

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินโครงการการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563-2564 ผู้รายงานได้ศึกษาองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563
 - 1.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 1.2 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี
 - 1.3 ข้อมูลผู้เรียน
 - 1.4 ผลการประเมินพัฒนาการตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย
 - 1.5 ผลการประเมินตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.1 มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.2 การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
3. หลักการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - 3.1 ความหมายของการบริหาร
 - 3.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
 - 3.3 หน้าที่ของผู้บริหาร
 - 3.4 ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (PLOC)
 - 3.5 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 3.6 หลักการบริหารในสถานศึกษา
 - 3.7 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา
4. แนวคิดและหลักการการบริหารโครงการและการประเมินโครงการ
 - 4.1 ความหมายของโครงการและการประเมินโครงการ
 - 4.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการ
 - 4.3 ประเภทการประเมินโครงการ
 - 4.4 รูปแบบการประเมินโครงการ
 - 4.5 โครงการ

5. แนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้องกับโครงการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563-2564

- 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับแนววิถีปกติใหม่ (New Normal)
- 5.2 รูปแบบการเรียนการสอนหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (Social Distancing)
- 5.3 ความหมายของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)
- 5.4 ความสำคัญของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)
- 5.5 แนวทางการออกแบบการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)
- 5.6 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ (Change Learning)
- 6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร
 - 6.1 ความหมายของสมรรถนะหลัก
 - 6.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร
 - 6.3 ประเภทของสมรรถนะหลัก
 - 6.4 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 6.5 องค์ประกอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

1.1 ข้อมูลทั่วไป

- 1) โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
ตั้งอยู่เลขที่ – ถนนวชิรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย อำเภอเมืองชลบุรี
จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
โทรศัพท์: 038-282554, 038-284288 โทรสาร: 038-286708
E-Mail: anubanchonburi@hotmail.com

- 2) เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

1.2 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

ข้าราชการครู จำนวน 122 คน ประกอบด้วย

ผู้บริหาร จำนวน 4 คน

- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ คศ.3 จำนวน 1 คน
- ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ คศ.3 จำนวน 3 คน

ครู จำนวน 118 คน

- ครูผู้ช่วย จำนวน 12 คน
- ครู คศ.1 จำนวน 63 คน

- ครู คศ.2	จำนวน	15	คน
- ครู คศ.3	จำนวน	28	คน
ลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน (งบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1)			
- ตำแหน่ง ครูช่วยสอน	จำนวน	2	คน
- ตำแหน่ง ช่างไฟฟ้า	จำนวน	1	คน
- ตำแหน่ง พนักงานธุรการ	จำนวน	1	คน
- ตำแหน่ง พนักงานบริการ	จำนวน	1	คน
ลูกจ้างชั่วคราว (พนักงานเจ้าหน้าที่) จำนวน 19 คน (งบประมาณจากรายได้สถานศึกษา)			
- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรปกติ	จำนวน	10	คน
- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรปฐมวัย	จำนวน	3	คน
- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรสองภาษา	จำนวน	6	คน
ครูธุรการโครงการคืนครูให้กับนักเรียน (งบประมาณจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1)			
- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรปกติ	จำนวน	1	คน
พนักงานราชการ (งบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1)			
- พนักงานราชการ	จำนวน	1	คน
ครูอัตราจ้าง (เงินรายได้สถานศึกษา)			
- ครูอัตราจ้างไทย	จำนวน	65	คน
- วิทยากร	จำนวน	1	คน
- ครูชาวต่างประเทศ (JEP)	จำนวน	44	คน
- ครูชาวต่างประเทศ (EP)	จำนวน	24	คน
นิสิตฝึกประสบการณ์ (ไทย)			
- ดนตรีศึกษา	จำนวน	1	คน
- การศึกษาปฐมวัย	จำนวน	6	คน
- คณิตศาสตร์	จำนวน	2	คน
- พลศึกษา	จำนวน	2	คน
- ภาษาจีน	จำนวน	3	คน
- ศิลปะ	จำนวน	2	คน
- เทคโนโลยี	จำนวน	2	คน
ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน			
จำนวนบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรีทั้งหมด			
	จำนวน	305	คน

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

บุคลากร	จำนวน
ผู้บริหาร	4
ข้าราชการครู	118
พนักงานราชการ	1
ครูอัตราจ้าง (ครูไทย+ครูต่างชาติ+วิทยากรไทย)	134
ครูธุรการโครงการคืนครูให้กับนักเรียน	1
ลูกจ้างประจำ	5
ลูกจ้างชั่วคราว(พนักงานเจ้าหน้าที่)	19
นิสิตฝึกประสบการณ์ (ไทย)	18
ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน	5
รวม	305

1.3 ข้อมูลผู้เรียน

ข้อมูลจำนวนผู้เรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2563) ดังนี้

จำนวนผู้เรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด 3,099 คน

ตารางที่ 2 จำนวนผู้เรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอนทั้งโรงเรียน

ระดับชั้นที่เรียน	จำนวนห้อง	เพศ (คน)		รวม (คน)	เฉลี่ยต่อ ห้อง
		ชาย	หญิง		
อนุบาลปีที่ 2	10	142	141	283	28
อนุบาลปีที่ 3	10	142	142	284	28
รวม	20	284	283	567	28
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	11	199	167	366	33
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	11	221	228	449	41
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	11	204	229	433	39
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	11	216	224	440	40
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	11	233	211	444	40
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	11	214	186	400	36
รวม	66	1,287	1,245	2,532	38
รวมทั้งรวม	86	1,571	1,528	3,099	36

1.4 ผลการประเมินพัฒนาการตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

ตารางที่ 3 ผลการประเมินพัฒนาการตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

พัฒนาการ	จำนวนเด็ก ที่เข้า ประเมิน	ผลการประเมินของเด็กตามระดับคุณภาพ					
		ดี		พอใช้		ปรับปรุง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านร่างกาย	567	535	94.36	30	5.29	2	0.35
ด้านอารมณ์และจิตใจ	567	552	97.35	15	2.65	0	0.00
ด้านสังคม	567	555	97.88	11	1.94	1	0.18
ด้านสติปัญญา	567	520	91.71	42	7.41	5	0.88

หมายเหตุ : * ทางโรงเรียนอนุบาลชลบุรีได้ดำเนินการจัดประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย พัฒนาการด้านสังคม และพัฒนาการด้านสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุงก่อนพิจารณาให้เลื่อนชั้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จากตารางที่ 3 ด้านร่างกาย ได้ผลการประเมิน ระดับดี จำนวน 535 คน คิดเป็นร้อยละ 94.36 ระดับพอใช้ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 5.29 และระดับปรับปรุง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.35

ด้านอารมณ์และจิตใจ ได้ผลการประเมิน ระดับดี จำนวน 552 คน คิดเป็นร้อยละ 97.35 และระดับพอใช้ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.65

ด้านสังคม ได้ผลการประเมิน ระดับดี จำนวน 555 คน คิดเป็นร้อยละ 97.88 ระดับพอใช้ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 1.94 และระดับปรับปรุง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.18

ด้านสติปัญญา ได้ผลการประเมิน ระดับดี จำนวน 520 คน คิดเป็นร้อยละ 91.71 ระดับพอใช้ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 7.41 และระดับปรับปรุง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 0.88

จากร้อยละของผลการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ปีการศึกษา 2563 พบว่า พัฒนาการด้านร่างกายของเด็กปฐมวัยโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ยังมีเด็กที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุง ร้อยละ 0.35 ทั้งนี้โรงเรียนอนุบาลชลบุรีได้ดำเนินการจัดประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกายของเด็กปฐมวัยที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุงก่อนพิจารณาให้เลื่อนชั้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จากร้อยละของผลการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ปีการศึกษา 2563 พบว่า พัฒนาการด้านสังคมของเด็กปฐมวัยโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ยังมีเด็กที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุง ร้อยละ 0.18 ทั้งนี้โรงเรียนอนุบาลชลบุรีได้ดำเนินการจัดประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านสังคมของเด็กปฐมวัยที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุงก่อนพิจารณาให้เลื่อนชั้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ผลการประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ปีการศึกษา 2563 พบว่า พัฒนาการด้านสติปัญญาของเด็กปฐมวัยโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ยังมีเด็กที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุง ร้อยละ 0.88 ทั้งนี้โรงเรียนอนุบาลชลบุรีได้ดำเนินการจัดประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้รับผลการประเมินในระดับปรับปรุงก่อนพิจารณาให้เลื่อนชั้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

1.5 ผลการประเมินตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ข้อมูล ณ 18 กรกฎาคม 2563)

1.5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563

ตารางที่ 4 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติม

วิชา	คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน						รวมเฉลี่ย
	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6	
	366	449	433	440	444	400	
ภาษาไทย	87.61	84.05	81.50	78.39	79.47	74.68	80.95
คณิตศาสตร์	88.73	81.43	84.48	78.34	77.63	74.54	80.86
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	84.53	79.15	84.53	79.25	78.12	76.40	80.33
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	84.58	80.64	82.17	84.93	85.59	81.25	83.19
ประวัติศาสตร์	83.37	85.41	88.16	83.39	82.30	76.68	83.22
สุขศึกษาและพลศึกษา	86.67	86.22	80.64	81.35	81.04	74.15	81.68
ศิลปะ	89.51	83.58	85.37	84.52	85.83	84.99	85.63
การงานอาชีพ	84.69	86.26	85.49	87.23	84.34	84.33	85.39
ภาษาอังกฤษ	82.29	83.10	78.15	78.53	81.83	77.23	80.19
การอ่านจับใจความ*	91.17	84.93	83.72	81.55	81.81	79.52	83.78
ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร*	82.08	86.31	82.66	81.09	80.98	78.94	82.01
คอมพิวเตอร์*	86.80	85.04	85.38	86.34	85.36	85.45	85.73
ภาษาจีน*	**	**	83.61	82.57	85.87	86.44	84.62
รวมเฉลี่ย	86.00	83.84	83.53	82.11	82.32	79.58	82.90

หมายเหตุ *รายวิชาเพิ่มเติม ** ไม่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นนี้

จากตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในรายวิชาพื้นฐาน พบว่า ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 80.95 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 80.86 กลุ่มสาระการเรียนรู้ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 80.33 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 83.19 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สาระประวัติศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 83.22 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 81.68 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 85.63 กลุ่มสาระ การเรียนรู้การงานอาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 85.39 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 80.19 ในรายวิชาเพิ่มเติม พบว่า วิชาการอ่านจับใจความ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 83.78 วิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 82.01 วิชา คอมพิวเตอร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 85.73 วิชาภาษาจีน ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-6 มีคะแนน เฉลี่ยร้อยละ 84.62 และโดยรวมทุกวิชา มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 82.90

2. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย พ.ศ.2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

แต่ละมาตรฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

- 1.1 มีพัฒนาการด้านร่างกาย แข็งแรง มีสุขนิสัยที่ดี และดูแลความปลอดภัยของตนเองได้
- 1.2 มีพัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ ควบคุม และแสดงออกทางอารมณ์ได้
- 1.3 มีพัฒนาการด้านสังคม ช่วยเหลือตนเอง และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม
- 1.4 มีพัฒนาการด้านสติปัญญา สื่อสารได้ มีทักษะการคิดพื้นฐาน และแสวงหาความรู้ได้

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

- 2.1 มีหลักสูตรครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น
- 2.2 จัดครูให้เพียงพอกับชั้นเรียน
- 2.3 ส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดประสบการณ์
- 2.4 จัดสภาพแวดล้อม และสื่อเพื่อการเรียนรู้ อย่างปลอดภัย และเพียงพอ
- 2.5 ให้บริการสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดประสบการณ์
- 2.6 มีระบบบริหารคุณภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

- 3.1 จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลเต็มศักยภาพ
- 3.2 สร้างโอกาสให้เด็กทุกคน ได้รับประสบการณ์ตรง เล่น และลงมือปฏิบัติอย่างมีความสุข
- 3.3 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัยของเด็ก
- 3.4 ประเมินพัฒนาการเด็กตามสภาพจริง และนำผลการประเมินพัฒนาการเด็กไปปรับปรุง

การจัดประสบการณ์และพัฒนาเด็ก

มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน
- 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แต่ละมาตรฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

- 1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ
- 2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น และแก้ปัญหา

- 3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
- 4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา
- 6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

- 1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด
- 2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย
- 3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย
- 4) สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

- 2.1 การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน
- 2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนรู้

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดที่มีอัตราการแข่งขันสูงทั้งใน ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา โดยเป็นโรงเรียนนำร่องที่รับนโยบายจาก ต้นสังกัดและได้นำเทคโนโลยี ตลอดจนนวัตกรรมทางการศึกษามาพัฒนาระบบการจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลกในยุคปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง มีผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เป็นต้นแบบและแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเหตุนี้โรงเรียน อนุบาลชลบุรีจึงต้องสร้างและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โรงเรียนอนุบาลชลบุรีได้สร้างรูปแบบการสอน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะครูและบุคลากร ทางการศึกษาของโรงเรียนได้ร่วมกันพัฒนาและผลิตสื่อวีดิทัศน์การสอนทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษาตามกรอบเนื้อหาสาระของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (แก้ไขเพิ่มเติม 2564) ครอบคลุมสาระการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษาตาม หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยและกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน รวมถึงรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำเป็นภาษาต่างประเทศสำหรับรายวิชาที่จัดการเรียนการสอน โดยครูชาวต่างชาติ เช่น ภาษาอังกฤษและภาษาจีน โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจัดระบบสื่อ วีดิทัศน์จำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้เว็บไซต์โรงเรียนเป็นฐานและแหล่ง เรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง สามารถเข้าถึงได้

จากทุกสถานที่ ไม่จำกัดเวลาในการเข้าศึกษาเรียนรู้ มีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับครูผู้สอน โดยตรง คณะครูเทคโนโลยีเป็นผู้ดูแลระบบและอำนวยความสะดวกแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ระหว่างการเรียนรู้ ภายใต้การบริหารจัดการระบบตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

2.2 การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ โควิด 19 เป็นความท้าทายในการจัดการศึกษาทั่วโลก โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนตามแนวนโยบายจากต้นสังกัดและนำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการจัดการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาและทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ขณะอยู่ที่บ้าน ตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักเรียนเป็นรายบุคคล ภายใต้มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยเริ่มจากการประชุมชี้แจงคณะครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้และร่วมกันวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักเรียนเป็นรายบุคคล สสำรวจความพร้อมของครูและผู้ปกครองนักเรียน จัดอบรมการใช้โปรแกรมบันทึกวิดีโอการสอน โปรแกรมถ่ายทอดการสอนสด และโปรแกรมตัดต่อวิดีโอ ให้กับคณะครูวางแผน กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระการเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนการสอน ระยะเวลาดำเนินงาน รวมทั้งครูที่รับผิดชอบการสอนแต่ละวิชาในแต่ละชั้นเรียนอย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบการสอน 2 รูปแบบเป็นทางเลือกพื้นฐาน คือ 1. การสอนด้วยการบันทึกวิดีโอ จัดทำแบบฝึกหัดพร้อมเฉลยแบบฝึกหัดอัปโหลดขึ้นเว็บไซต์ของโรงเรียน (On demand) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนสามารถดูวิดีโอและทำแบบฝึกหัด โดยไม่จำกัดเวลาเรียนรู้ 2. การถ่ายทอดสัญญาณการสอนสดผ่านแอปพลิเคชันตามตารางสอนที่ได้กำหนดไว้ (Online Teaching) เพื่อพูดคุย ให้คำปรึกษา และอธิบายนักเรียนในแบบเวลาจริง (Real-time) ซึ่งเป็นรูปแบบที่เพิ่มเติมจากการเรียนผ่านสัญญาณรายการโทรทัศน์ ช่อง DLTV (On-Air) ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้วางแนวทางไว้

ทั้งนี้ครูผู้รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) จัดทำกำหนดการและแผนการจัดการเรียนรู้ในวิชาและชั้นเรียนที่รับผิดชอบ บันทึกวิดีโอการสอนและตรวจสอบความถูกต้อง หรือกำหนดตารางการถ่ายทอดการสอนสดผ่านแอปพลิเคชันตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ ติดต่อประสานงานกับครูฝ่ายเทคโนโลยีของแต่ละสายชั้น เพื่อส่งไฟล์วิดีโอการสอนหรือถ่ายทอดสัญญาณการสอนผ่านแอปพลิเคชันตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายสนับสนุน ให้กำลังใจ นิเทศติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง สรุปรายงานผลให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ตลอดจนนำผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป รวมถึงเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการศึกษาในสถานการณ์พิเศษที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตต่อไป

จากการดำเนินงานดังกล่าวภายใต้การบริหารจัดการระบบตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีสามารถจัดการศึกษาบนพื้นฐานความแตกต่างของนักเรียน ทำให้ทุกคน

สามารถเรียนรู้ขณะอยู่ที่บ้านในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ โควิด 19 ได้อย่างปลอดภัย ตามความพร้อมของนักเรียนเป็นรายบุคคล นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดไว้ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานไม่แตกต่างจากปีการศึกษา ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาด อีกทั้งยังส่งเสริมให้คณะครูมีทักษะด้านเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ปรับตัวและพร้อมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้โรงเรียนอนุบาลชลบุรีมีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นทางเลือกใหม่ต่อไปในอนาคต

3. หลักการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

3.1 ความหมายของการบริหาร

สถานศึกษาเป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ทำให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้สมาชิกในสังคมได้มีความรู้ สติปัญญา อารมณ์ สังคม ที่จะทำให้ตนเองได้ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ดังนั้น การที่องค์กรจะให้ความรู้แก่สังคมได้จึงต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถร่วมมือบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่สังคมต้องการ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ดังนี้

