



## รายงานวิจัย

### เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

ว่าที่ร้อยเอก วิสาร ปัญญชุณห์

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อขอประเมินแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งวิชาการ

ที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

ประเภทตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ระดับทรงคุณวุฒิ

ตำแหน่งเลขที่ ๑๘

สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



## บทสรุปผู้บริหาร

วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เป็น การวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียน เอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๓) เพื่อ ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model และ ๔) เพื่อ ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model การศึกษา สภาพปัจจุบันและปัญหา กลุ่มประชากร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในพื้นที่สำนักงาน ศึกษาธิการภาค ๑-๑๘ ภาค กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ที่ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่สำนักงาน ศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค จาก ๕๔ โรงเรียน จำนวน ๓๒๔ คน ได้มาจาก คณะกรรมการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จำนวน ๑๐๘ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน คณะกรรมการบริหาร จัดการโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จำนวน ๑๐๘ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน คณะกรรมการ บริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน ๑๐๘ คนจาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน ๙ ท่าน การทดลองใช้รูปแบบวงรอบที่ ๑ โรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มทดลอง ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในพื้นที่ อำเภอละ ๑ โรงเรียน จำนวน ๘ โรงเรียน วงรอบที่ ๒ โรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มทดลองเป็นโรงเรียนใน เขตพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค ภาคละ ๑ โรงเรียน จำนวน ๑๘ โรงเรียน ในการประเมิน รูปแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด ๑๐ คน และประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริม การศึกษาเอกชนจังหวัด จำนวน ๑๐ คน

ผลการวิจัย จากการศึกษาทั้งด้านการทำวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องใน การพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความ เป็นเลิศ ใช้ประเด็นสำคัญต่าง ๆ จำนวน ๙ องค์ประกอบ คือ การใช้นวัตกรรม การสร้างเครือข่าย การใช้เทคนิคเชิงบริหาร การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชน และหน่วยงานอื่น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาหลักสูตร และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการ SWOT โดย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลบันทึกข้อมูลอย่าง ละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตาม แนวคิดหรือทฤษฎี เพื่อหาข้อสรุปแล้วจึง นำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและได้ ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสอบถาม การสังเกตและสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ ข้อมูล ในการตรวจสอบข้อมูลการวิจัยที่ได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล ในช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น

ระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยวิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้า ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลโดยการพิจารณาถึงเวลา สถานที่ บุคคล ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลา สถานที่ และบุคคลของผู้ให้ข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ ๑ และจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม มาয়กร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแล้วนั้น ซึ่ง INTERSECT Model ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบหลัก ซึ่งการนำไปใช้ผู้วิจัยจัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT Model

ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านการผลิต เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ จำนวน ๓๑ ข้อ จากการประเมินในแต่ละด้านพบว่า

๑. ผลการประเมินโมเดลด้านบริบท โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านบริบท ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑) คุณลักษณะของรูปแบบ และ ๒) คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ พบว่า ด้านบริบทในตัวชี้วัดคุณลักษณะของรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๔.๕๓ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๔๕ สำหรับผลการประเมินตัวชี้วัดด้านคุณภาพขององค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๔.๐๔ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๒

๒. ผลการประเมินโมเดลด้านปัจจัยนำเข้า โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการออกแบบรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๔.๘๘ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๓๘

๓. ผลการประเมินโมเดลด้านกระบวนการ โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการ ในตัวชี้วัดประสิทธิภาพของรูปแบบ อยู่ในระดับมาก มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๔.๑๕ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๔ มากกว่าตัวชี้วัดด้านความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ซึ่งมีผลการประเมินในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๓.๙๙ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๔๒

๔. ผลการประเมินโมเดลด้านผลผลิตโรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านผลผลิต ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๖ ด้าน ผลการประเมินรายประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีผลการประเมินสูงกว่าด้านอื่น คือ มีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๔.๖๓ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๓๔ รองลงมาเป็นตัวชี้วัดด้านประโยชน์ต่อบุคคลมีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ ๔.๔๑ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๓ รองลงมาเป็นตัวชี้วัดด้านประโยชน์ต่อบุคคล ตามลำดับ

### การเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้

#### ๑. การเผยแพร่

๑.๑ ผู้วิจัยเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ไปยังหน่วยงาน จำนวน ๑๐๑ หน่วยงาน



๑.๒ การนำเสนอรูปแบบในที่ประชุมผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขับเคลื่อนการนำผลการวิจัยไปใช้ในระดับกระทรวงอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการพัฒนาศึกษาเอกชนในภาพรวมของประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเข้าที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุมราชวัลลภ อาคารราชวัลลภ กระทรวงศึกษาธิการ และควรมีการติดตามผลการใช้รูปแบบทุกสิ้นปีการศึกษา

๑.๓ การนำเสนอรูปแบบในที่ประชุมศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในที่ประชุมศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๓ ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักส่วนกลาง ศึกษาธิการภาค และศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ

## ๒. การนำผลการวิจัยไปใช้

๒.๑ การขับเคลื่อนการนำรูปแบบไปใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหนังสือแจ้งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อให้คณะกรรมการประสานส่งเสริมและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ขับเคลื่อนการใช้รูปแบบบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ในการพัฒนาโรงเรียนและขอความร่วมมือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนร่วมส่งเสริม สนับสนุน ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดให้ศึกษาธิการจังหวัดมอบหมายผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการประสานส่งเสริมและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด นำเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เข้าที่ประชุมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสจ.) เพื่อร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมและเสนอชื่อโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาในระยะแรก จังหวัดละ ๓-๕ โรงเรียน

๒.๒ โรงเรียนเอกชนนำรูปแบบไปใช้จำนวน ๒๖๘ โรงเรียน

๒.๓ ผลงานของโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ในปีการศึกษา ๒๕๖๓ ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองในวงรอบที่ ๑ และวงรอบที่ ๒ จำนวน ๒๖ โรงเรียน ได้รับรางวัล ดังนี้ รางวัลของนักเรียน จำนวน ๕๒ รางวัล รางวัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๔๐ รางวัล และรางวัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๒๔ รางวัล

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการวิจัยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนมุ่งสู่ความเป็นเลิศในกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ
๒. ควรมีการศึกษา กระบวนการคิดนวัตกรรมต่อเนื่องจากการใช้โมเดลให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน



## คำนำ

รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เป็นวิจัยและพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๒. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๓. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๔. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการ ๑. ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และ ๒. มีรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยมีคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้ขยายผลไปยังโรงเรียนเอกชนเพื่อพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณ นายอรรถพล ตรีกตรอง เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลและให้คำแนะนำจนผลงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ทุก ๆ ท่านที่ได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการทำวิจัย

ว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญาชูณห์

มีนาคม ๒๕๖๔



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
คำนำ	จ
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๓. ขอบเขตของการวิจัย	๖
๔. นิยามศัพท์เฉพาะ	๗
๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๐
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๑๑</b>
๑. ประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย	๑๑
๒. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๑๔
๓. ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา	๒๐
๔. ความหมายของนวัตกรรมทางการศึกษา	๓๑
๕. ความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษา	๓๒
๖. ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรม	๓๖
๗. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	๔๑
๘. รูปแบบของการประเมินผล (Evaluation Model)	๕๔
๙. รูปแบบการประเมินผลแบบซิป (CIPP)	๕๕
๑๐. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและวิธีปฏิบัติ INTERSECT model	๖๐

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๑๘๗</b>
ระยะเวลาที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๑๘๗
ระยะเวลาที่ ๒ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๑๙๒
ระยะเวลาที่ ๓ เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๑๙๕
ระยะเวลาที่ ๔ เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๑๙๗
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้วย INTERSECT model</b>	<b>๒๐๓</b>
ผลการศึกษาระยะที่ ๑ สภาพปัจจุบันและปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๒๐๓
ผลการศึกษาระยะที่ ๒ การสร้างรูปแบบ (model) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๒๑๐
ผลการศึกษาระยะที่ ๓ ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๒๘๗
ผลการศึกษาระยะที่ ๔ การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๓๓๐
<b>บทที่ ๕ สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๓๓๗</b>
๑. สรุปผลการวิจัย	๓๓๗
๒. อภิปรายผลการวิจัย	๓๔๖
๓. การเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้	๓๕๑
๔. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	๓๕๒

