้บริหารและครู การใช้หลักจริยธรรมวิชาชีพ ครูเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ การประสานงานระหว่างฝ่ายแบบไม่เป็นทางการ และการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ยกเว้นการใช้หลักการการจัดโครงสร้างองค์การปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตลอดเวลา ในการบริหารงานทั่วไปนั้นมีความแตกต่างกันโดยโรงเรียนแห่งที่ 2 ใช้หลักการนี้ในการบริหาร แต่โรงเรียนแห่งที่ 1 ไม่ได้ใช้หลักการนี้ และผลการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารโรงเรียนองค์การวิชาชีพของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หลักการที่นำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนมี 9 หลักการ ได้แก่ การใช้หลักจริยธรรมวิชาชีพครูเป็นทฤษฎีในการบริหาร การมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องของฝ่ายงาน การใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การใช้อำนาจทางวิชาชีพที่เกิดจากสัญญาประชาคม การประสานงานจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบระหว่างผู้บริหารกับครู การใช้หลักจริยธรรมวิชาชีพครูเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ การประสานงานระหว่างฝ่ายแบบไม่เป็นทางการ การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการจัดโครงสร้างองค์การปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตลอดเวลา

ัญลักษณ์ ไกรสยาม (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง มาตรฐานโรงเรียนรางวัลพระราชทานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า ระดับมาตรฐานโรงเรียนรางวัลพระราชทานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าระดับมาตรฐานโรงเรียนรางวัลพระราชทานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความดีเด่นของสถานศึกษาและด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารการจัดการ ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากรและด้านคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับมาก

1. ด้านคุณภาพนักเรียน นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และนักเรียนมีสุขภาพ แข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า โดยภาพ รวมอยู่ในระดับมากที่สุด การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากการพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลการเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากการผลิตการใช้การพัฒนา สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนพบว่าโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหาร งบประมาณและการบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานอาคารสถานที่โดยภาพ รวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน การมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองและ ชุมชนต่อการจัดการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และการมีส่วนร่วมของ สถานศึกษาต่อการพัฒนา ท้องถิ่นและชุมชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5. ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร คุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของครูพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คุณลักษณะของ บุคลากรสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ ในระดับมาก และการบริหารงานบุคลากรพบว่าโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก

6. ด้านความดีเด่นของสถานศึกษาโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

นิรุช มีพันธ์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขต ภาคเหนือตอนบนที่ได้ ตรวจสอบและยืนยันแล้ว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การนำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีวิสัยทัศน์

สุจิตรา เพียรรุ่งเรือง (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความภักดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อ การบริหารงานโรงเรียนรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบความภักดีต่อองค์การมี 10 องค์ประกอบคือ 1) การสร้างความภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกขององค์การ 2) ความศรัทธาต่อองค์การ 3) การวางแผนและการกระจายอำนาจใน

การทำงาน 4) การมีความเป็นกัลยาณมิตร 5) การมีขวัญกำลังใจในการทำงาน 6) การเป็นสมาชิกที่ดี
ต่อองค์กร 7) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน 8) การแสดงออกตามความสามารถ
9) การมีส่วนร่วมในองค์กร และ 10) การมีจิตสำนึกที่ดี

2. องค์กรประกอบการบริหารงานโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาภาคใต้มี 6 องค์กรประกอบ คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านการบริหาร
หลักสูตรและงานวิชาการ 3) ด้านการบริหารการจัดการ 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับ
ผู้ปกครองและชุมชน 5) ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 6) ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา

3. ความภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคใต้มี 4 องค์กรประกอบ คือ องค์กรประกอบที่ 1 การสร้าง
ความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร องค์กรประกอบที่ 9 การมีส่วนร่วมในองค์กร องค์กรประกอบที่
5 การมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และองค์กรประกอบที่ 4 การมีความเป็นกัลยาณมิตร สามารถ
ทำนุบายการบริหารงานโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ภาคใต้ได้ร้อยละ 51.80 แสดงว่าองค์กรประกอบทั้ง 4 องค์กรประกอบ ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียน
รางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคใต้

สมุล ชุมทอง (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษาในการขอรับรางวัลพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่มจังหวัดที่ 3 พบว่า

1) การกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็น
สถานศึกษารางวัลพระราชทาน พบว่า ความคิดเห็นต่อคุณภาพการบริหารสถานศึกษาสู่สถานศึกษา
รางวัลพระราชทานของผู้บริหารโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่
อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาระบบ
ประกันคุณภาพภายในการศึกษา การบริหารจัดการอาคารสถานที่สภาพแวดล้อม ตามลำดับ นอกนั้น
อยู่ในระดับมาก

2) การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เพื่อเป็น
สถานศึกษารางวัลพระราชทาน องค์กรประกอบของรูปแบบที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่
1 ความนำ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ ส่วนที่ 3 สารสำคัญของรูปแบบ ส่วนที่ 4 องค์กรประกอบของ
รูปแบบ

3) การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็น
สถานศึกษารางวัลพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับกลุ่มจังหวัดที่ 3
พบว่า การประเมินรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อเป็นสถานศึกษารางวัล

พระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

โด้งสยาม โสมาภา (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัล พระราชทานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลประกอบด้วยสองด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีเจ็ดปัจจัย ได้แก่ 1) การมีผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน 5) การมีการติดตามความก้าวหน้า 6) การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน 7) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 65 แนวปฏิบัติ และ ด้านที่สอง ด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทานมีห้าปัจจัย ได้แก่ 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารการจัดการ 4) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 5) ความดีเด่นของสถานศึกษา และ 51 แนวปฏิบัติ

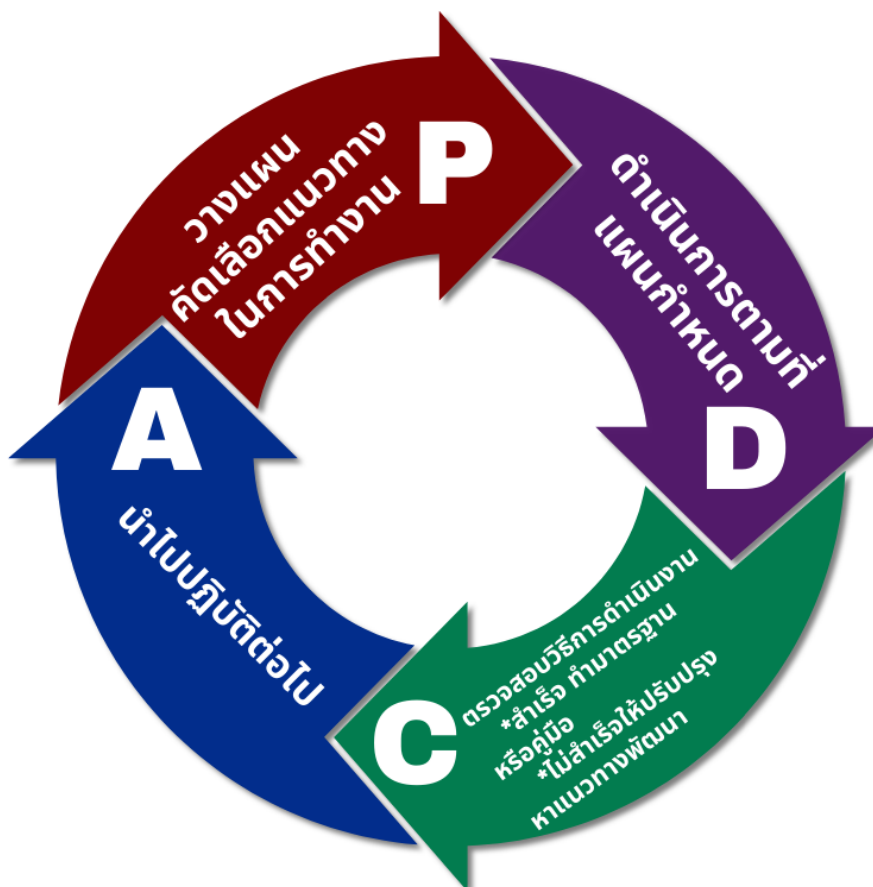
ภัทรา ไ้วอมราภรณ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร กำกับ ติดตาม และนิเทศการใช้หลักสูตร และมีการประเมินการใช้หลักสูตร และมีการประเมินการใช้หลักสูตรโดยนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรทุกปีการศึกษา 2) ครูผู้สอนวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคลนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาพัฒนานักเรียน วางแผนและเตรียมการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติ 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวัดประเมินผล รายงานผลการประเมิน และนำผลการประเมินมาพัฒนานักเรียน 4) ผู้บริหารจัดบริการและส่งเสริมให้ครูผลิตแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ในการใช้สื่อการเรียนรู้อื่นๆ 5) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมตามความสนใจของนักเรียนเพื่อพัฒนาทักษะและส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนจัดบริการเพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้นักเรียน 6) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากร ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และจัดกิจกรรมให้ตอบสนองต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยจัดเป็นโครงการและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