दन्य तेयनपुठ(2550: 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่าผู้บริหารทุกคนคงประจักษ์ชัดว่า "ทรัพยากร" นั้นสำคัญอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร เมื่อทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำอย่างไรเราจึงจะใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้น กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง "ทรัพยากรบุคคล" และการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยกลยุทธ์ทรัพยากร การจัดการ

อุไรวรรณ สุขสม (2558: 578) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่โดยอาศัยปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management) การบริหารการศึกษาจึงเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการอย่างเป็น ระบบ ระเบียบ ต้องอาศัย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2550: 59-60) กล่าวว่า การบริหารเป็นศาสตร์และศิลปะเพื่อนำคนและทรัพยากรมารวมกันแล้วอำนวยความสะดวกให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ปัจจัยในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมั่งมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณการบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลกัตันและกำกับปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 27) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ ประจักษ์ เวสารัชช์ (2554 : 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าว จะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา ภาระดี อนันต์ธานี (2555: 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา อาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล หลากๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านให้มีความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรมค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน

วิจิตร วรุตบางกูร (2558 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำงาน ร่วมกันของบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางความรู้ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมจริยธรรมต่าง ๆ เพื่อการเป็นสมาชิกของสังคมและประเทศชาติ สมบูรณ์ พรรณนาภพ (2558: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ศิริ ถีอาสนา (2557: 8) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่าเป็นกิจกรรมกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน

(Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) นิพนธ์ กินาวงศ์ (2558: 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่เยาวชนหรือสมาชิกในสังคม โดยการดำเนินงานเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้ เราเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า “ผู้บริหาร”

เกรก (Gregg, 1997: 32) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงาน และเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำเพื่อการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับงานสอนนักเรียน เข้ามารับการศึกษานในสถาบันการศึกษา

ดริคเกอร์ (Drucker, 1993) สรุปไว้ว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาพร้อมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้ จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์วัตถุดิบ เงินทุนรวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่าย และตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจ้ดองค์การ การจัดคณะทำงาน การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงานการรายงาน และการงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยมุ่งประสิทธิภาพความสำเร็จของโรงเรียนทุกด้าน ประกอบไปด้วยศักยภาพของนักเรียน สมรรถนะของครู สมรรถนะของผู้บริหาร คุณภาพของโรงเรียนในระดับสากล และเป็นที่ได้รับการยอมรับจากสังคม

3.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้นที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 8) กล่าวว่า การบริหารเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระเบียบมีระบบ เพราะกฎ ระบบบริหารงาน ไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน การบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานได้บรรลุมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงแต่กิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัดและ

ความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิควิธีและกระบวนการบริการที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2556 : 11-15) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารที่ดีที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. คุณค่าในด้านการประหยัดการบริหารจะช่วยให้เกิดการใช้จ่ายทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ได้อย่างประหยัด การบริหารจะช่วยทำให้การทำงานเกิดผลงานที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับตามความปรารถนาในงานนั้น
2. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ การบริหารจะช่วยทำให้การทำงานเกิดผลงานที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับตามความปรารถนาในงานนั้น
3. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การบริหารงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานมุ่ง หมายถึงการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือคาดหมายไว้เป็นหลัก
4. คุณค่าในด้านความเป็นธรรม การบริหารเป็นการดำเนินงานด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วหน้าและทั่วถึง ปราศจากการเลือกปฏิบัติ
5. คุณค่าในความซื่อสัตย์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม การกระทำโดยชอบยอมก่อให้เกิดความมีเกียรติเกิดความมั่นคงเป็นที่น่ายกย่องสรรเสริญ

दनัย เทียนพุ่ม (2550: 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่าผู้บริหารทุกคนคงประจักษ์ชัดว่า "ทรัพยากร" นั้นสำคัญอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร เมื่อทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำอย่างไรเราจึงจะใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้น กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง "ทรัพยากรบุคคล" และการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยกลยุทธ์ทรัพยากร การจัดการ

สรุปได้ว่า การบริหารมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งการบริหารที่มีความพร้อมมีการกำหนดแบบแผนที่ชัดเจน ย่อมนำองค์กรสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของการทำงาน

3.3 หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมากเพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบสังคมผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบากเป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคลผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรู้ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่างๆที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็นข้อเสนอแนะและมโนทัศน์ในเรื่องบทบาทหน้าที่

ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษามาสรุปได้เป็นบทบาทหลัก 6 ประการคือ (สำนักงานเลขาธิการ
คุรุสภา, 2560 : ออนไลน์)

1. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
2. เป็นผู้นำทางการสอน
3. เป็นผู้วิწყยที่ผู้ได้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
4. เป็นผู้อำนวยประโยชน์ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
5. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
6. เป็นคนกลางไกลเกลี่ยข้อขัดแย้งต่างๆ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้มีการกำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2560
ซึ่งกล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ทั้งหมด 12 ประการคือ (สำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา , 2560: ออนไลน์)

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร
ผู้เรียนและชุมชน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

กูลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1987) ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานซึ่งได้
เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการซึ่งเรียกรย่อๆว่า "POSDCORE" ได้สรุปกระบวนการบริหารหรือ
หน้าที่ของการบริหาร (Functional Managerial) ดังนี้

1. การวางแผน(Planning) หมายถึงการวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการ
ปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึงการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่การแบ่งส่วน
งานการจัดสายงานการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึงการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัด
อัตรากำลังการสรรหาการรักษาสภาพการทำงานการควบคุมการปฏิบัติงาน

3. การอำนวยการ (Direction) หมายถึงการดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการในกิจการต่างๆให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่วไปและในลักษณะเฉพาะตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการร่วมมือในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆให้ประสานสอดคล้องกันและกลมกลืนกัน

5. การรายงาน (Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของกิจการในหน่วยงาน

6. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุมรวมถึงการจัดสรรงบประมาณการทำบัญชี

3.4 ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (POLC)

HREX.asia (online) นำเสนอ ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่เป็นการจัดการที่เป็นสากล สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ 4 อย่าง คือ POLC P – Planning / การวางแผน O – Organizing / การจัดการองค์กร L – Leading / การนำหรือภาวะการเป็นผู้นำ C – Controlling / การควบคุม POLC ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning: P) คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนนั้น มีหลายประเภท ได้แก่

1.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง โอกาส และอุปสรรคทางธุรกิจ ไปจนถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจ ที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติตลอดจนมีการวางแผนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมไปถึงปฏิบัติการนั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน

1.2 การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง

1.3 การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning): การวางแผนเชิงบริหารจัดการจะเน้นไปยังกระบวนการในการทำงาน หรือการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกสอดคล้องกันเสียมากกว่า และทำให้การทำงานราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรวม เน้น

ระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่ายบริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงานภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

2. การจัดการองค์กร (Organizing: O) คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบ ระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

3. การนำ (Leading: L) คือ ความเป็นผู้นำ เป็นภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจ การทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจ ที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

4. การควบคุม (Controlling: C) คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเปล่า ความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมิน เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

สรุปได้ว่าหน้าที่ผู้บริหาร มีหน้าที่การบริหารงานตามกระบวนการการบริหารนั้นประกอบไปด้วยการวางแผนการจัดหน่วยงาน การนำ การควบคุม การติดตาม การประเมินผลเพื่อให้งานที่กำหนดขึ้นให้มีความสอดคล้องต่อความต้องการในองค์กร

3.5 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช (2554: 3) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหาร จัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

มณีกันต์ บุญมี (2556: 1) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างผาสุก การเพิ่ม ของประชากรอย่างรวดเร็วเป็นผลให้องค์กรต่างๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการด้านต่างๆ โดยเฉพาะในด้านอุตสาหกรรมทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การบริหารจะทำให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญ และความเสื่อมของสังคมในอนาคต การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังกัด การบริหารมีลักษณะต้อง ใช้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องมือซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด การบริหารกับการเมืองเป็นของคู่กันไม่อาจจะแยกกันโดย

เด็ดขาด ฉะนั้นการศึกษาวិชาการการบริหารจึงต้องคำนึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย จะเห็นได้ว่าการบริหารมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตมนุษย์มาอย่างยาวนาน และเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทงนศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2550 : 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญคือช่วยให้คุณภาพของมนุษย์ดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งให้เกิดการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 43) กล่าวว่า การบริหารมีคุณค่ายิ่งต่องานหรือภารกิจที่ ต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารมีความสำคัญ และมีประโยชน์ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดการลงมือปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารมีกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่ง คือการตัดสินใจ 2) ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเพื่อให้งานที่ปฏิบัติได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 3) ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว เนื่องจากต้องมีการแบ่งงานกันทำ 4) ช่วยให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้อื่นและสังคมโดยรวม 5) ช่วยก่อให้เกิดการประหยัด เนื่องด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เข้าไปสนับสนุน ช่วยให้งานได้ประสบความสำเร็จ เช่น การใช้งบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา เป็นต้น 6) ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการทำงานที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าและทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนการทำงานที่มีประสิทธิผล คือ เมื่อการทำงานเสร็จแล้วผลงานปรากฏออกมาตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 7) ช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสามัคคี เนื่องด้วยการบริหารคือการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและไม่รู้สึกแตกแยกกัน 8) ช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ 9) ช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมาหมายความว่า การบริหารเป็นการปฏิบัติงานที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย หากการดำเนินการตอบสนองนโยบาย ได้รับการสนับสนุนงบประมาณมากขึ้นจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบ มีการกำหนดรูปแบบ ขั้นตอน วิธีดำเนินการมีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลที่เชื่อถือได้ โดยเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการทุกด้านของผู้ได้รับการศึกษาที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ

3.6 หลักการบริหารในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และสืบเนื่องจาก กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวง เป็นโครงสร้างการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษาในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติด้วยหลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้อำนาจของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความ เป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย
2. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัย ประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้มีความหมายในเชิงลบและความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็น สริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการคณะกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (Cost - Effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลบุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

3.7 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554: 8) ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ควรยึดหลักให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถพัฒนาตนเอง เรียนรู้ และให้ยึดผู้เรียนให้มีความสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน พร้อมทั้งฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งยังต้อง ส่งเสริมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม พร้อมทั้งจัดการให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการจึงมีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552 - 2561) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วย โดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ และกำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของไทย

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ด้วยการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐาน พร้อมการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการคุณภาพของสถานศึกษาภายในสถานศึกษาในทุกกระดับ รวมทั้งผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะ เพื่อรับรองสมรรถนะความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับทุกประเภทของการศึกษา โดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพหรือมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงของครู เพื่อให้ครูจัดการกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงและพัฒนาาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู พัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ลดภาระงานอื่นๆ ที่ไม่จำเป็น

3. เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบ และระบบการศึกษาตามอัธยาศัย และกำหนดมาตรการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งโครงสร้างพื้นฐาน และส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นชุมชน และสังคม

4. เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีระบบการบริหาร พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ รวมทั้ง

พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยจัดให้ทุกภาคส่วน ชุมชน ประชาชน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและมีคุณภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ภาคประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการสนับสนุน ทางด้านการศึกษา และการเรียนรู้ให้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารการจัดการทรัพยากรเพื่อ การศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยปรับปรุงบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริม และ การระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุนทางการศึกษา ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความสามารถความรู้ของการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธี ที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ โครงสร้าง แนวทางการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งจะต้องประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาระบบการเงิน
- 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารเพื่อการศึกษา
- 3) การแก้ไข ปรับปรุง บังคับใช้กฎหมายทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) กระทรวงศึกษาธิการในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบ การจัดการศึกษาของประเทศโดยตรง ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักสำหรับใช้จัดเป็นแนวทางจัด การศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งของการมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ใน ทศวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2579) ประกอบด้วยทักษะและคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. 3Rs การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics)
2. 8Cs ได้แก่ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and problem solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทรรศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะทางด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

ศศิธร บุตรเมือง (2561: 36) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควร จะ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติ และได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนด แผนการบริหารสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารการศึกษาและ สนับสนุนพัฒนาโรงเรียนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็น องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เพราะเป้าหมาย

เปรียบเสมือนแผนที่กรอบกำหนดทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ แต่ต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

2. วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การจัดการศึกษาของไทยนั้น ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 โดยเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีสุข คือการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และมีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มานิตย์ รัปไพโรทอง (2564: ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จของสถานศึกษา ได้แก่

1. คุณภาพของนักเรียน นักเรียนต้องเป็นผู้มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยเป็นคนดีอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. สมรรถนะของครู ครูต้องมีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รู้จักการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่ใจดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. สมรรถนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน มีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. สมรรถนะของโรงเรียน โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้เกิดผลที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานระดับชาติ สามารถพัฒนาสู่ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย มีการจัดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติเป็นแนวทางในการกำหนดแผน การบริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา โดยมีมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนเก่ง คนดี มีความสุข โดยผ่านกระบวนการพัฒนาทั้งทางการศึกษา พัฒนาครู พัฒนาบุคลากร พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง ทุกหน่วยงาน ได้แก่ คุณภาพของนักเรียน สมรรถนะของครู สมรรถนะของผู้บริหาร และสมรรถนะของโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารการจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยปรับปรุงบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริม และการระดม

ทรัพยากรเพื่อการลงทุนทางการศึกษา การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความสามารถความรู้ของ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ โครงสร้าง แนวทางการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จของสถานศึกษา

4. แนวคิดและหลักการการบริหารโครงการและการประเมินโครงการ

4.1 ความหมายของโครงการและการประเมินโครงการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 280) ได้ให้ความหมายของโครงการ (Project) ไว้ว่า เป็นแผนหรือเค้าโครงการตามที่กำหนดไว้

สมคิด พรหมจ้อย (2550 : 23) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีความเป็นเอกเทศ และแต่ละกิจกรรมจะมีเป้าหมายอันเดียวกันมีลักษณะที่เด่นชัด มีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดโครงการ และมักจะเป็นงานพิเศษที่ต่างไปจากงานประจำ

สุวิทย์ มูลคำ และสุนันทา สุนทรประเสริฐ (2550 : 146) ให้ความหมายของโครงการว่า โครงการ (Project) หมายถึง การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วย งาน (Task) และกิจกรรม (Activity) ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า โครงการ หมายถึง การกำหนดงานและกิจกรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ประกอบไปด้วย กิจกรรม งบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงาน และมีระยะเวลาของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน

ส่วน “การประเมินโครงการ” ก็มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่าง เช่น

อนุวัติ คุณแก้ว (2559 : 13-21) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การพิสูจน์ว่าโครงการได้ผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามที่คาดหวังหรือไม่มากนักเพียงใด มีปัญหา และอุปสรรคในเรื่องอะไรบ้าง

สุวิทย์ มูลคำ และสุนันทา สุนทรประเสริฐ (2550 : 149) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบหรือชี้บ่งถึงประสิทธิภาพของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

พิสนุ พองศรี (2549 : 2) ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดยสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กรณีจะให้ความหมายของ

การประเมินโครงการละเอียดขึ้นตามช่วงเวลาของการดำเนินโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือทุกช่วงเวลา อาจจะให้ความหมายดังนี้

1. การประเมินก่อนดำเนินโครงการ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยการนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจว่าจะทำโครงการ ทดลองหรือนำร่อง ปรับเปลี่ยนหรือระงับโครงการ

2. การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยการนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงโครงการ ให้ประสบความสำเร็จ

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยการนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อขยายผล ปรับเปลี่ยน ก่อนดำเนินการต่อไปหรือยกเลิกโครงการ

พิชิต ฤทธิจรรยา (2555) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบ เพื่อการตรวจสอบ หรือชี้บ่งถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาโครงการ จากความหมายดังกล่าวนี้ ชี้ให้เห็นลักษณะการประเมินโครงการ ดังนี้

1. การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์

2. การประเมินโครงการเป็นกระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาโครงการ

3. จุดเน้นที่สำคัญของการประเมินโครงการ อยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของการดำเนินโครงการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินโครงการ และพิจารณาบ่งชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบแล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานต่อไป หรือจะยุติการดำเนินงานโครงการนั้น

4.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการที่ถูกต้องอย่างมีระบบ นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นทุกที ทั้งนี้เพราะโครงการในระดับต่างๆ ผู้บริหารต่างก็ให้ความสนใจกับปัญหาอุปสรรค และความสำเร็จของโครงการ ซึ่งต้องอาศัยการประเมินโครงการที่ถูกต้องมากกว่าความคิดเห็นส่วนบุคคล การประเมินโครงการเป็นส่วนหนึ่งในวิธีการต่าง ๆ แก่ผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ประโยชน์ของโครงการ สรุปได้ดังนี้

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546 : 93) ได้ให้ความสำคัญของการประเมินโครงการไว้ดังนี้

1. การประเมินเป็นเครื่องมือของการรับรองคุณภาพในการบริหาร เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับและนำเชื่อถือ
2. การประเมินช่วยให้ผู้สนับสนุนด้านเงินทุน ได้รับทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินโครงการ โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพการณ์ที่เป็นจริง
3. การประเมินช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. การประเมินช่วยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินโครงการตามลำดับก่อนหลัง โดยสามารถจะทราบได้ว่าโครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาในการคัดเลือกโครงการ
5. การประเมินช่วยเป็นข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับบริการ ให้ทราบถึงข้อจำกัดปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงโครงการ
6. การประเมินช่วยให้ทราบถึงผลผลิตของโครงการทั้งในด้านที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์