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บรรณานุกรม	๓๕๓
ประวัติผู้วิจัย	๓๗๓
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	๓๗๕
- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	๓๗๗
ภาคผนวก ข	๓๗๙
- แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบัน	
และปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๓๘๑
- แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	
INTERSECT model	๓๘๖
- แบบสอบถามเพื่องานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการ	
โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๓๘๗
- แบบสัมภาษณ์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๓๙๑
- แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	๓๙๓
- แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	
INTERSECT model	๓๙๕
ภาคผนวก ค	๓๙๙
- ผลการประเมินแบบสอบถามเพื่องานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร	
จัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	๔๐๑
- ผลการประเมินแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	
INTERSECT model	๔๐๕
ภาคผนวก ง	๔๐๗
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๑๕๑๕ ลงวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๓	๔๐๙
- (ฉบับ) หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๐๔๘๒ ลงวันที่	
๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓	๔๑๐
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๑๖๑๗ ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓	๔๑๑
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๒๘๕๔ ลงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓	๔๑๓
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๙๑๖๔ ลงวันที่ ๑๑	
พฤศจิกายน ๒๕๖๓	๔๑๔

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ง	
- รายงานการประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓	๔๑๕
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๓๑๖๕ ลงวันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๓	๔๑๘
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๑๗๗๐ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓	๔๒๐
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๑๗๗๓ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓	๔๒๒
ภาคผนวก จ	๔๒๓
- บัญชีรายชื่อโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model จำนวน ๒๗๕ โรงเรียน	๔๒๕
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๕๙๘ ลงวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๓๕
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๐ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๓๖
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๑ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๓๗
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๒ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๓๘
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๓ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๓๙
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๔ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๔๐
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๕ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๔๑
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๖ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๔๒
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๗ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔	๔๔๓
- บัญชีหน่วยงานที่เผยแพร่ผลงาน จำนวน ๑๐๑ หน่วยงาน	๔๔๔
- หลักฐานการเผยแพร่ในที่ประชุมศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ	๔๔๘
ภาคผนวก ฉ	๔๕๙
- คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๔๖๑



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
๑	แนวคิดการบริหารสถานศึกษา	๖๑
๒	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนตามแนวคิดของผู้รู้ (การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงาน (Relationship Building: R))	๑๒๓
๓	การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของผู้รู้ (การทำงานเป็นทีม (Teamwork: T))	๑๘๐
๔	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค (วงรอบที่ ๒)	๑๙๖
๕	การเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ	๒๐๓
๖	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง ๔ ด้าน จำนวน ๓๒๔ คน	๒๐๕
๗	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน ๓๒๔ คน	๒๐๖
๘	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน ๓๒๔ คน	๒๐๗
๙	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน ๓๒๔ คน	๒๐๘
๑๐	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงานทั่วไป จำนวน ๓๒๔ คน	๒๐๙
๑๑	ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านปริบท	๓๓๐
๑๒	ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านปัจจัยนำเข้า	๓๓๑
๑๓	ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านกระบวนการ	๓๓๑
๑๔	ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านผลผลิต	๓๓๒