จากการศึกษา ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพโดยใช้ GLISS การประเมินโรงเรียนพระราชทาน ความพึงพอใจ และบริบทของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา ซึ่งผู้รายงานได้นำองค์ความรู้มาเป็นแนวคิด แนวทางในการดำเนินการศึกษา “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่โรงเรียนพระราชทานโดยใช้รูปแบบ GLISS ของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2” มีองค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่โรงเรียนพระราชทาน โดยใช้รูปแบบ GLISS 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและวิชาการ 3) ด้านการบริหารและจัดการศึกษา
 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 5) ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา
 องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพโดยใช้ GLISS มี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) G: Good
 governance หลักธรรมาภิบาล 2) L: Leadership ภาวะผู้นำ 3) I: Involvement of People การมีส่วนร่วม
 4) S: Strategic Management การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 5) S: System Approach
 การบริหารเชิงระบบ ความพึงพอใจของมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
 บ้านเหล่าพัฒนา 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านบริบท (Context Evaluation) 2) ด้านปัจจัย
 นำเข้า (Input Evaluation) 3) ด้านกระบวนการ (Process Evaluation) และ 4) ด้านผลลัพธ์
 (Output) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การได้รับ
 รางวัลพระราชทานจะมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมใน 5 องค์ประกอบ ผู้รายงานจึงมุ่งศึกษาในคุณภาพ
 ทั้ง 5 องค์ประกอบ ทั้งนี้ผู้รายงานได้บูรณาการรูปแบบ GLISS ของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา
 ที่พัฒนาขึ้นกับการบริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิง (The Deming cycle) ซึ่งผู้ศึกษาได้
 กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนำรูปแบบ GLISS ของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา มาสู่การทำงานของครูและบุคลากร
 ทางการศึกษา เป็นการทำงานที่ยึดหลักหลักธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำในการทำงาน การร่วมกันทำงาน
 ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในรูปแบบต่างๆ และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อ
 ยกระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกคน

2. ใช้หลัก Deming Circle มาจัดการปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การทำงานให้
 รวดเร็วขึ้น และปรับปรุงอย่างกระบวนการทำงานต่อเนื่อง โดยใช่วงจร PDCA เป็นเครื่องมือผลักดัน
 ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลในทุกปัญหา เริ่มต้นด้วยการวางแผน คัดเลือกแนวทางในการทำงาน (P)
 ดำเนินการตามที่แผนกำหนด (D) ตรวจสอบวิธีการดำเนินงาน (C) หากการดำเนินงานสำเร็จ
 ดำเนินการจัดทำมาตรฐาน หรือทำคู่มือการทำงาน หากไม่ได้ผลหรือไม่สำเร็จให้ปรับปรุง หาแนวทาง
 พัฒนาหรือแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติต่อไป (A) ดังปรากฏรายละเอียดรูปดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 วงจรเดมมิ่ง

การกำหนดแนวทางการบริหาร และการทำงานและการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง P – A

P = วางแผน คัดเลือกแนวทางในการทำงาน แต่งตั้งทีมงาน ปรับปรุงกำหนด KPI

วัดระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา วางแผนเก็บข้อมูลในการดำเนิน ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง

D = ดำเนินตามแผนที่กำหนด สรุปแนวทางการปรับปรุงงาน หรือพัฒนางาน

P = ตรวจสอบวิธีการดำเนินงานว่าถูกต้องหรือไม่

ตรวจสอบผลดำเนินงานตามแผนว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

A = แนวทางใดที่สามารถปรับปรุงหรือพัฒนางานได้ ให้นำไปจัดทำมาตรฐานการทำงาน

หรือคู่มือการทำงานต่อไป ถ้ายังไม่สำเร็จ ให้ปรับปรุงวางแผน หาแนวทางการพัฒนาใหม่

และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป



ภาพประกอบ 7 บูรณาการรูปแบบ GLISS ของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา
 ที่พัฒนาขึ้นกับการบริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (The Deming cycle)