พิสนุ พงศ์ศรี (2549 : 169) ได้อธิบายถึงบทบาทของการประเมินผลโครงการว่ามีบทบาทสำคัญที่จะช่วยการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตโครงการภายใต้สารสนเทศที่ถูกต้อง ครบคลุมและถือว่าเสร็จสิ้นแล้ว ข้อสรุปที่ได้จะชัดเจนและแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายเป็นการสนองตอบหลักการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล

สมคิด พรหมจ้อย (2550 : 49-50) กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการประเมินโครงการว่ามีประโยชน์และความสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ช่วยให้เห็นแนวทาง หรือ กรอบความคิดในการประเมิน การเรียนรู้เรื่องรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย จะทำให้เกิดประสบการณ์ในการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการประเมินได้อย่างเหมาะสมกับสิ่งที่มุ่งประเมิน
2. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินมีความคมชัดและครอบคลุมเนื่องจากรูปแบบการประเมินแต่ละรูปแบบมีกรอบความคิดเชิงเหตุผล
3. ช่วยให้อำหนดตัวแปรหรือประเด็นสำคัญ ในการประเมินได้อย่างชัดเจน
4. ทำให้ผลงานการประเมินมีความเป็นระบบ ครบคลุม เป็นที่ยอมรับและสื่อความหมายได้ชัดเจน

สุวิทย์ มูลคำ และสุนันทา สุนทรประเสริฐ (2550 : 151) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินโครงการว่า การประเมินโครงการมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการที่นำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ

2. ช่วยให้เราทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของโครงการ ที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

3. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ ที่นำมาใช้ในการตัดสินใจและวินิจฉัยว่าจะดำเนินการในช่วงต่อไป ยกเลิกหรือขยายการดำเนินโครงการต่อไปอีก

มิตเซล (Mitzel, 1982 : 594-595) กล่าวว่า การประเมินโครงการมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ

1. เพื่อแสดงผลการพิจารณาถึงคุณค่าของโครงการ
2. เพื่อช่วยให้ผู้ตัดสินใจมีการตัดสินใจที่ถูกต้องขึ้น
3. เพื่อการบริการข้อมูลแก่ฝ่ายการเมืองเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย

รอสซี และ ฟรีแมน (Peter H. Rossi ; Howard E. Freeman, 2004 : 15) กล่าวว่า การประเมินโครงการมีความมุ่งหมาย ตามเหตุผลดังนี้

1. เพื่อพิจารณาถึงคุณค่าและการคาดคะเนถึงคุณประโยชน์ของโครงการ
2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ
3. เพื่อเป็นการตรวจและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ
4. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียหรือข้อจำกัดของโครงการเพื่อการตัดสินใจ

ในการสนับสนุนโครงการ

5. เพื่อการตรวจสอบว่าการดำเนินโครงการบรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินโครงการนั้น เพื่อช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนยิ่งขึ้น การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มีส่วนสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงาน และได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้โครงการบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4.3 ประเภทการประเมินโครงการ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทการประเมินโครงการไว้ดังนี้

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546 : 45) กล่าวว่า การประเมินโครงการนั้น เราสามารถจำแนกประเภทของการประเมินโดยทั่วไปได้เป็น 4 ประการคือ

1. การประเมินความต้องการจำเป็น
2. การประเมินกระบวนการ
3. การประเมินผลผลิต
4. การประเมินประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น การประเมินโครงการยังอาจแบ่งออกได้อีก 3 ประเภท ตามระยะเวลา ที่ทำการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินระหว่างการทำงาน เป็นการประเมินเพื่อติดตามดูแลผลผลิตของ โครงการนั้นๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่ การประเมินประเภทนี้ให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ที่จำเป็นกับผู้จัดการ โครงการ ในการตัดสินใจเพื่อปรับนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรของ โครงการ ผลจากการประเมินระหว่างการทำงานนี้ อาจจะทำให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับ การวางแผนโครงการใหม่ได้ด้วย

2. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินเพื่อวิเคราะห์ผลผลิตทั้งหมดที่เกิดขึ้นเมื่อ สิ้นสุดโครงการ การประเมินประเภทนี้จะให้สารสนเทศที่จำเป็นทั้งหมดแก่ผู้ตัดสินใจและผู้วางแผน สำหรับ ใช้เพื่อการวางแผนโครงการใหม่ และเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลในอนาคตต่อไป

3. การประเมินย้อนหลัง เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบย้อนหลังเมื่อโครงการสิ้นสุด ไปแล้ว ในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่าจะมีผลกระทบจากโครงการหรือไม่อย่างไร

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2551 : 13-14) ได้แบ่งการประเมินโครงการไว้หลายประเภท ดังนี้

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนา เรียกว่าการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินขณะโครงการกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่ และการประเมินเพื่อตัดสินผล (Summative Evaluation) เป็นการประเมิน เพื่อบ่งชี้ระดับสัมฤทธิ์ผลของงานหรือโครงการ เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินที่ยึดเป้าหมาย ของโครงการ หรืองานเป็นเกณฑ์ (Goal-based Evaluation) การประเมินตามแนวนี้คือ นำผลการวัด มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของโครงการ ส่วนอีกประเภทหนึ่งเป็นการประเมิน ที่เป็นอิสระจากเป้าหมายของโครงการ (Goal-free Evaluation) การประเมินตามแนวทางนี้ ผู้ประเมินไม่จำเป็นต้องทราบเป้าหมายของโครงการ เป็นการประเมินผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นทั้งผลโดยตรงและผลโดยอ้อมของ โครงการ ตลอดจนการประเมินผลกระทบ ทั้งในทางบวก และทางลบของโครงการ

3. แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะ ระยะแรกเป็น การประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ (Intrinsic Evaluation) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ความเหมาะสมของ แผนงานโครงการก่อนเสนอเพื่อขออนุมัติให้ดำเนินกระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การวิเคราะห์ โครงการ (Project Appraisal or Analysis) ระยะที่ 2 คือการประเมินขณะดำเนินงานหรือโครงการ (On Going Evaluation) เพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของโครงการ และระยะสุดท้ายคือการประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (Pay-off Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นสุด โครงการและหลังจากสิ้นสุดโครงการไประยะหนึ่ง กระบวนการประเมินหลังจากโครงการสิ้นสุด ไประยะหนึ่ง เรียกว่า กระบวนการติดตามผล (Follow-up study)

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2547 : 180-181) ได้แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน แบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ (Formative Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ โดยมุ่งตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงาน ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าหาปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ในขณะที่ดำเนินโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

2. การประเมินผลรวมสรุปหรือประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เพื่อมุ่งตรวจสอบว่าโครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าควรยุติโครงการหรือดำเนินโครงการต่อไปโดยไม่ต้องปรับขยายโครงการในช่วงต่อไป

สมทบ จันดา (2547 : 40) ได้จำแนกการประเมินโครงการเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินการระบบ (System Assessment) หมายถึง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การประเมินความต้องการในการจัดทำโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อการดำเนินโครงการ วิเคราะห์ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำโครงการรวมทั้งการคาดคะเนผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ

2. การวางแผนโครงการ (Program Planning) หมายถึง การจัดทำโครงการหรือรูปแบบโครงการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับส่วนประกอบ รายละเอียด และข้อมูลต่าง ๆ ที่โครงการมีอยู่ การประเมินโครงการนี้เป็นการจัดทำโครงการให้พร้อมก่อนการดำเนินโครงการ หรือการนำโครงการไปปฏิบัตินั่นเอง

3. การนำโครงการไปปฏิบัติ (Program Implementation) หมายถึง การประเมินกระบวนการในการดำเนินงานของโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ การประเมินประเภทนี้มีชื่อเรียกต่างกัน เช่น การประเมินขณะปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า การประเมินกระบวนการ หรืออาจใช้คำว่า การถ่ายทอดการดำเนินงาน เป็นต้น

4. การปรับปรุงโครงการ (Program Improvement) หมายถึง การตรวจสอบหาข้อบกพร่องของโครงการแล้วปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นให้ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง การประเมินโครงการประเภทนี้เป็นการประเมินเมื่อโครงการได้เสร็จสิ้นแล้วอย่างทันทีทันใด โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อมูลย้อนกลับที่เกิดขึ้นเพื่อให้โครงการมีผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การตัดสินยอมรับโครงการ (Program Certification) หมายถึง การประเมินผลกระทบต่างๆ หลังจากที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วว่าการดำเนินการไปนั้น ก่อให้เกิดผลต่อองค์การหรือสังคมอย่างไรบ้าง สมควรที่โครงการนั้นจะดำเนินต่อไปหรือสิ้นสุดลงโดยไม่ต้องทำอีกต่อไป การประเมินโครงการประเภทนี้อาจเรียกว่า การประเมินโครงการหลังโครงการสิ้นสุด

สต๊อฟเฟิลบีม และซิงค์พิวด์ (1990 อ้างถึงใน ปราณี วัฒนกุล. 2548 : 31-34) ได้จำแนกการประเมินทางการศึกษาออกเป็น 3 ประเภท

1. การประเมินที่เทียม (Pseudo Evaluation) ได้แก่ การประเมินที่ผลการประเมินให้คุณค่าบวกหรือลบต่อวัตถุหรือเรื่องที่ศึกษา โดยไม่สอดคล้องกับคุณค่าที่แท้จริงของเรื่องนั้น แบ่งเป็น 2 ประเภทย่อย ๆ คือ แบบที่ถูกรวมหรือควบคุม (ประเมินเพื่อรับเพิ่มหรือรักษาอิทธิพลอำนาจหรือเงินตรา) และแบบที่เกี่ยวกับการเมือง (ประเมินเพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อเรื่องนั้น)

2. ประเมินกึ่งจริง (Quasi Evaluation) เป็นการประเมินที่อาศัยคำถามที่เฉพาะเจาะจงของวิธีการมีระบบพอสมควร แต่อาจจะไม่ได้วัดคุณค่าของเรื่องนั้นก็ได้ แบ่งเป็น 5 ประเภทย่อย ๆ คือ แบบที่เป็นปรนัย แบบที่อิงหลักการคุณค่า (การลงทุนกับผลที่ได้รับ) แบบวิจัยเชิงทดลอง แบบที่มีโปรแกรมการตรวจสอบและแบบที่มีระบบข้อมูลการจัดการ

3. การประเมินที่แท้จริง (True Evaluation) เป็นการประเมินที่มุ่งศึกษาคุณค่าของเรื่องหรือสิ่งนั้น ๆ แบ่งออกเป็น 6 ประเภทย่อย ๆ คือ การให้เครดิตหรือประกาศนียบัตร การศึกษาเพื่อนโยบาย การศึกษาเพื่อการตัดสินใจ การศึกษาในด้านผู้บริโภค (เพื่อบริการ) การศึกษาโดยใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (คุณค่าของกิจกรรม) และการศึกษาโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินโครงการ มีหลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือจุดมุ่งหมายในการแบ่ง พอสรุปได้ดังนี้คือ ถ้าแบ่งตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) และการประเมินตัดสินผล (Summative Evaluation) ถ้าแบ่งตามลำดับเวลาจะแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ประเภท คือ การประเมินผล โครงการก่อนการดำเนินงาน การประเมินผลโครงการขณะดำเนินงาน และการประเมินผลโครงการภายหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน เป็นต้น

4.4 รูปแบบการประเมินโครงการ

มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Approach) ในการประเมินไว้มากมายหลายแบบ แต่ละแบบมีความคิด ทฤษฎี เหตุผล และวิธีการประเมินที่มีผู้นิยมสนับสนุนนำไปใช้เป็นแบบอย่าง (Model) ในการประเมินตามความเชื่อของแต่ละบุคคลและกลุ่มอาชีพตามความเหมาะสมของสถานการณ์ของปัญหาที่จะประเมินต่าง ๆ กันไป

สมคิด พรหมจ้อย (2553 : 49 – 50) กล่าวว่า รูปแบบการประเมินโครงการ คือ กรอบความคิดหรือแบบแผนในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงรายการที่ควรประเมิน หรือกระบวนการของการประเมิน ในการประเมินโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น เราควรพิจารณาประเมินในเรื่องใดบ้าง ในขณะที่เดียวกัน บางรูปแบบ อาจจะมีการเสนอแนะด้วยว่า ในการประเมินแต่ละรายการ แต่ละเรื่องควรพิจารณาหรือตรวจสอบอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะการเสนอแนะวิธีการโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. รูปแบบการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) เป็นรูปแบบที่เน้นการตรวจสอบผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นหรือไม่ หรือประเมินโดยตรวจสอบผลที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายเป็นหลัก โดยดูว่าผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Tyler, Cronbach และ Kirkpatrick

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับกำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการนั้น ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Stake, Scriven และ Provus

3. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision – Oriented Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Welch, Stufflebeam และ Alkin

โปแฟม (1995 อ้างถึงใน ปรานี วัฒนกุล. 2548 : 25-26) ได้สรุปว่ารูปแบบของการประเมินทางการศึกษามีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ไทเลอร์ ทาบา แฮม มอนด์ เมทเฟสเซลและไมเคิล

2. รูปแบบที่ยึดเกณฑ์ภายในเป็นหลัก เป็นรูปแบบที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปในการประเมินทางการศึกษา เช่น ในการรับรองวิทยฐานะของโรงเรียน

3. รูปแบบที่ยึดเกณฑ์ภายนอกเป็นหลัก ผู้นำของรูปแบบนี้คือ สกรีฟเวนและสเตค

4. รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งมี กูตา (Guta) สตัฟเฟิลบีมอัลคิล และโพรวัส เป็นผู้นำ

พิชิต ฤทธิ์จรรยา (2547 : 183) ได้เสนอรูปแบบการประเมินโครงการของไทเลอร์ (Tylerian Model) ราฟ ดับบลิว ไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) ของโพรวัส (Provus: Discrepancy Model) แมลคอล์ม เอ็ม โพรวัส (Malcolm, M. Provus) ของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam: CIPP Model) ดาเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินโครงการของไทเลอร์ (Tylerian Model) ราฟ ดับบลิว ไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) ว่าเป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จของเป้าหมายเป็นหลัก (Goal Attainment or Objective-based Model)

1.1 เพื่อตรวจสอบดูว่าจุดมุ่งหมายของโครงการ ซึ่งได้กำหนดในลักษณะจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมนั้นๆ ได้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

1.2 เพื่อการหาข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินโครงการ โดยมีขั้นตอนการประเมินโครงการสรุปได้ดังนี้

1.2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้ชัดเจนว่า เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเกิดพฤติกรรมอะไรบ้าง อาจจะเป็นพฤติกรรมรายบุคคลหรือรายกลุ่มก็ได้

1.2.2 กำหนดและเลือกเนื้อหาสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เกิดการเรียนรู้ แล้วมีการเปลี่ยนแปลงไปตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในข้อ 1.2.1

1.2.3 กำหนดประสบการณ์การเรียนการสอนสถานการณ์และวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และได้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

1.2.4 เลือกลงและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมตามที่ได้ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ระบุว่าได้มีการบรรลุจุดมุ่งหมายเพียงใด

1.2.5 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับและใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพื่อการพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของโครงการ ตามรูปแบบการประเมินของไทเลอร์

2. รูปแบบการประเมินของโพรวัส (Provus: Discrepancy Model) แมลคอล์ม เอ็ม โพรวัส (Malcolm M. Provus) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งเรียกว่า รูปแบบการประเมินความไม่สอดคล้อง (The Discrepancy Model) โดยมีขั้นตอนของการประเมินโครงการดังนี้

ขั้นที่ 1 การบรรยายโครงการ (Program Definition) เป็นขั้นตอนที่ระบุหรือบรรยายรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ
2. ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สำหรับดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