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๑	โครงสร้างสถานศึกษา	๒๐
๒	หน้าที่ของผู้บริหาร ๔ อย่างของดูบริน (Dubrin)	๒๑
๓	ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง	๓๑
๔	ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	๔๐
๕	แสดงความสัมพันธ์ของประเภทการประเมิน และประเภทของการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบซิป (CIPP Model)	๕๘
๖	แสดงรายละเอียดและขั้นตอนการประเมินผลโครงการแบบซิป (CIPP Model)	๕๙
๗	รูปแบบการจัดหลักสูตรของ Tyler (Tyler's Model)	๑๕๓
๘	แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของหลักสูตร	๑๕๓
๙	ประเด็นในการทำ SWOT Analysis ด้านการบริหารวิชาการ	๒๑๓
๑๐	ประเด็นในการทำ SWOT Analysis ด้านการบริหารบุคลากร	๒๑๗
๑๑	ประเด็นในการทำงาน SWOT Analysis ด้านงบประมาณ	๒๒๑
๑๒	ประเด็นในการทำ SWOT Analysis ด้านบริหารทั่วไป	๒๒๓
๑๓	องค์ประกอบที่ ๑ การใช้นวัตกรรม (Innovation: I)	๒๒๗
๑๔	องค์ประกอบที่ ๒ การสร้างเครือข่าย (Networking: N)	๒๓๒
๑๕	องค์ประกอบที่ ๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T)	๒๓๗
๑๖	องค์ประกอบที่ ๔ การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language: E)	๒๔๔
๑๗	องค์ประกอบที่ ๕ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)	๒๕๐
๑๘	องค์ประกอบที่ ๖ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student centered learning: S)	๒๖๐
๑๙	องค์ประกอบที่ ๗ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E)	๒๖๗
๒๐	องค์ประกอบที่ ๘ การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)	๒๗๑
๒๑	องค์ประกอบที่ ๙ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team : T)	๒๗๖
๒๒	โมเดลการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (INTERSECT model)	๒๘๗
๒๓	โมเดลการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (INTERSECT model) เชิงระบบ	๓๓๓

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑. ความเป็นมาของปัญหา

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคนที่รัฐต้องจัดให้ เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคม และประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศ ในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ ๒๑ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ๒๕๖๐, น. ก)

กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สังคมโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างไร้พรมแดนและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยได้รับผลกระทบดังกล่าวประกอบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มให้เห็นว่าสังคมไทยกำลังก้าวสู่ภาวะวิกฤต การจะแก้ภาวะวิกฤตได้นั้น ปัจจัยสำคัญคือคุณภาพของคน การพัฒนาคนจึงนำไปสู่การพัฒนาประเทศดังคำกล่าวที่ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพลเมืองนั้น เป็นเป้าหมายสูงสุดของประเทศ ถ้าปราศจากพลเมืองที่มีคุณภาพ แม้ประเทศนั้นจะมีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์เพียงใด ก็ยังไม่ทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นเป็นประโยชน์ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติได้ โรงเรียนเป็นสถาบันจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้เป็นแหล่งเสริมสร้างพัฒนาการของเด็กในทุก ๆ ด้านและมุ่งเน้นให้เป็นพลเมืองดีทางสังคม การบริหารจัดการภายในโรงเรียน จะมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ดังที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน เป็นผู้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ รอบรู้ เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับประทวน บุญรักษา (๒๕๕๖, ออนไลน์) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งมีใช้พฤติกรรมที่ยึดกรอบกฎหมายอย่างเดียวนั้น แต่ต้องประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในกรอบคุณธรรม และจริยธรรมที่ตีงามตามปทัสถานสังคมที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณธรรม จริยธรรม ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยสร้างศรัทธา สร้างแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานในองค์กร และบุคคลทั่วไปเกิดความเชื่อมั่น เชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้นำ และองค์กรจนได้รับความไว้วางใจในที่สุดและสามารถผลักดันให้การศึกษา มีความก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ ในฐานะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” ดังนั้น คุณธรรมและจริยธรรม จึงมีความสำคัญมากผู้บริหารทุกคนทุกระดับจะต้องมี โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษา ราบรื่น บรรลุจุดมุ่งหมาย แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณธรรมและจริยธรรม จะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องปรับกระบวนทัศน์ และวิธีคิดใหม่ โดยการ

ปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึกในด้านคุณธรรม และต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง (สถาบันที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, ออนไลน์, ๒๕๕๖)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ ดังนี้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศตามวิสัยทัศน์ ๖ ยุทธศาสตร์ คือ ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ ๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๖๓, น. ๑)

ภายหลังผ่านพ้นวิกฤต COVID – ๑๙ ภายในประเทศช่วงเดือนมิถุนายน ๒๕๖๓ กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้แถลงต่อสาธารณชน เมื่อวันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ณ ครุสภา กระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การศึกษายกกำลังสอง (Thailand Eco-System: TE๒) ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ๓ ส่วน คือ ระบบการศึกษา กลไกการขับเคลื่อน และอุปสงค์ อุปทาน จะช่วยให้ระบบการศึกษาไทยมีความคล่องตัว และสามารถปรับตัวได้ทันกับบริบทในศตวรรษที่ ๒๑ ของประเทศ เพื่อตอบโจทย์อาชีพ อุตสาหกรรม และธุรกิจ นำไปสู่โมเดลการศึกษายกกำลังสอง (Thailand Education Eco-System Model) ประกอบด้วย ๑) HCEC (Human Capital Excellence Center) หรือศูนย์พัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นหน่วยพัฒนาทุนมนุษย์ (HR) ของประเทศ เพื่อตอบโจทย์อาชีพ อุตสาหกรรม และธุรกิจ ๒) DEEP (Digital Education Excellence Platform) หรือ แพลตฟอร์มด้านการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ เป็นหน่วยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ของประเทศ เพื่อตอบโจทย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต ๓) EIDP (Excellence Individual Development Plan) หรือ แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นต้นแบบการพัฒนา ศักยภาพบุคคล (Human Potential: HP) เพื่อตอบโจทย์เส้นทางความสำเร็จของชีวิต

ความสำคัญอีกส่วนของการเปลี่ยนระบบการศึกษายกกำลังสอง เพื่อนำไปสู่ “ระบบนิเวศ” ทางการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนนักเรียน ครู ห้องเรียน สื่อการเรียนรู้และโรงเรียน เพื่อยกกำลังสองไปพร้อมกันทั้งระบบ ดังนี้ ๑) นักเรียนยกกำลังสอง จะต้องเปลี่ยนจากการเรียนเพื่อสอบไปสู่การเรียนรู้ ผักผ่อนปฏิบัติ สร้างทักษะอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น เพื่อยกระดับทักษะชีวิต สร้างความสามารถของผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑ ๒) ครูยกกำลังสอง เมื่อต้องการให้เด็ก เก่งก็ต้องมีระบบสร้างครูที่เก่ง มีระบบที่ให้คนเก่งเข้ามาเป็นครู ให้อาชีพครูเป็นอาชีพในฝัน เก่งเป็นครู โดย ออกแบบโมเดลอาชีพครูให้เป็นความใฝ่ฝันของนักเรียนนักศึกษา ๓) ห้องเรียนยกกำลังสอง จากการเรียนที่ โรงเรียน ไปสู่การเรียนรู้ที่บ้านตามที่โรงเรียน (ห้องเรียนกลับด้าน) โดยให้ผู้เรียนหาความรู้ที่บ้านเพิ่มความรู้ เสริมทักษะที่โรงเรียน (ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้) ทำหลักสูตรให้ยืดหยุ่น ๔) สื่อการเรียนรู้ยกกำลังสอง เรียน จากตำราสู่การเรียนรู้ผ่านสื่อแบบผสมผสาน (การเรียนรู้แบบได้ออกแบบได้) เรียนที่ไหนก็ได้ที่มีอินเทอร์เน็ตและ อุปกรณ์ ๕) โรงเรียนยกกำลังสอง เน้นการประเมินโรงเรียนจากจำนวนนักเรียนไปสู่คุณภาพ ตอบโจทย์

ความรู้ ทักษะที่เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ตามบริบทความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเป็นเลิศทาง ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการให้โรงเรียนพิจารณาพัฒนาตามบริบทและศักยภาพของแต่ละแห่งไป สู่ความเป็นเลิศในแบบฉบับของตนเอง ไม่ว่าจะมีความเป็นเลิศด้านวิชาการ ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน

การศึกษาเอกชนเป็นระบบการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาของประเทศไทยมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศ มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน การมีส่วนร่วมของการศึกษาเอกชนได้ถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริม การศึกษาเอกชน ๒๕๖๐, น. ก) ประกอบกับโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาเป็นการจัด การศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล) ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างยิ่ง