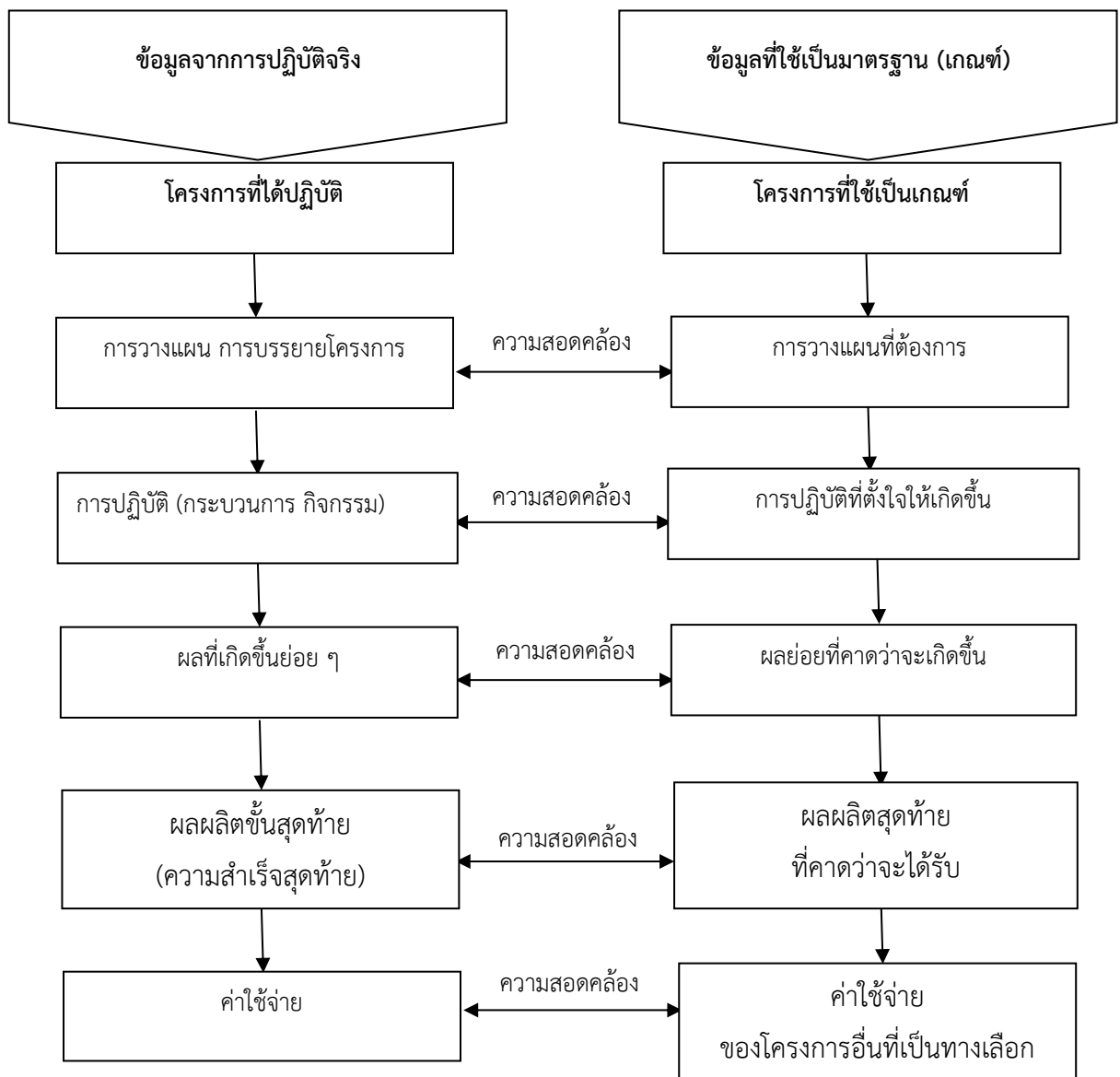
3. กิจกรรมของการดำเนินงานซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ขั้นที่ 2 การดำเนินโครงการ (Program Installation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการประเมินกิจกรรมการดำเนินงานว่า ทั้งปัจจัยและกระบวนการสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ขั้นนี้จะทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างสิ่งที่วางแผนหรือสิ่งที่คาดหมายไว้ในขั้นที่ 1 กับสิ่งที่เป็นจริง ข้อควรระวังในการเปรียบเทียบก็คือ การพิจารณาถึงความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของการเปรียบเทียบ

ขั้นที่ 3 กระบวนการของโครงการ (Program Process) เป็นกระบวนการตรวจสอบผลผลิตย่อย ๆ ของโครงการ ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นบางส่วนจากการดำเนินโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน ในขั้นนี้ ผู้ประเมินมุ่งหาคำตอบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย (Interim Product) ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หลักหรือวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้าย (Terminal Objective) มากน้อยเพียงใด

ขั้นที่ 4 ผลผลิตของโครงการ (Program Product) เป็นการประเมินผลขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นจากโครงการ ผู้ประเมินจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์สุดท้ายหรือไม่

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลที่ได้ (Cost-benefit Analysis) ในขั้นนี้เป็นทางเลือก (Option) ที่จะทำการประเมินหรือไม่ก็ได้ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลที่ได้จะเป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพของโครงการ ซึ่งจะทำให้ได้ภายใต้เงื่อนไขบางประการ สรุปได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการประเมินโครงการตามแนวคิดของโพรวิส

ที่มา : พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2547 : 188

การประเมินโครงการโดยใช้รูปแบบของโพรวิส จะต้องมีการวางแผนตั้งแต่การเริ่มโครงการ และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบความไม่สอดคล้องระหว่างมาตรฐานที่กำหนดกับ สิ่งที่เกิดขึ้นจริงก็ต้องปรับปรุงหรือตัดสินใจเลิกการทำงานโครงการทันที

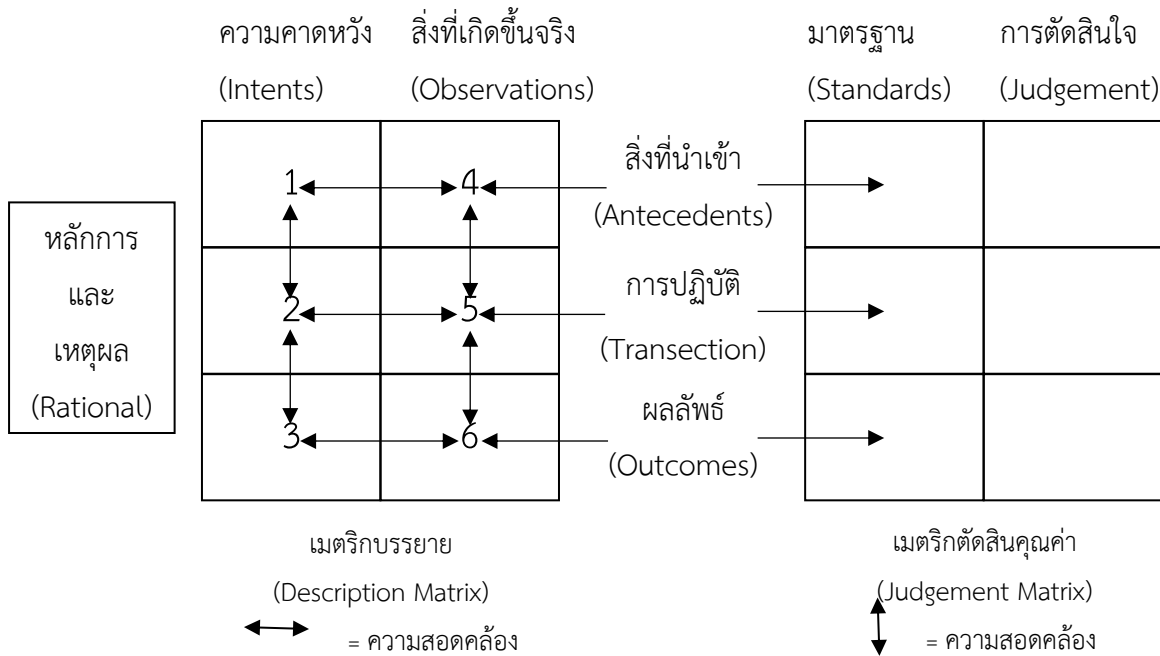
ศุภมาส อังสุโชติ (2549 : 14) ได้เขียนบทความชื่อ “Course Improvement Through Evaluation” โดยได้ให้นิยามในการประเมินตามทัศนะของตนไว้ว่า “การประเมิน” เป็นการเก็บรวบรวม ข้อมูล และการใช้สารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมทางการศึกษา คำว่า “โปรแกรม” ในความหมายของ Cronbach ใช้ได้ทั้งในความหมายที่กว้าง เช่น การจัดการแผนแจกจ่าย สื่อการศึกษาในระดับประเทศ การวางแผนเป็นการสอนของโรงเรียนแห่งหนึ่ง ๆ หรือ การวางแผน

การเรียนให้กับนักเรียนคนหนึ่งๆ ทั้งนี้ในส่วนของ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้น ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงรายวิชา เช่น การปรับแผนการสอน ตลอดจนการเลือกใช้สื่อการสอนแบบใหม่
2. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น การจัดกลุ่มนักเรียนให้เหมาะสมกับความสามารถ รวมทั้งการจัดการสอนซ่อมหรือสอนเสริม
3. การจัดการบริหารในโรงเรียน เช่น การพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียน รวมทั้งการคัดเลือกการพัฒนาคุณภาพของครู

การตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงรายวิชา มีจุดเน้นที่สำคัญอยู่ที่ การตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาการที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน รวมทั้งหาจุดหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายวิชาที่ควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2551 : 78-120) นั้น คำนึงถึงความต้องการสารสนเทศที่แตกต่างกันของบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้เกี่ยวข้องคนหนึ่งต้องทราบเกี่ยวกับความแน่นอนและสอดคล้องในการวัด ในขณะที่ผู้เกี่ยวข้องคนอื่นต้องการทิศทาง การดำเนินงานจึงเสนอรูปแบบการประเมินอย่างมีระบบ โดยการบรรยายและตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการประเมินดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการประเมินของสแตค

สแตค เสนอการประเมินในรูปแบบของเมตริกซ์ (Matrix) สองประเภท คือ เมตริกซ์บรรยายและเมตริกตัดสินคุณค่า ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ช่องที่ 1 หมายถึง ภาวะการณ์ที่คาดหวังว่าต้องมีอยู่ก่อนที่การดำเนินการโครงการเกิดขึ้น โดยถือว่าเป็นภาวะการณ์ที่เอื้ออำนวยให้เกิดผลดังที่คาดหวังไว้

ช่องที่ 2 หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามความคาดหวังว่าจะเป็น กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ คือ ก่อให้เกิดผลตามที่มุ่งหวังไว้

ช่องที่ 3 หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับหลังจากการดำเนินงาน

ช่องที่ 4 หมายถึง ปัจจัยเบื้องต้นที่มีอยู่จริงก่อนที่เริ่มโครงการ

ช่องที่ 5 หมายถึง กระบวนการดำเนินงานตามที่สังเกตได้จริงจากโครงการ

ช่องที่ 6 หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ หลังจากโครงการจบลงแล้ว

ตั้งแต่ช่อง 1- 6 ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาข้อมูล 2 แนว คือ แนวตั้งได้แก่ช่องที่ 1-2-3 และช่องที่ 4-5-6 ควรมีความสัมพันธ์กัน เพื่อดูปัจจัยเบื้องต้นเอื้ออำนวยต่อกระบวนการหรือไม่ และในแนวนอน ได้แก่ 1-4,2-5 และ 3-6 ต้องมีความสอดคล้องกันทั้งนี้เพื่อต้องการตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติจริง ๆ ในแต่ละส่วนตามแนวตั้งนั้นมีความสอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวัง หรือไม่ประการใด และต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้าง

ในเมตริกซ์การตัดสินใจ จำเป็นต้องใช้เกณฑ์มาตรฐานเพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้ จากเมตริกซ์การอธิบาย เกณฑ์มาตรฐานนี้อาจมีอยู่ก่อนแล้ว หรือตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการหรือ ผู้รับผิดชอบโครงการก็ได้ สำหรับที่มาของการตัดสินใจควรให้ผู้ประเมินมีบทบาทด้วย คือ ต้องสรุป ออกมาได้ว่า โครงการมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรือต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จุดใด หรือมีปัจจัยอะไรเป็นตัวก่อกวนหรือเป็นอุปสรรคต่อโครงการ

รูปแบบการประเมินแบบ IPOO Model ประกอบด้วยการประเมิน 4 ด้าน ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2551 : 200 – 209)

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อออกแบบโครงการ
2. กระบวนการ (Process) เพื่อประเมินขั้นตอนในการดำเนินการตามโครงการ
3. ผลผลิต (Output) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ตามโครงการว่าบรรลุตามความมุ่งหมาย มากน้อยเพียงใด

4. ผลลัพธ์ (Outcome) เพื่อประเมินผลของโครงการโดยทั้งช่วงระยะหนึ่งเพื่อตรวจสอบว่า เป้าหมายของโครงการได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด

การประเมินด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ความเหมาะสมของแผนงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้น โดยดูว่าข้อมูลนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ โครงการหรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินในด้านต่าง ๆ คือ

- 1.1 ความสามารถของหน่วยงานหรือตัวแทนในการจัดโครงการ
- 1.2 ยุทธวิธีที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.3 การได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่น หน่วยงานที่จะช่วยเหลือเวลา เงินทุน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ ผลที่ได้จากการประเมินปัจจัยนำเข้า คือ การวิเคราะห์รูปแบบวิธีการที่ใช้ในรูปของราคาและกำไร (Cost and Benefit) ที่จะได้รับ โดยประเมินในอัตรากำลัง เวลา งบประมาณ วิธีการที่มีศักยภาพ แต่ถ้าเป็นการประเมินด้านการศึกษา ผลกำไรอาจไม่อยู่ในรูปตัวเลขก็ได้ การประเมินปัจจัยนำเข้านี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่จะตัดสินใจได้ว่า ควรตั้งวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไร ใช้อัตรากำลังเท่าใด วางแผนงานและดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะแตกต่างจากการประเมินบริบทในแง่ที่ว่า การประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการพิจารณาเฉพาะกรณีนั้น ๆ และวิเคราะห์ภายในโครงการเท่านั้น รูปแบบของคำถามที่ใช้ถามมีมากมาย เช่น วัตถุประสงค์ จะกำหนดวิธีการดำเนินการได้หรือไม่ และจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ วิธีการที่กำหนดสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ จะดำเนินการกับยุทธวิธีที่เลือกมาอย่างไร ฯลฯ คำถามต่าง ๆ เหล่านี้จะแสดงถึงความสำคัญของการประเมินข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า เพื่อที่จะได้เป็นตัวกำหนดยุทธวิธี เพื่อเป็นการดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยคำถามที่จะใช้มีตั้งแต่ระดับกว้าง ๆ และคำถามเฉพาะ

2. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เมื่อแผนดำเนินการได้รับอนุมัติ และลงมือทำการประเมินกระบวนการจำเป็นต้องได้รับการเตรียมการเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ดำเนินการทุกลำดับชั้น การประเมินกระบวนการมีวัตถุประสงค์ใหญ่อยู่ 3 ประการ คือ

2.1 เพื่อหาและทำนายข้อบกพร่องของกระบวนการหรือการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

2.2 เพื่อรวบรวมสารสนเทศสำหรับผู้ตัดสินใจวางแผนงาน

2.3 เพื่อเป็นรายงานสะสมถึงปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ยุทธวิธีในการประเมินกระบวนการ มี 3 วิธี คือ

1. แสดงให้เห็นหรือกระตุ้นเตือนศักยภาพของทรัพยากรที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งต่อไปนี้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มบุคลากรและนักศึกษา วิธีการสื่อสาร การให้เหตุผล ความเข้าใจและความเห็นพ้องกันในวัตถุประสงค์ของแผนการ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนการนั้นและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนการในด้านความเพียงพอของแหล่งบุคลากร อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การวางโครงการและการตัดสินใจก่อนวางแผน โดยผู้อำนวยการระหว่าง การดำเนินโครงการนั้น ตัวอย่างการตัดสินใจก่อนวางแผน เช่น โครงการพัฒนาแบบสอบถาม ซึ่งมีความจำเป็น ต้องเลือกโรงเรียนอย่างเจาะจง สำหรับเข้าร่วมในการทดลองสร้างแบบสอบถาม ผู้ตัดสินใจสามารถจัดเตรียมวางโครงการล่วงหน้าได้ดีเมื่อมีโรงเรียนให้เลือก แต่ตัวเลือกเหล่านี้จะยังไม่มี จนกว่าจะมีรายชื่อโรงเรียนที่จะสอบถามไป เมื่อโรงเรียนได้รับการติดต่อแล้ว จึงตัดสินใจเกี่ยวกับโรงเรียนที่มี

ความเต็มใจเข้าร่วมในการทดลองแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้พัฒนาแบบสอบถามจึงต้องเลือกโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการตามแบบการสุ่มตัวอย่างมากที่สุด (แบบการสุ่มจะได้รับการตัดสินใจเลือกวิธีการมาก่อน) และต้องกำหนดตารางเฉพาะในการบริหารแบบสอบถามในการทดลองตามรูปแบบของแบบสอบถาม ดังนั้นในโครงการส่วนใหญ่จึงมีสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจจำนวนมาก และนี่เป็นเครื่องมือที่แสดงความชัดเจนถึงความต้องการข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ

3. ยุทธวิธีในการประเมินกระบวนการจะบอกลักษณะสำคัญใหญ่ ๆ ของโครงร่างโครงการ เช่น บอกรวมโน้ตถึงความต้องการสอนและปริมาณของการอภิปรายเพื่อบรรยายว่าเกิดอะไรขึ้น ซึ่งสารสนเทศที่ได้นี้จะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดว่าทำไมวัตถุประสงค์จึงบรรลุผลและไม่บรรลุผล

3. การประเมินผลผลิต (Output & Product Evaluation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดและแปลความหมายของความสำเร็จ ไม่เฉพาะเมื่อสิ้นสุดวัฏจักรของโครงการเท่านั้น แต่ยังมี ความจำเป็นอย่างยิ่งในระหว่างการปฏิบัติตามโครงการด้วย ระเบียบวิธีทั่ว ๆ ไปของการประเมินผลผลิต จะรวมสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกัน คือ ดูว่าการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นนำไปใช้ได้หรือไม่ เกณฑ์ในการวัดที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมคืออะไร เปรียบเทียบผลที่วัดมาได้มาตรฐานสัมบูรณ์ (Absolute Criteria) หรือมาตรฐานสัมพันธ์ (Relative Criteria) ที่กำหนดไว้ก่อน และทำการแปลความหมาย ถึงเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการร่วมด้วย ซึ่งเกณฑ์นั้นอาจเป็นทั้ง Instrumental Criteria หรือ Congruence Criteria ซึ่ง Scriven ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของเกณฑ์ทั้งสอง ดังนี้

3.1 Instrumental Criteria จะสัมพันธ์กับความสำเร็จที่อยู่ในระดับปานกลาง และมีส่วนช่วยให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่สุด เช่น ก่อนที่แบบสอบถามจะถูกสร้างขึ้น รูปแบบของแบบสอบถามและคำถามจำนวนมากในแบบสอบถามนั้นจะต้องได้รับการจัดทำขึ้นก่อน หรือก่อนที่นักเรียนจะอ่านคำว่า cake ได้อย่างเข้าใจ เขาจะต้องมีประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งที่เป็ความหมายของคำมาก่อน

3.2 Congruence Criteria จะเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขเบื้องต้นที่ถูกกำหนดไว้ โดยกลุ่มนักเรียน จะต้องได้รับคะแนนจากแบบทดสอบที่ระบุมากกว่าหรือเท่ากับจำนวนที่กำหนด หรือจะต้องนำแผนการสอนใหม่เข้าไปใช้ในโรงเรียนนั้น การระบุเกณฑ์แบบนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ตัดสินใจโดยเฉพาะ

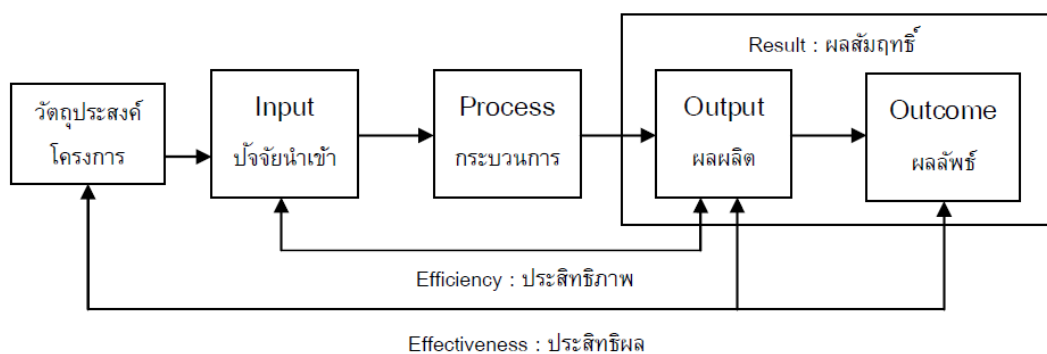
4. การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) การประเมินผลลัพธ์เป็นการพิจารณาถึงผลประโยชน์ ผลกระทบ สิ่งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานของโครงการซึ่งสามารถเป็นผลลัพธ์ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว การประเมินผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับการพิจารณาประเด็นหลัก 2 ประเด็น ได้แก่

4.1 เป้าหมายของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินโครงการหรือการให้บริการ

4.2 ดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่เป็นความคาดหวังที่วัดและสังเกตเห็นได้ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ด้วยตา ได้ยินได้ด้วยหู และสัมผัสได้ที่สามารถจะชี้ได้ว่าโครงการ

ได้มีการดำเนินการใดบ้างที่เป็นความก้าวหน้าในการบรรลุถึงเป้าหมาย ผลลัพธ์ หรือเป้าหมาย การให้บริการให้มากขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลลัพธ์โครงการไม่ได้มีเทคนิควิธีการเดียว แต่หากมีวิธีการที่ต่างกัน ออกไปตามความจำเป็น และลักษณะขององค์กรและโครงการที่เกี่ยวข้องดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหา เทคนิคและวิธีการประเมินผลลัพธ์ของตนเองเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมาย การให้บริการและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงเทคนิคและวิธีการให้ดียิ่งขึ้นไป หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและปฏิรูปการบริหารงานโครงการสาธารณะ ในด้านการแสดงความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การส่งเสริมประสิทธิผลของโครงการซึ่งล้วนแล้วแต่เรียกร้องให้หน่วยงานภาครัฐต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ดังนั้นการกำกับติดตามและประเมินผลโดยอิงผลลัพธ์ จึงต้องนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารโครงการสาธารณะ เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการช่วย ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจในการตรวจจับดูความคืบหน้าและแสดงสถานะของ ผลกระทบของการดำเนินโครงการ การวัดผลลัพธ์มีคุณค่าต่อกิจการหลายประการ เพราะถ้าหากไม่มีการประเมิน ผลลัพธ์ของการดำเนินงานก็ไม่สามารถสรุปได้ว่าโครงการมีความสำเร็จหรือล้มเหลว เมื่อไม่สามารถมองเห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการก็ไม่อาจจะให้รางวัลหรือผลตอบแทน ได้อย่างเหมาะสม และถ้าไม่สามารถกำหนดระบบผลตอบแทนบนความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ก็อาจจะมีความเสี่ยงต่อการให้ผลตอบแทนแก่โครงการที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ นอกจากนี้หาก ไม่สามารถมองเห็นถึงความสำเร็จของโครงการก็ไม่อาจเรียนรู้และใช้เป็นบทเรียนในการดำเนินงาน ในครั้งต่อไปได้ และหากไม่สามารถรับรู้ถึงความล้มเหลวของโครงการก็ไม่สามารถปรับปรุง การดำเนินงานให้ถูกต้องและไม่ให้เกิดความล้มเหลวซ้ำขึ้นอีกได้ เป็นต้น เพราะฉะนั้นถ้าสามารถแสดง สถานะของผลลัพธ์ที่เป็นจริงได้ว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็จะสามารถเรียกร้องการสนับสนุน จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ หรือสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น การประเมินผลลัพธ์จึงถือว่าเป็นระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่ดี (good feedback system) รูปแบบของระบบการประเมินผลที่ประกอบด้วย IPOO สามารถสรุป ได้ดัง แผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 แบบจำลองระบบการประเมินผล

แหล่งที่มา : ศุภกิจ ศิริลักษณ์. ม.ป.ป. : 10

สรุปได้ว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ของ การดำเนินโครงการ เพื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ให้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขเพื่อการดำเนินต่อไป หรือปรับปรุงแก้ไขโครงการให้ดีขึ้น หรือล้มเลิก การดำเนินงานโครงการนั้น การประเมินโครงการอย่างมีระบบ (Systematic Evaluation) จะทำให้ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโครงการ ข้อดี ข้อบกพร่องของโครงการในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการ การวางแผนดำเนินงาน ตลอดจนผลของโครงการซึ่งจะชี้ว่าบรรลุ จุดมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด อันจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารหน่วยงานนำไปใช้พิจารณา เพื่อปรับปรุง แก้ไขโครงการลักษณะนี้ต่อไป รูปแบบของการประเมินโครงการมีหลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบ การประเมินของไทเลอร์ (Tyler) เป็นการประเมินโดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก คือเป็นการตรวจสอบ ว่าเมื่อดำเนินการไปแล้ว บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงไร เป็นการประเมินที่ค่อนข้างแคบ คือ มุ่งเฉพาะผลสำเร็จเท่านั้น การประเมินด้านการเรียนการสอนทั่วไป มักใช้รูปแบบของ การประเมินนี้ รูปแบบการประเมินของสเตค (Stake) เป็นแนวทางการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายที่ พยายามจะอธิบาย และตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการศึกษา ทั้งอย่างเป็นปรนัย และอัตนัย ผู้ประเมินต้องรับหน้าที่เป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ข้อมูล การตีความพรรณนา ประเมิน รวมทั้งต้องตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้มาด้วย รูปแบบการประเมิน ของโพรวัส (Provus) เป็นการศึกษาถึงความเหลื่อมล้ำ (Discrepancy) ระหว่างมาตรฐานที่ตั้งขึ้นกับ สิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน ดังนั้น เมื่อจะทำการประเมินในสิ่งใดก็ตาม สิ่งแรกที่จะต้องลงมือกระทำคือ จะต้องมีกรตกลงกันในเรื่องของมาตรฐานเสียก่อนซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่ได้มาจากกลุ่มบุคคล เมื่อกำหนด มาตรฐานแต่ละด้าน ได้แล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่จะเป็นจริงในปัจจุบันเป็นลำดับไป โครงการ เปรียบเทียบในแต่ละขั้นตอน เมื่อเปรียบเทียบมาตรฐานกับสิ่งที่เป็นจริงแล้วผู้ประเมินจะพบจุดอ่อน จุดเด่นของโครงการแต่ละส่วน ซึ่งโพรวัส (Provus) เสนอให้แก้ไขโดยวิธี Problem Solving แล้วจึง ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ก็ให้ยกเลิก รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ซึ่งรู้จักกันในนามของรูปแบบจำลองชิป (CIPP Model) นั้นเป็นการประเมินที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ใช้ในการตัดสินใจ โดยผู้ประเมินจะมีบทบาทในการเก็บ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้ประเมินอาจเลือกเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งหรือประเมินทั้งหมดก็ได้ แต่ถ้าประเมินทุกด้านจะช่วยให้ ข่าวสารแบบสะสมคือการตัดสินใจหลังจากการประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว จะเป็นแนวทางสำหรับ การประเมินตัวป้อน ประเมินกระบวนการ และประเมินผลผลิต ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจ หลังจาก ประเมินตัวป้อนแล้ว ก็จะเป็นแนวทางในการประเมินกระบวนการและประเมินผลผลิต เป็นต้น นอกจากนั้น การประเมินทางการศึกษาตามรูปแบบนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจการดำเนินการของ ขั้นตอนต่อไป (สมบุญ ตันยะ, 2545 : 95-197) นอกจากนั้นยังมีรูปแบบการประเมินที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2551 : 200 – 209) ได้เสนอรูปแบบการประเมินผลโครงการที่มีการติดตามผลของโครงการ โดยทิ้งช่วง

ระยะหนึ่งเพื่อการตรวจสอบ ว่าเป้าหมายของโครงการได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด คือ รูปแบบไอปู (IPOO Model) จากการที่มีรูปแบบการประเมินที่หลากหลายดังที่กล่าวมา ผู้ประเมินพิจารณาจากสภาพ การดำเนินโครงการของโรงเรียนพบว่า การประเมินรูปแบบไอปู (IPOO Model) มีความเหมาะสมกับการดำเนินโครงการของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้ประเมินจึงสนใจที่จะประเมินโครงการการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563-2564 โดยใช้รูปแบบไอปู (IPOO Model) ในการประเมินโครงการโดยประเมินใน 4 ด้าน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นแนวทางในการประเมิน เนื่องจากรูปแบบนี้ เป็นรูปแบบการประเมินที่ไม่เพียงแต่ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เท่านั้น แต่ยังเป็นการประเมินรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งทำให้ทราบทั้งข้อดีข้อบกพร่อง และประสิทธิภาพของโครงการที่จะประเมินได้เป็นอย่างดี และผลที่ได้จากการประเมิน ครั้งนี้จะเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข วางแผนพัฒนาโครงการ ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายต่อไป

4.5 โครงการ

ชื่อโครงการ โครงการการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563 - 2564

แผนงาน ขยายโอกาสและพัฒนาการศึกษา

ลักษณะโครงการ โครงการใหม่

หน่วยงานที่รับผิดชอบ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ผู้รับผิดชอบโครงการ นางศิริวรรณ เจนจิตไพบูลย์

ระยะเวลาดำเนินการ ปีการศึกษา 2563 - 2564

สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานที่ 1 , 2

1. หลักการและเหตุผล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดเรื่องการศึกษาให้เป็นหน้าที่ของรัฐในหมวด 5 มาตรา 54 สรุปสาระสำคัญว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย และสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ และให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และต้องดำเนินการกำกับส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดการศึกษา

มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล และหมวด 16 ประเด็นการปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 จ. ด้านการศึกษา (4) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัดและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกันทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวการจัดการศึกษาปรากฏในหมวด 4 มาตรา 22, 23 สรุปสาระสำคัญ คือ “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนว่ามีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และต้องส่งเสริมผู้เรียนมีการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ส่วนการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา”

ด้วยสถานการณ์ที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ประเทศจีนเมื่อเดือนธันวาคม 2562 ทำให้ประเทศต่าง ๆ ประกาศปิดสถานศึกษา ขณะที่ประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบต่อระบบการจัดการเรียนการสอนของไทยในทุกระดับชั้น ทำให้สถานการณ์ศึกษาต้องถูกปิดไปด้วยเพื่อลดช่องทางการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ขณะที่รัฐบาลได้ออกประกาศและมาตรการเฝ้าระวังเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส อาทิ ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในพื้นที่ทั่วราชอาณาจักร โดยอาศัยอำนาจตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 กำหนดให้มีการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ห้ามการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทุกประเภท เพื่อจัดการเรียนการสอน การสอบ ฝึกอบรม หรือการทำกิจกรรมใด ๆ ที่มีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก เว้นแต่เป็นการดำเนินการสื่อสารแบบทางไกลหรือด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ประเทศไทยได้มีโอกาสทบทวนบทเรียนจากต่างประเทศเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความสอดคล้องกับมาตรการป้องกันการระบาดของโรค กล่าวคือ สถานศึกษาและครูผู้สอนจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมให้เด็กนักเรียน/นักศึกษาในทุกระดับ ได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการนำรูปแบบการเรียนการสอนที่มีการจัดทำสื่อและนำเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้และสามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้เข้าใจและมีความรู้เข้าถึงได้ง่ายขึ้นในรูปแบบการเรียนรู้แบบออนไลน์ ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนแบบเดิมที่นั่งเรียนในชั้นเรียน แต่เป็นการเรียนรู้บนฐานเทคโนโลยี (Technology-based learning) ซึ่งจะครอบคลุมวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ

โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงได้จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนอนุบาลชลบุรีขึ้น โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อแก้ไขปัญหาและทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ขณะอยู่ที่บ้านในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด โดยเลือกและพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักเรียน

เป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มุ่งมั่นในการทำงานและมีความรับผิดชอบในตนเอง ตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ตามข้อกำหนดของกรมควบคุมโรค และศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) จนกว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะคลี่คลายและสามารถเปิดทำการเรียนการสอน ได้ตามปกติ

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้นักเรียนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ได้รับโอกาสในการเข้าถึงความรู้ตามมาตรฐาน การศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยระบบการจัดการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) เป็นการผสมผสาน จากรูปแบบการสอน 5 รูปแบบตามศักยภาพ ความพร้อมและบริบทของแต่ละบุคคล

2.2 เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามเกณฑ์ ที่สถานศึกษากำหนดและมีผลประเมินระดับชาติสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ

3. เป้าหมาย

3.1 เสิ้งปริมาณ

นักเรียนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 3,099 คน ได้เรียนรู้ตามมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563 – 2564 ในรูปแบบที่หลากหลายตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

3.2 เสิ้งคุณภาพ

3.2.1 นักเรียนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ระดับปฐมวัย จำนวน 567 คน มีผลการประเมิน พัฒนาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา ผ่านเกณฑ์ทุกคน

3.2.2 นักเรียนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ระดับประถมศึกษา จำนวน 2,532 คน มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมิน ระดับชาติสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ

4. กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินงานยึดหลักการวงจรคุณภาพ (Deming Cycle) PDCA มาประยุกต์ใช้ใน กระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. **ขั้นวางแผน (Plan)**

1.1. จัดประชุมชี้แจง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อรับทราบถึงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด ในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี และความสอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.2. เสนอโครงการการจัดการเรียนการสอน ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563 – 2564 ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการ

2. **ขั้นดำเนินงานตามแผน (Do)**

จัดให้มีการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายผสมผสาน ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์วิธีดำเนินการ ผลที่ได้รับและรายละเอียดของกิจกรรมตามธรรมชาติของรายวิชา ตามสถานการณ์ปัจจุบัน

3. **ขั้นตรวจสอบ (Check)**

ในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลกิจกรรมโครงการการจัดการเรียนการสอน ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563 – 2564 เป็นการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อวัดความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมายที่กำหนด และประเมินปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ อาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานหรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกิจกรรมให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีงบประมาณ โดยต้องมีการประเมินผลทั้ง 4 มิติ คือ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การติดตามแผนกิจกรรมตามระยะการประเมินผลสำเร็จของกิจกรรม และการประเมินประโยชน์ของกิจกรรมตามแผนงาน ซึ่งการติดตามและประเมินผลมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อรวบรวมผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยประเมินผลจากค่าใช้จ่าย ระยะเวลาที่ควรปฏิบัติ และผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษาในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

2. เพื่อต้องการทราบปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่การปรับแผนงานการดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม

3. เพื่อต้องการทราบผลสำเร็จโดยรวมของกิจกรรม ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงหรือจัดทำแผนงานต่อไป

สาระสำคัญของการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งสาระสำคัญของการติดตามและประเมินผลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การติดตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณ
2. การติดตามแผนกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนด
3. การประเมินผลสำเร็จของกิจกรรม
4. การประเมินประโยชน์ของกิจกรรมตามแผนงาน

ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลจาก 4 มิติ ดังกล่าวนี้อาจจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

กำหนดให้มีคณะกรรมการในการติดตามและประเมินผลอยู่ 2 ระดับ ได้แก่

1. คณะกรรมการติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม มีหน้าที่ ติดตามประเมินผลงานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษาทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (รายวิชาภาษาอังกฤษ และรายวิชาภาษาจีน) มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามสาระสำคัญของการติดตามประเมินผลทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งหามาตรการในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

2. คณะกรรมการติดตามประเมินผล มีหน้าที่ กำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษาทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (รายวิชาภาษาอังกฤษ และรายวิชาภาษาจีน) รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและแนวทาง เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป

6. งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการ จำนวน 262,700 บาท

รายการ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	เป็นเงิน
1. ค่าใช้สอย			
- Account โปรแกรม Zoom	16 Account	500 บาท/ Account/ 8 เดือน	64,000 บาท
2. ค่าวัสดุ			
- กระดาษ A 4	500 รีม	85 บาท	42,500 บาท
- ค่าหมึกพิมพ์	50 ชุด	1,000 บาท	50,000 บาท
- ไมโครโฟนไร้สาย	16 อัน	500 บาท	8,000 บาท
- กล่องสำหรับบันทึกวีดีโอ	16 ตัว	4,500 บาท	72,000 บาท
- ชุดขาตั้ง+ไฟ สำหรับไลฟ์สด	16 ชุด	700 บาท	11,200 บาท
- ค่าใช้จ่ายอื่น			15,000 บาท
รวมงบประมาณ			262,700 บาท

หมายเหตุ ถัวเฉลี่ยค่าใช้จ่ายและจำนวนคน ทุกรายการ โดยจะเบิกจ่ายตามระเบียบหลักเกณฑ์ กำหนดและไม่เกินวงเงินที่ได้รับ

7. ประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. จำนวนนักเรียนที่เรียนรู้ในรูปแบบที่โรงเรียนจัดให้ตามมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนอนุบาลชลบุรีที่เหมาะสมกับบริบทของนักเรียนแต่ละคนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	1. สำนวความพร้อมของนักเรียนที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ตามรูปแบบที่โรงเรียนจัดให้	1. แบบสำรวจความพร้อมของนักเรียนที่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ตามรูปแบบที่โรงเรียนจัดให้
2. ร้อยละของนักเรียนระดับปฐมวัยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินที่สถานศึกษากำหนด	2. ตรวจสอบโดยใช้แบบติดตามผลตามระยะเวลาที่กำหนด	2. แบบติดตามผลระยะที่ 1-3 ระยะที่ 1 เดือนกันยายน 2563 ระยะที่ 2 เดือนธันวาคม 2563 ระยะที่ 3 เดือนมีนาคม 2564
3. ร้อยละของนักเรียนระดับประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด	3. ตรวจสอบการเข้าเรียนของนักเรียนตามสภาพจริง	และแบบสรุปผลจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษาในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
4. ค่าเฉลี่ยของผลประเมินระดับชาติ	4. ตรวจสอบผลการประเมินพัฒนาการของนักเรียนระดับปฐมวัย	3. แบบ ปพ.5
	5. ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4. แบบประเมินพัฒนาการของนักเรียนระดับปฐมวัย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
	6. ตรวจสอบคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาโรงเรียน อนุบาลชลบุรี 7. ตรวจสอบผลการประเมิน ระดับชาติของนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	5. แบบสรุปผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียน 6. แบบประเมินคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาโรงเรียน อนุบาลชลบุรี 7. แบบสรุปผลการประเมิน O-NET และ NT

ลงชื่อ.....ผู้เสนอโครงการ

(นางศิริวรรณ เจนจิตไพบูลย์)

ครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

ลงชื่อ.....ผู้เห็นชอบโครงการ

(นายสุทัศน์ ตั้งเทวาประสิทธิ์)

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฯ

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติโครงการ

(นายประทีป ศรีรักษา)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

5. แนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้อง กับโครงการการจัดการเรียนการสอน ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563 – 2564

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับแนววิถีปกติใหม่ (New Normal)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เกิดคำถามเกี่ยวกับระบบการศึกษาหลากหลายด้าน เป็นต้นว่าจะออกแบบการเรียนรู้ในยุคโควิด 19 ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ทักษะและหลักสูตรการศึกษารูปแบบใหม่ควรมีหน้าตาแบบไหน เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทด้านการเรียนรู้หรือทำให้เหลื่อมล้ำทางการศึกษาหรือไม่ จริงหรือไม่ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤตครั้งนี้ให้กลายเป็นโอกาสด้านการศึกษา จากความผิดปกติแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New Abnormal) ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องอยู่ให้รอด ต้องปรับตัวเพราะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับแนววิถีปกติใหม่ที่เกิดขึ้น

การจัดการศึกษาแบบ Home School จะต้องมีมากขึ้น ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองจึงมีความสำคัญมากขึ้น โดยพ่อแม่ ผู้ปกครองจะต้องเป็นเสมือนผู้ช่วยครู ที่ต้องทำงานร่วมกับครูในการดูแลการศึกษาของเด็ก ขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความเข้าใจกับเด็กและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งทุกฝ่ายต้องช่วยกัน ประเทศไทยมีการจัดการศึกษาในรูปแบบทางไกล โดยมีการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ของมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการเรียนการสอน ส่วนระดับอุดมศึกษามีการเรียนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย โปรแกรมต่าง ๆ มากมายทำให้สะดวกและเชื่อมโยงการศึกษาถึงตัวเด็กได้มากขึ้น และเป็นการสื่อสารทั้งทางเดียวและสองทาง ฉะนั้นการเรียนผ่านออนไลน์ที่กำลังขับเคลื่อนอยู่ในขณะนี้ นอกจากเรียนตามหลักสูตรการเรียนการสอนแล้ว ต้องมีการจัดกิจกรรมกระตุ้นให้เด็กคิดตาม (Office of the Higher Education Policy, National Science, Research and Innovation Council, 2020)

New Normal ของภาคการศึกษาไทย ควรเป็นการให้น้ำหนักแบบใหม่เพื่อจัดการปัญหาเดิม เช่น ให้น้ำหนักกับปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างครู อาจารย์และนักเรียนมากกว่าจำนวนชั่วโมงที่นักเรียนอยู่ในห้องเรียนหรือเรียนผ่านสื่อโทรทัศน์หรือสื่อออนไลน์ หรือ ให้น้ำหนักกับการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับความสนใจของนักเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและบริบทที่นักเรียนอยู่มากกว่าการเรียนรู้อิงตามมาตรฐานแบบเดียวกันทั่วประเทศ และให้น้ำหนักกับการเรียนรู้เพื่อสุขภาพกายและใจควบคู่กับการเรียนรู้ด้านวิชาการ และนักการศึกษาที่จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทั้งครูและนักเรียนต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะครูถูกส่งคมคาดหวังให้เปลี่ยนแปลงบทบาทเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งศตวรรษที่ 21 ครูจำเป็นต้องมีนวัตกรรมทางการศึกษา มีทักษะการสอนที่ทันสมัย มีเทคนิคการสอนสมัยใหม่ ตลอดจนทัศนคติของตนเองต่อการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลที่สามารถตอบสนองผู้เรียนที่แตกต่างและหลากหลายเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดขั้นสูงและมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปตามความต้องการในศตวรรษที่ 21 สำหรับการเรียนการสอนออนไลน์นั้นจึงไม่ใช่แค่เพียงให้ผู้เรียนเข้ามาฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่ผู้สอนต้องมีการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย เพราะการที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ได้นั้นก็ต้องอาศัยการลงมือทำหรือการปฏิบัติ

หลายประเทศมีการปรับตารางเรียน ทั้งตารางเต็มวัน และตารางครึ่งวันเพื่อทำตามมาตรการ Social Distancing โดยยังจัดให้มีการเรียนรู้ทางไกลควบคู่ไปกับการเรียนในห้องเรียนตามปกติ เพราะแต่ละครอบครัวอาจมีข้อจำกัดในการส่งลูกหลานกลับเข้าสู่โรงเรียนที่ไม่เหมือนกัน แม้แผนการกลับมาเปิดโรงเรียนในครั้งนี้จะก่อให้เกิดคำถามอยู่บ้าง เช่น จะสนับสนุนครูที่มีนักเรียนส่วนหนึ่งมาเรียนที่โรงเรียน ขณะที่นักเรียนอีกส่วนหนึ่งยังคงเรียนทางไกลจากที่บ้านได้อย่างไร ครู Task Force และองค์การยูเนสโก ก็ได้ออกมาแนะนำแก่โรงเรียนถึง 7 วิธี ช่วยให้ครูประสบความสำเร็จ เมื่อโรงเรียนกลับมาเปิดอีกครั้ง ดังนี้

1. รับฟังเสียงของครูในการกำหนดนโยบาย และแผนการเพราะการพูดคุยเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเปิดโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู พ่อแม่ ชุมชน รวมถึงนักเรียน ควรมีการพูดคุยกัน เพื่อให้ความต้องการของนักเรียนทุกคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนในโรงเรียน ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ของนักเรียนและครูคือสิ่งสำคัญที่สุดเมื่อเปิดโรงเรียน โรงเรียนต้องสร้างความรู้สึกอุ่นใจให้ทุกคนในช่วงที่ยังมีการระบาดของไวรัส รวมถึงเมื่อโรคหยุดการระบาดลงแล้ว
3. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจ สังคมและอารมณ์ของครูและนักเรียน COVID-19 อาจทำให้ครู นักเรียน รวมถึงครอบครัวของทุกคนรู้สึกเครียด หากความเครียดนั้นไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในระยะยาวและการเรียนรู้ในภาพรวมของนักเรียนได้ สำหรับครูอาจเกิดภาวะหมดไฟในการสอน (Burnout) ทำให้ครูขาดงานบ่อยขึ้น หรือถึงขั้นลาออกจากงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความมั่นใจกับครูว่าจะได้รับการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เมื่อครูเกิดปัญหาด้านสภาพจิตใจ
4. ช่วยให้ครูปรับตัวเข้ากับ New Normal เมื่อกลับมาสอนในชั้นเรียนตามปกติ ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการสนับสนุน และได้รับทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอีกครั้ง ครูหลายคนอาจต้องสอนซ่อมเสริมในช่วงนี้ หรือไม่ก็ต้องสอนทั้งในห้องเรียน

ควบคู่ไปกับการสอนออนไลน์ หรือต้องสอนหลายคาบมากขึ้น เพราะต้องลดขนาดห้องเรียนลงเพื่อทำตามมาตรการ Social Distancing

5. จัดให้มีครูเพียงพอ และให้ครูได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสุขกับมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม ได้เงินเดือนตรงตามเวลา หรือลาป่วยได้เมื่อรู้สึกไม่สบาย ถือเป็นเรื่องสำคัญในช่วงสถานการณ์นี้ ผู้บริหารไม่ควรลดสิทธิต่างๆ ของครู และเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสมสำหรับครู

6. ลงทุนกับภาคการศึกษา ในหลาย ๆ ประเทศ เงินเดือนครูและสวัสดิการต่างๆ ถือเป็นงบประมาณก้อนใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีรายได้ทางเศรษฐกิจต่ำ จากวิกฤต COVID-19 ทรัพยากรที่มีอยู่อาจลดลงเมื่อรายได้ผู้คนลดลง เพื่อให้การศึกษายังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารด้านการศึกษามักจำเป็นต้องลงทุนกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ใช่แค่การไม่ลดเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังคงจัดการอบรมที่จำเป็น รวมถึงให้การสนับสนุนด้านสภาพจิตใจด้วย

7. คอยเช็คสถานการณ์และข้อเสนอแนะจากครู เมื่อโรงเรียนเปิดเรียนต้องคอยเช็คและประเมินสถานการณ์ พร้อมทั้งปรับแผนเมื่อจำเป็น กระทรวงศึกษาธิการ ฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการต้องเช็คและประเมินรอบการทำงานเพื่อวัดความก้าวหน้า ซึ่งรอบการทำงานเหล่านี้ควรคำนึงถึงบทบาทการสอนที่มีคุณภาพของครู และส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ที่ดี โรงเรียนต้องไม่ลืมเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็น และประเมินการทำงานของโรงเรียนด้วย

การออกแบบการเรียนรู้ใน New Normal มีจุดเน้นอยู่ที่การทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพที่เป็นการเรียนรู้เชิงลึก คือ รู้จริง รู้ชัด นำไปประยุกต์ใช้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ การออกแบบการเรียนรู้ที่จะตอบสนองจุดเน้นดังกล่าวควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ Passion ของผู้เรียนว่าอะไรที่สามารถกระตุ้นผู้เรียนให้มี Passion ในการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนจะมีสิ่งกระตุ้นแตกต่างกัน หากผู้สอนค้นพบสิ่งกระตุ้น Passion ดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมการเรียนรู้อันพึงประสงค์ของผู้เรียนเช่น ความกระตือรือร้น การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

2. วิเคราะห์สาระและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Passion ของผู้เรียน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาระและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความสงสัยใคร่รู้ของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Passion จะช่วยทำให้ผู้เรียนใช้พื้นที่การเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ตรงกันข้ามหากกิจกรรมการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับ Passion ผู้เรียนจะมีพฤติกรรมไม่อยากเรียนรู้

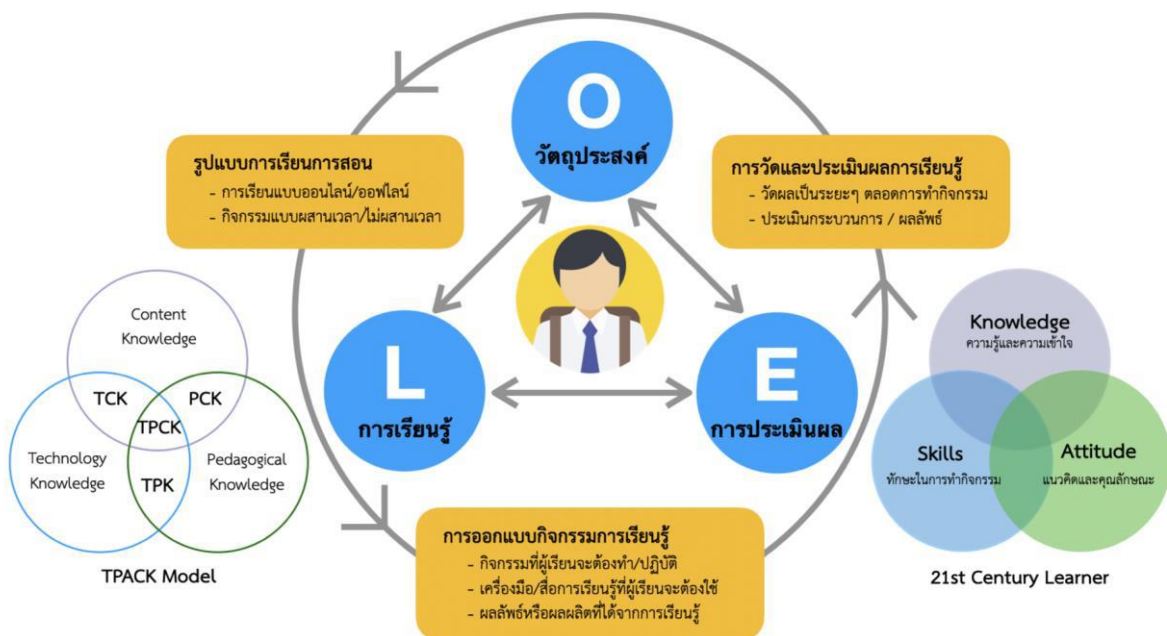
3. วิเคราะห์ Platform และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ช่วยทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกที่จะเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สอดคล้องกับวิถีชีวิตของตนเอง (หลายเส้นทางเป้าหมายเดียวกัน) สำหรับ Platform การเรียนรู้นั้น อาจจะเป็นการเรียนรู้ออนไลน์ การเรียนรู้ที่โรงเรียน การเรียนรู้ที่บ้าน การเรียนรู้ที่ชุมชน ส่วนวิธีการเรียนรู้ควรเน้นวิธีการ

เรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning ในทุก Platform เพื่อให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ สะท้อนคิด และ ถอดบทเรียนเป็นแก่นของความรู้ซึ่งการถอดบทเรียนจะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก

4. เตรียมทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับการเรียนรู้ในแต่ละ Platform และวิธีการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้จะช่วยทำให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกพื้นที่การเรียนรู้ของตนเองในลักษณะการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) หรือการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนมีจิตใจจดจ่อและมุ่งมั่นอยู่กับการเรียนรู้ของตนเอง

5. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะเปิดพื้นที่การเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง 2) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนออกแบบและใช้วิธีการเรียนรู้ของตนเอง 3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง 4) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวม และ 5) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสะท้อนคิดตนเอง เพื่อนำไปสู่ การเรียนรู้ครั้งใหม่หากผู้สอนเปิดพื้นที่การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้มากเท่าใด การเรียนรู้เชิงลึกจะเกิดขึ้น ได้มากเท่านั้น

6. ประเมินประสิทธิภาพของ Platform และวิธีการเรียนรู้ที่ผู้สอนได้ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการประเมินในส่วนนี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีพื้นที่การเรียนรู้มากขึ้น (Wongyai Wichai and Marut Patphol, 2020)



แผนภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการออกแบบการเรียนรู้ใน New Normal

5.2 รูปแบบการเรียนการสอนหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (Social Distancing)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 การปิดสถาบันการศึกษาในเวลาต่อมา จนกลายเป็นสาเหตุให้นักเรียนจำนวนกว่า 1.5 พันล้านคน หรือมากกว่า 90% ของนักเรียนทั้งหมดในโลกได้รับผลกระทบในกระบวนการเรียนรู้ สำหรับประเทศไทยศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด 19 (ศบค.) กำหนดให้เปิดภาคเรียนในวันที่ 1 กรกฎาคม 2563 ระยะแรกโดยให้ทยอยผ่อนผันการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา เพื่อจัดการศึกษารูปแบบการเรียนการสอนให้มีการดำเนินการทั้งแบบผ่าน DLTV ออนไลน์ และออฟไลน์ในชั้นเรียนซึ่งจะใช้วิธีผสมผสาน หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ที่บ้านกับครอบครัวอย่าง Home School ตามความเหมาะสมการกำหนดแนวการเรียนการสอนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนต่อไปได้โดยในมุมมองของรูปแบบการเรียนการสอนหลังโควิด 19 ในการบริหารจัดการให้เกิดความเหมาะสมมี 4 รูปแบบที่สอดคล้องกับ New Normal (Wichai Wongyai and Marut Patphol, 2020) ประกอบด้วย

1. การเรียนผ่านระบบออนไลน์ 100% รูปแบบดังกล่าวเหมาะกับโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านระบบการเรียนการสอนและหลักสูตรสำหรับการเรียนผ่านระบบออนไลน์ ผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนผ่านระบบออนไลน์ และผู้ปกครองต่างมีความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน รวมทั้งมีเครื่องมือสนับสนุนการเรียน เช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน และ อินเทอร์เน็ต

2. การเรียนในห้องเรียนเหมาะสำหรับโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนไม่มาก และพื้นที่มากพอให้สามารถปฏิบัติตามนโยบาย Social Distancing เพื่อรักษาระยะห่าง และการดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียนได้อย่างเข้มข้นและเคร่งครัด ควบคู่กับการให้นักเรียนทุกคนต้องใส่หน้ากากอนามัย และหมั่นทำความสะอาดมือด้วยแอลกอฮอล์ นอกจากนี้ ทางโรงเรียนต้องหมั่นฆ่าเชื้อโรคทุกจุดในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ซ้ำ

3. การเรียนแบบผสมผสานออนไลน์และออฟไลน์เหมาะสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียนมาก และไม่มีประสบการณ์จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์มาก่อน ดังนั้นจึงควรแบ่งกลุ่มนักเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อสลับวันให้นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียน กลุ่มละ 2 วันต่อสัปดาห์ ในขณะที่ 3 วันที่เหลือให้นักเรียนเข้าเรียนผ่านระบบออนไลน์จากที่บ้าน ทั้งนี้เพื่อให้วันที่นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียน ทางโรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบรักษาระยะห่างได้ รวมทั้งสามารถดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียนอย่างเข้มข้น และเพื่อการเรียนรู้ที่ได้ประสิทธิผล แนะนำให้โรงเรียนเลือกวิชาที่มีการปฏิบัติหรือต้องทำงานร่วมกันมาจัดการเรียนในห้องเรียน ในขณะที่วิชาอื่นให้จัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์ได้ตามความเหมาะสม

4. การเรียน Home School คาดว่าการเรียนการสอนในรูปแบบนี้จะมีเพิ่มขึ้นในประเทศไทย เนื่องจากผู้ปกครองอาจจะมีกังวลเรื่องความปลอดภัยของบุตรหลานจากโรคภัยไข้เจ็บ มลพิษ มลภาวะ และภัยคุกคามอื่น โดยผู้ปกครองจะมีบทบาทเป็นผู้จัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนคอร์ส ออนไลน์ควบคู่กับการจัดครูเฉพาะวิชาเข้ามาสอนที่บ้าน เพื่อตอบโจทย์รูปแบบการเรียนรู้ของลูกมาประยุกต์กับหลักสูตรของกระทรวงการศึกษา การเรียน Home School เหมาะกับกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษ และเด็กที่มีปัญหาโรคประจำตัวที่มีความเสี่ยงหากต้องออกไปเรียนที่โรงเรียน

5.3 ความหมายของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)

ในวงการศึกษไทยและต่างประเทศได้มีนักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) หรือที่เรียกว่าการเรียนการสอนแบบผสมผสานไว้หลายท่าน ดังนี้

Carman (2005) กล่าวว่า การเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) เป็นการบูรณาการการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (Online Learning) และการเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional Classroom) ที่มีการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) เข้าด้วยกัน โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อ และเครื่องมือในสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ จากการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ที่ท้าทายและตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีขึ้น

Charles R. Graham (2012) กล่าวว่า การเรียนการสอนแบบไฮบริดเป็นระบบการเรียนการสอนที่ผสมผสานระหว่างการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการสอนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

Saliba, G., Rankine, L., Cortez, H. (2013) กล่าวว่า การเรียนการสอนแบบไฮบริดเป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนกลยุทธ์ วิธีการอันเป็นระบบ ที่รวมกันระหว่างเวลาและวิธีการจัดการเรียนการสอน และการบูรณาการกันระหว่างการเรียนการสอนแบบต่อหน้า การปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

Yaso, M. (2017) กล่าวว่า ระบบการเรียนการสอนแบบไฮบริด คือ นวัตกรรมการศึกษาที่ผสมผสานโมดูล (Module) การเรียนการสอนหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น การใช้ระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านรูปแบบออนไลน์ หรือ อีเลิร์นนิ่ง (E-Learning) เข้ากับการเข้าชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive) และตรงกับวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การเรียนการสอนแบบไฮบริด เป็นระบบการจัดการเรียนการสอนที่หลอมรวมเอาข้อดีในการเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนรู้ในห้องเรียน (Face-to-Face) เข้าไว้ด้วยกันอย่างลงตัว โดยเน้นการผสมผสานวิธีการสอนที่หลากหลายเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่าง ครูกับนักเรียน และ นักเรียนกับนักเรียน ผ่านเครื่องมือและซอฟต์แวร์ที่ได้มาตรฐานระดับโลก ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และได้ใช้กระบวนการคิด (Thinking System) รวมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้มากขึ้น (ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์. 2563 : 217)

5.4 ความสำคัญของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)

การเรียนรู้แบบไฮบริด ถือเป็นการเรียนรู้ที่เกิดผลในเชิงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางการเรียนรู้ใน 3 มิติ อันมาจากเหตุผลและความจำเป็นหลายประการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบไฮบริด ดังนี้

1. เกิดการปรับปรุงพัฒนาในเชิงวิชาการ (Improved Pedagogy) เป็นเหตุผลสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันการจัดการสภาพการณ์ทางการเรียนรู้รวมทั้งการฝึกอบรมให้ความรู้ ผู้สอน (Instructors) มักจะมุ่งเน้นเฉพาะยุทธศาสตร์ของการสอนหรือฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ในลักษณะการถ่ายทอดเนื้อหาแบบส่งผ่าน (Transmission) มากกว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางการเรียนร่วมกัน (Interaction) ครูผู้สอนมักจะมุ่งเน้นการสอนแบบบรรยายมากกว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ หลังจากระบบการเรียนรู้แบบทางไกลได้เกิดขึ้นมาพร้อมกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วขึ้น ทำให้รูปแบบการเรียนแบบไฮบริด ได้ถูกนำมาใช้และเกิดประสิทธิภาพทางการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อยุทธศาสตร์ของการเรียนการสอนในหลากหลายรูปแบบทั้งการเรียนแบบร่วมมือ การเรียนแบบเพื่อนช่วยเพื่อนและการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เหล่านี้เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่น (Increased Access and Flexibility) การเรียนในรูปแบบไฮบริด นี้ช่วยในการสร้างประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีโอกาสในการสร้างองค์ความรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและยืดหยุ่นตามสภาพการณ์หรือความพร้อมของผู้เรียนได้ในทุกระดับ ประสิทธิภาพของการเข้าถึงนั้นสามารถจำแนกได้ใน 3 ลักษณะตามที่ Graham and Dziuban กล่าวไว้คือ ประสิทธิภาพการเข้าถึงในระดับองค์กรหรือสถาบัน (Institutions) ประสิทธิภาพการเข้าถึงในระดับโปรแกรมหรือโครงการ (Programs) และ ประสิทธิภาพการเข้าถึงในระดับเนื้อหารายวิชา (Courses)

3. ประสิทธิภาพในเชิงงบประมาณหรือการลงทุน (Cost Effectiveness) การจัดการเรียนรู้แบบไฮบริดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการลงทุนในด้านการจัดการศึกษาเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา ซึ่งการเรียนรู้ในรูปแบบดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดการสร้างระบบการเรียนที่ลึกและกว้าง ในหลากหลายรูปแบบและสนองต่อผู้เรียนได้ตามอัตราและตามสถานการณ์ เกิดความคุ้มค่าและคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ

การจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์ของการสอนแบบไฮบริดนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการที่บ่งบอกถึงการเป็นการจัดการเรียนการสอนแบบไฮบริด ดังนี้

1. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบัน (Live Events) ซึ่งเป็นลักษณะของการเรียนการสอนแบบประสานเวลา (Synchronous) จากเหตุการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียน เช่น “ห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom)” ที่เป็นเหตุการณ์จำลองในการเรียนรู้ในชั้นเรียน เป็นต้น

2. การเรียนเนื้อหาแบบออนไลน์ (Online Content) เป็นลักษณะการเรียนที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ตามสภาพความพร้อมของแต่ละคน เช่น การเรียนแบบสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive) หรือการเรียนจากการสืบค้น (Internet-Based) เป็นต้น

3. การเรียนแบบร่วมมือ (Collaboration) เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารข้อมูลร่วมกันกับผู้อื่นจากระบบสื่อออนไลน์ เช่น e-Mail, Chat, Blogs เป็นต้น

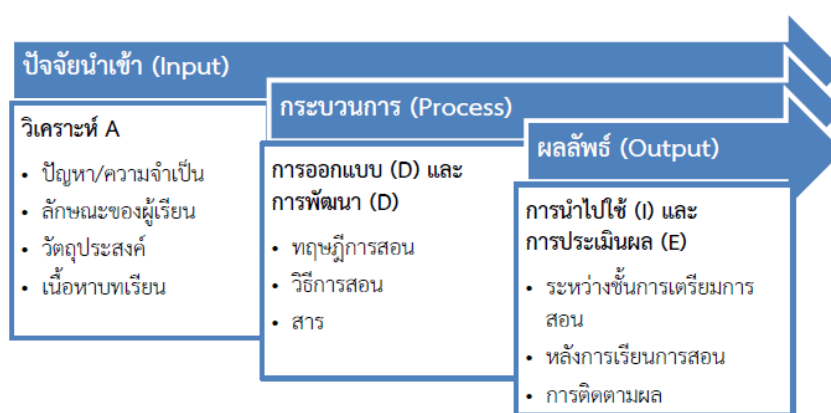
4. การวัดและประเมินผล (Assessment) การเรียนลักษณะนี้ต้องมีการประเมินผลความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระยะ นับตั้งแต่การประเมินผลก่อนเรียนเพื่อตรวจสอบความรู้พื้นฐานของผู้เรียนก่อนที่จะเรียน การประเมินผลระหว่างเรียน และการประเมินผลหลังเรียน เพื่อวัดและประเมินความรู้ ความสามารถว่ามีพัฒนาการ ความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด อันนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

5. วัสดุประกอบการอ้างอิง (Reference Materials) การเรียนหรือการสร้างงาน ในการเรียนรู้แบบนี้ จะต้องมีการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์จากการศึกษาค้นคว้า และอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มคุณภาพของการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ซึ่งอาจเป็นการสืบค้นข้อมูลในระบบ Search Engine หรือโปรแกรมค้นหา เช่น www.google.com, www.yahoo.com หรือ www.ask.com เป็นต้น (ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์. 2563 : 218-219)

5.5 แนวทางการออกแบบการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning)

Jintavee Khlaisang กล่าวว่า การออกแบบการเรียนการสอนแบบไฮบริด ที่มีประสิทธิภาพควรนำแนวคิดรูปแบบการออกแบบการเรียนการสอนซึ่งเป็นที่นิยมและสามารถนำมาจัดระบบการเรียนการสอน ได้แก่ Disk and Carey Model (2005) Kemp Model (2004) และ Smith and Ragan (1999) อย่างไรก็ตามก็ยังมีแบบต่าง ๆ เหล่านี้มีความซับซ้อนกันในเรื่องขององค์ประกอบและขั้นตอน

ต่าง ๆ แต่ละรูปแบบมีจุดเด่น จุดเน้นย้ำที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ รูปแบบการเรียนการสอนแบบไฮบริดที่นำเสนอต่อไปนี้จะได้นำจุดเด่นของแต่ละรูปแบบการออกแบบระบบการเรียนการสอนดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นพื้นฐานในการออกแบบโดยใช้กรอบทฤษฎีระบบ (ADDIE) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งในที่นี้คือขั้นตอนของการวิเคราะห์ (A=Analysis) กระบวนการ (Process) คือขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนา (DD = Design & Development) ผลลัพธ์ (Output) คือชิ้นงานและกระบวนการซึ่งผ่านการประเมินผลมาแล้ว และปรับแก้จากผลลัพธ์ที่ได้ในขั้นตอนของการประเมินผล ทั้งในระหว่างการดำเนินงาน (Implementation) และ การประเมินผลรวมสุดท้าย (E = Evaluation)



แผนภาพที่ 6 การออกแบบการเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) ด้วยการบูรณาการระบบการเรียนการสอนต่าง ๆ และ กรอบทฤษฎีระบบเข้าด้วยกัน (ADDIE)

ที่มา : ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์. (2563)

ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์. (2563 : 219-221) ได้เสนอรูปแบบของการเรียนการสอนแบบไฮบริดไว้ดังนี้

1) การผสมผสานการเรียนแบบออฟไลน์และออนไลน์ เป็นรูปแบบที่ง่ายที่สุด โดยการเรียนรู้แบบออนไลน์หมายถึงการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ส่วนการเรียนรู้แบบออฟไลน์นั้นหมายถึงการเรียนรู้ในชั้นเรียนปกติ ผู้สอนจะใช้ช่องทางทั้งสองอย่างนี้ร่วมกันในการจัดการเรียนการสอน

2) การผสมผสานการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนแบบร่วมมือ การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเป็นการเรียนรู้ด้วยความต้องการและความพร้อมของผู้เรียนเอง ส่วนการเรียนรู้แบบร่วมมือนั้นจะอาศัยการสื่อสารระหว่างผู้เรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) การผสมผสานระหว่างการเรียนแบบมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง การเรียนแบบมีโครงสร้างจะพบในการจัดเนื้อหาสาระในตำราเรียน ส่วนการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างนั้นพบได้จากการทำงาน ซึ่งอาจจะได้จากการติดต่อสื่อสาร การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4) การผสมผสานระหว่างเนื้อหาทั่วไปกับเนื้อหาเฉพาะ ซึ่งเนื้อหาทั่วไปสามารถนำมาเป็นเนื้อหาเฉพาะได้ โดยใช้ประสบการณ์ทั้งในห้องเรียนและออนไลน์ ซึ่งปัจจุบันเนื้อหาทั้งหลายจะทำให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน SCROM ที่สามารถนำเนื้อหานั้นไปใช้ร่วมกันได้

5) การผสมผสานการเรียนรู้แบบฝึกปฏิบัติและการลงมือทำความเข้าใจของการเรียนแบบผสมผสานคือการเติมเต็มการเรียนรู้ด้วยการฝึกฝนฝึกปฏิบัติ และการช่วยเหลือสนับสนุนผู้เรียนรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน

ปัจจัยความสำเร็จของการเรียนแบบไฮบริด

การเรียนรู้แบบไฮบริดจะประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ย่อมเกิดจากปัจจัยสำคัญบางประการที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จได้ ซึ่งความสำเร็จจากการเรียนแบบผสมผสานจะต้องปฏิบัติบนปัจจัยพื้นฐานสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

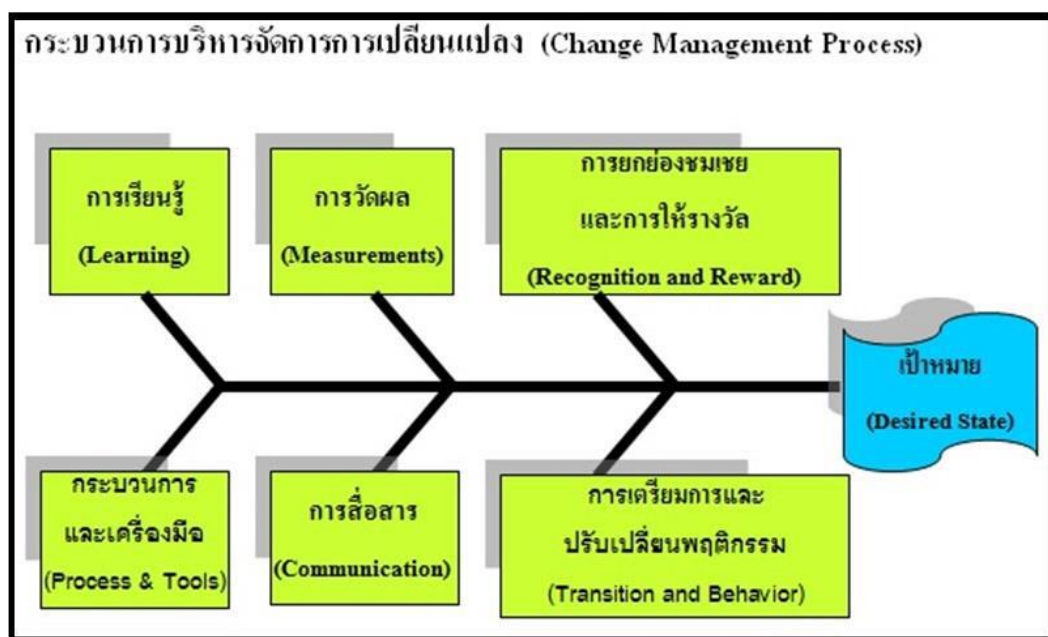
1. การใช้กระบวนการเรียนรู้แบบไฮบริดที่ถูกต้องตามหลักการทฤษฎีที่กำหนดผู้ปฏิบัติต้องมีทักษะและความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนถ่องแท้ต่อการออกแบบการสอนในเชิงปฏิสัมพันธ์

2. พิจารณาในบริบทของงานหรือองค์กรให้ละเอียด ความสำเร็จของการเรียนแบบไฮบริดเกิดจากศักยภาพของการปรับและยอมรับในเทคโนโลยีที่มีต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ความสำเร็จต้องเริ่มตั้งแต่ระดับล่างนับจากการออกแบบหลักสูตรการเรียนในลักษณะของไฮบริดสู่การปฏิบัติจริง

3. การใช้รูปแบบการเรียนแบบไฮบริดเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลักสูตรที่ออกแบบหรือกำหนดไว้ (ตีวพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์. 2563 : 219-221)

5.6 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ (Change Learning)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งยังสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็น นโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อม เป็นต้น และปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับระบบการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยทำงาน เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งของการจัดการความรู้ ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : สุวิมล มธรส. 2564

เมื่อโลกกำลังหมุนช้าลงด้วยวิกฤตจากโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับด้านการศึกษา ซึ่งกำลังเปลี่ยนแปลงจากแรงกดดันและการกระตุ้นจากโรคระบาดที่ทำให้ต้อง Social Distancing หรือการเพิ่มระยะห่างระหว่างกันในสังคม ในวงการการศึกษา ทั้งในไทยและต่างประเทศ มีการนำระบบการเรียนการสอนออนไลน์เข้ามาปรับใช้ ผ่านทางออนไลน์ด้วยเครื่องมือทันสมัยต่าง ๆ เช่น 1. ผู้สอนสามารถบันทึกวิดีโอการสอนของตนแล้วแจกจ่ายให้ผู้เรียนผ่านระบบจัดเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ (Cloud Storage) ด้วย Google Drive หรือ Microsoft One Drive หรือ Microsoft Stream แล้วจำกัดสิทธิการเข้าถึงของผู้เรียน 2. ผู้สอนสามารถถ่ายทอดสดการสอนผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Video Conference) ด้วย Microsoft Teams หรือ Google Meet 3. ผู้สอนสามารถสร้างและใช้งานห้องเรียนออนไลน์ (E-Classroom) ด้วย Microsoft Teams หรือ Google Classroom ซึ่งเครื่องมือทั้งคู่มีคุณลักษณะที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เช่น การแจกจ่ายเอกสารประกอบการสอน การสนทนา การสร้างกระดาน ถามตอบ การมอบหมายงานหรือสั่งการบ้าน การตรวจงาน การสร้างแบบทดสอบ และการให้คะแนน เป็นต้น 4. ผู้สอนสามารถสร้างและทำเอกสารการสอน เอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนไฟล์ข้อมูลกันด้วย Microsoft Office 365 หรือ Google Drive 5. ผู้สอนสามารถใช้ Microsoft Teams ซึ่งเครื่องมือที่มีคุณลักษณะสำหรับสื่อสารระดับองค์กร เช่น การสร้างกลุ่มงาน การสนทนากลุ่ม วางแผนงาน ติดตามความคืบหน้าและการนัดหมาย เป็นต้น 6. ผู้สอนสามารถสอนสดออนไลน์ผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Video Conference) ด้วย Microsoft Teams หรือ Google Meet เป็นต้น ทั้งนี้ยังมีเครื่องมือและโปรแกรมต่าง ๆ อีกมากมายที่ถูกพัฒนาขึ้นและได้รับ ความนิยมในการใช้งานสำหรับการเรียนการสอน

การประชุมต่าง ๆ อาทิเช่น 1) โปรแกรม Cisco Webex Meeting 2) โปรแกรม Google Hangout 3) Facebook Live 4) โปรแกรม Zoom เป็นต้น โปรแกรมเหล่านี้ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการสอนออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน รวมทั้งการสร้างห้องเรียนเสมือนจริงขึ้น โดยผู้สอนสามารถเลือกใช้งานตามความถนัดและตามความเหมาะสมของการเรียนการสอนออนไลน์ (สุวิมล มธูรส. 2564 : 40)

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร

6.1 ความหมายของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สมรรถนะหลักในราชการพลเรือนประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา
2. รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. ฝ่ายบริหารหรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

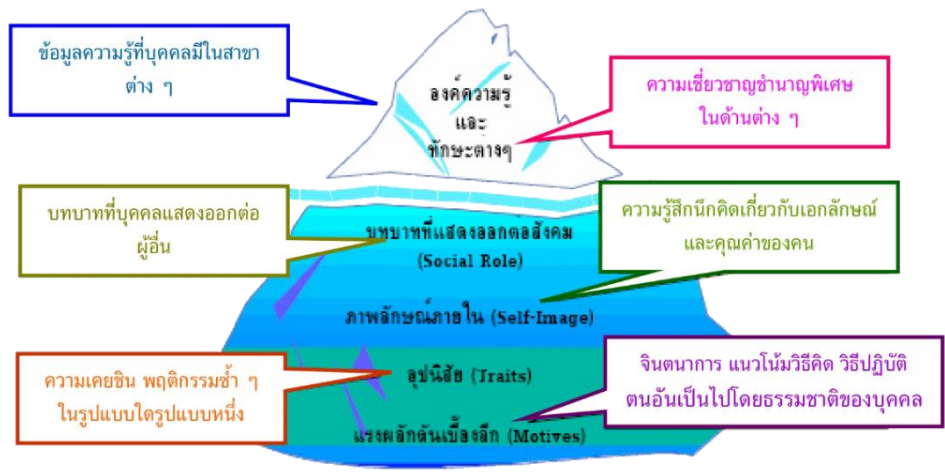
ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้มาทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป รวมทั้งการพัฒนา ยุทธศาสตร์และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะทางการบริหารจึงจะบริหารงานได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับภารกิจและนโยบาย

6.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้ชาวต่างประเทศ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้าง Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1999) ศาสตราจารย์นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติ และนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้เหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา พัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ ในยุคเริ่มต้นเพื่อการสรรหาบุคคล ต่อมาได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมากขึ้น ดังจะพบว่าระบบบริหารเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมากกว่า 30 ปีแล้ว

McClelland (1999: 15) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า "ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล" และในปี ค.ศ.1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง "Testing for Competence Rather than Intelligence" ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



แผนภาพที่ 8 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

ที่มา : McClelland, 1999

สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาที่บุคคลที่มีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น

ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะมีอิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้งานในด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล วงการศึกษา สุขภาพจิต การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ สำหรับในประเทศไทย ได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เนื่องจากภาคเอกชนที่นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และมีการนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัทเฮย์กรุป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลัก มาใช้ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบอบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

6.3 ประเภทของสมรรถนะหลัก

Bryant and Poustie (2001: 34) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุดออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ยุติกรรมทำได้ดีที่สุดใน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพล และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้าน ระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Bryant and Poustie (2001 : 123) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หมายถึง สิ่งที่คุณพูดหรือกระทำซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดี หรือไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยีวิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้ เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational Competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรู้สึกต่องานต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) และความสามารถ (Ability : A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

Spencer, McClelland and Spencer (1994) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential Competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average Performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic Competency) หมายถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Organizational Capability) รวมถึงสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมทำให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะเฉพาะหรือสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องจัดการและนำออกมาใช้ให้เต็มศักยภาพ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ โดยต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรประกอบของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งในแต่ละด้านจะมีรายละเอียดส่วนต่าง ๆ ที่เน้นให้บุคคลได้นำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้

6.4 ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปยังเป้าหมาย ซึ่งได้มีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่ต้องสนับสนุนการพัฒนาขององค์กรให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เครื่องมืออันหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันนิยมนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกฝนบุคลากรตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency Based Training) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ต่องานขององค์กรให้ได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กร (คุณากร แก้วขาว, 2555 : 1) ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงานบรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ออดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วย หรือด้วยความสามารถ ของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคคล หน่วยงาน สามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

6.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ผู้บริหารหน่วยงาน สามารถนำผลการประเมินสมรรถนะของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

6.3 การให้รางวัลและค่าตอบแทน การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานมากขึ้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า บุคลากรจะเห็นถึงการพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้น ส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยนอกจากนั้นยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

6.4 การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

6.5 การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ปัจจุบันข้าราชการต้องเป็นกลุ่มสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีอาชีพมากขึ้น

วรรณยุพา ตันมณี (2559 : 43) สมรรถนะเป็นกลยุทธ์ทางบวกที่มีโอกาสสำเร็จได้เร็ว วิธีการโดยดึงพลังส่วนดีของมนุษย์ออกมา พร้อมกับใช้พลังของสังคมควบคุมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์สิ่งดีต่อสังคมแทนการเอาเปรียบ และคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนและหมู่คณะ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของคนในภาครัฐให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องช่วยกัน

ส่งเสริมคนดีและกันคนไม่ดีออกไปจากภาคราชการ ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชัน เกิดจากทัศนคติของบุคคลที่ได้รับการยอมรับ และสั่งสมต่อเนื่องกันมาเป็นเวลายาวนาน จนกลายเป็นค่านิยมที่ว่าการทุจริตคอร์รัปชันจะสร้างประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้องอย่างง่ายดาย ไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไรมาก การสร้างความโปร่งใสในวงราชการจึงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่แยบยล โดยต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย โดยมีการปราบปรามอย่างเฉียบขาดรุนแรงและรวดเร็ว ให้คนเกิดความเกรงกลัวจนถึงขั้นไม่กล้าเสี่ยงทำผิด ทั้งนี้กลุ่มผู้นำในทุกระดับของภาครัฐจะต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรหรือสถานศึกษาเดินต่อไปข้างหน้า และสามารถทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและไปยังเป้าหมายที่วางไว้

6.5 องค์ประกอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นเสาหลักขององค์กร เป็นเสาหลักของการนำพาองค์กรไปยังเป้าหมาย โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีผู้บริหารที่มีความสามารถและมีสมรรถนะของผู้บริหารจะสามารถทำให้โรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จได้ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารของโรงเรียนไว้ดังนี้

ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

Bryant and Poustie (2001) ได้จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ทำเป็นประจำต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้นั้นไปใช้ได้ เช่นผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : 17 – 60) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามหลักการสมรรถนะ (Competency - based Approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปี 2551-2552

รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher and Educational Personnel Competency Model)

1. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งครู (Teacher Competency Model) ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ
 - 1.1 การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (Learning Design and Learners development)
 - 1.2 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management)
 - 1.3 การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (Caring and Helping Learners)
 - 1.4 จริยธรรม (Integrity)
 - 1.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Expertise)
 - 1.6 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)
 - 1.7 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Applied Technology for Learning Management)
 - 1.8 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Community Collaboration for Learning Management)
 - 1.9 การประเมินและติดตามผลการจัดการเรียนรู้ (Assessing and Monitoring Learning Management)
2. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ
 - 2.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
 - 2.2 ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader)
 - 2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Expertise)
 - 2.4 จริยธรรม (Integrity)
 - 2.5 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)
 - 2.6 ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Management Expertise)
 - 2.7 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
 - 2.8 การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
 - 2.9 การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education)
 - 2.10 การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing and Monitoring Educational Management)

3. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (Director of Educational Service Area Office Competency Model) (ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ

3.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

3.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3.4 จริยธรรม (Integrity)

3.5 การส่งเสริมการจัดการศึกษา (Educational Management Facilitating)

3.6 ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

3.7 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)

3.8 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)

3.9 การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education)

3.10 การประเมินและติดตามผลการศึกษา (Educational Assessing and Monitoring)

4. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ (Supervisor Competency Model) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ

4.1 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others)

4.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

4.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ (Academic and Professional)

4.4 จริยธรรม (Integrity)

4.5 การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Analytical and Synthetical Thinking)

4.6 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างกัลยาณมิตร (Friendly Relationship with Technology Expertise Others)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

สวรส วงศ์สิงห์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องบุคลากรทางการศึกษากับบทบาทที่เกี่ยวกับการส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีความตระหนักให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาส และพยายามที่จะแสดงบทบาทของตนเองในการที่ส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ยังมีประเด็นที่บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนพิจารณา กำหนดขั้นตอนการนิเทศ กำหนดวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสนอความคิดเห็นเพื่อการประเมินผลการทำงานของครูในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ส่วนปัญหาอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรในชุมชนยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และการติดตามตรวจสอบ การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำได้ยาก และมีเวลาว่างไม่ตรงกัน เป็นสาเหตุทำให้ชุมชนไม่สามารถมาประชุมวางแผนร่วมกับโรงเรียนได้ สำหรับแนวทางการพัฒนาบทบาทบุคลากรทางการศึกษาในการส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรที่มีต่อชุมชน และสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อองค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีการจัดอบรมและประชุมเพื่อให้ความรู้แก่ชุมชนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อุษา อำพันทอง (2547) ได้ศึกษาการสรรหาและบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจากท้องถิ่นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในส่วนของการบริหารทรัพยากรเงิน พบว่าสถานศึกษาได้นำทรัพยากรจากท้องถิ่นมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของเงิน และสถานศึกษาได้แต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบทำบัญชีควบคุมใช้จ่ายเงินที่ได้จากท้องถิ่น

สุเจนท์ รัตนพันธ์ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาการระดมทรัพยากรของโรงเรียนบ้านวังโป่ง อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนบ้านวังโป่งได้รับการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลมาเป็นวิทยากร ทำให้สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร และมีทรัพยากรพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดไป

ศุภชัย ศรีทุมมา (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนชุมชนบ้านดุง อำเภอบ้านดุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน และนำวิธีการดำเนินงานในหลายรูปแบบมาใช้ในการพัฒนา เช่น การสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับผู้นำชุมชน ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนทั้งบุคคลต่างๆ ที่เป็นแหล่งทรัพยากรอย่างใกล้ชิด และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

และที่สำคัญคือสามารถใช้แก้ปัญหาของโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management)

อุทัย แสงสุวรรณ (2549) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา โรงเรียนบ้านห้วยแม่เหลี่ยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของบุคคลที่อยู่ในชุมชน โดยมีส่วนร่วมเป็นวิทยากรให้บริการชุมชนส่งวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนและวัตถุดิบในการทำอาหารกลางวัน การเป็นแรงงานในการซ่อมแซมอาคารเรียน พัฒนาสถานที่และบริจาคตที่ดิน ในด้านวิชาการ ผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น แพทย์พื้นบ้าน หมอผีประจำหมู่บ้าน และผู้ประกอบการสามารถเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านการเกษตร การซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล งานฝีมือ การให้ความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรพื้นบ้าน

เบญจวรรณ อุไรรัตน์ (2551) ได้วิจัยการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ธีรภัทร แสนอำมาตย์ (2552 : 100-102) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภูเขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การบริการที่ดี, การพัฒนาตนเอง, การทำงานเป็นทีม, การวิเคราะห์และสังเคราะห์, การสื่อสารและการจูงใจพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เพียว สุตรัก (2553 : 76-77) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, สมรรถนะด้านการบริการที่ดีและสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ซูลลีแวน (Sullivan : 2002) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาการใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และ วัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาในท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติ ในด้านการสื่อสารและการจูงใจ

มาร์มอน (Marmon : 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก ของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวนสมรรถนะประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้าน

การบริหาร 2) สมรรถนะด้านการรับบุคคล 3) สมรรถนะด้านการแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ 4) สมรรถนะด้านการระดมทรัพยากรสนับสนุนการบริหารจัดการ 5) สมรรถนะ ด้านการติดตามและ ประเมินผล 6) สมรรถนะด้านการจัดทำของงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านสารสนเทศ 8) สมรรถนะ ด้านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ 10) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ ระดับสากล 11) สมรรถนะด้านการจูงใจ 12) สมรรถนะด้านการวางแผน 13) สมรรถนะด้าน การกำหนดทิศทาง 14) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 15) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชน 16) สมรรถนะด้านการสรรหา 17) สมรรถนะด้านการสอนและ 18) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี

แอกที (Agthe. 1980) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร และครู ในงานวิชาการที่ต้องพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของรัฐ เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูยอมรับว่า งานปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำเป็นคณะ โดยให้ ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันและความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อผู้บริหารและครู อยู่ในระดับมาก หลังจากครูและผู้บริหารได้พัฒนางานวิชาการ ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงานอื่น ๆ มากเกินไป ควรให้ความสำคัญในการนิเทศภายในให้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการ มาเป็นผู้ประสานงาน

มาร์ค (Mark Bray. 2000) ได้ศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษา บทบาทของ ชุมชนด้านการเงิน พบว่า แม้รัฐบาลจะเน้นหลักในการสนับสนุนด้านการเงินเพื่อการศึกษา แต่การสนับสนุนด้านการเงินของชุมชนเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา โดยที่รัฐบาลกลางไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการทางการศึกษาได้เต็มที่ ทรัพยากรของชุมชนจะเป็นสิ่งทดแทนที่สำคัญยิ่ง เนื่องจาก จะช่วยเพิ่มทรัพยากรเพื่อการศึกษา และลดภาระของรัฐบาล แต่ในบางครั้งการวางแผนเกี่ยวกับ โครงการที่เป็นการริเริ่มของชุมชนที่มีอยู่จำกัดไม่เหมาะสม และอาจก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคทางสังคม

เมอร์ฟี (Murphy. 2002 : อ้างถึงใน อนุสรณ์ ชุมพรพันธ์. 2551) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐชิคาโก ผลการศึกษาค้นพบว่า ผู้บริหารที่มี วิสัยทัศน์บริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้ปกครองนักเรียน และยึดถือการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะต้องมาจากแนวคิด ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมิใช่คนใดคนหนึ่ง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาต้องอาศัยทรัพยากร ทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษานั้น นอกจากรัฐจะจัดสรรให้แล้ว สถานศึกษาจำเป็นจะต้อง จัดหาเพิ่มเติม โดยการบริหารจัดการให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกภาคส่วน ทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญและ พึงพอใจที่จะเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการแสวงหาหรือร่วมระดมทรัพยากรทางการศึกษา มาสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อรักษาระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น