โรงเรียนเอกชนเป็นสถาบันการศึกษาที่เกิดขึ้นมาเพื่อรองรับการขยายตัวทางการศึกษาของภาครัฐ ที่ไม่สามารถจัดการได้อย่างครอบคลุม ซึ่งโรงเรียนเอกชนต้องจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งไม่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาของภาครัฐ และ หากเป็นไปได้ยังมุ่งไปสู่คุณภาพที่สูงกว่าในหลายด้าน ทั้งนี้เพื่อความศรัทธาและความอยู่รอดของการดำเนิน กิจการ (สัมภาษณ์ ดร.อุทัย สื่อกระแสร์ ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเทพดินทร์วิทยาเชียงใหม่ วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๓) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ กำหนดให้รัฐสนับสนุนเอกชน จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และในการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเอกชนด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐, น. ๑๔-๑๕) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ. ๒๕๔๕) มาตรา ๔๓ บัญญัติให้รัฐสนับสนุนเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาโดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนการลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์ ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อให้สถานศึกษาเอกชน มีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ จากสภาพการณ์ในปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยนั้น มีดังนี้

ด้านผู้เรียน จากการสรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ ๖ จากข้อมูลของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) ได้รายงานผลการทดสอบ โดยจำแนกตามสังกัด ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑ พบว่า นักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (ปีการศึกษา ๒๕๖๑ คะแนนเฉลี่ยภาษาไทย ๕๙.๕๙ ภาษาอังกฤษ ๔๙.๒๙ คณิตศาสตร์ ๔๓.๑๐ และวิทยาศาสตร์ ๔๓.๒๔) เพิ่มขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สูงกว่าปีการศึกษา ๒๕๖๐ (ปีการศึกษา ๒๕๖๐ คะแนนเฉลี่ย ภาษาไทย ๕๐.๓๐ ภาษาอังกฤษ ๔๖.๖๕ คณิตศาสตร์ ๔๒.๐๖ และวิทยาศาสตร์ ๔๒.๑๘) โดยที่มีคะแนน เฉลี่ยทุกสาระวิชา สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ จากข้อมูลข้างต้น ในกลุ่มสาระวิชาภาษาอังกฤษ กลุ่มสาระ

วิชาคณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ ยังมีค่าคะแนนเฉลี่ยยังไม่ถึงร้อยละ ๕๐ ดังนั้น ในด้านคุณภาพ ผู้เรียนยังต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นต่อไป

ด้านงบประมาณ โรงเรียนเอกชนช่วยลดงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษาคิดเป็นร้อยละ ๑๐.๔๓ หากพิจารณาย้อนหลัง ๑๐ ปี โรงเรียนเอกชนได้ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานถึง ๒๐๒,๘๓๑.๖ ล้านบาท (สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภา ๓๒,๑๑๔๑๒ (๒๕๕๒, ๖)

แต่ในปัจจุบัน ได้เกิดวิกฤตในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ดังนี้ คือ ๑) อัตราการเกิด ลดลงของประชากรไทย ๒) การลดลงของจำนวนนักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนเอกชน ๓) โครงการพัฒนา ทางด้านการศึกษาของรัฐที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี ซึ่งมีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน ซึ่งถ้าเป็นโรงเรียนรัฐบาล ค่าเล่าเรียนฟรี ๑๐๐% ส่วนโรงเรียนเอกชนรัฐจะจ่ายเงินอุดหนุนช่วยเหลือมากขึ้น โดยผู้ปกครองจ่ายลดลงจากร้อยละ ๔๐ เหลือจ่ายเพียงร้อยละ ๓๐ รัฐอุดหนุนให้กับนักเรียนโรงเรียนเอกชนในอัตราประมาณร้อยละ ๗๐ ของค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับนักเรียนภาครัฐ ผู้ปกครองจะเสียค่าธรรมเนียมการศึกษาส่วนหนึ่งประมาณร้อยละ ๓๐ สำหรับการอุดหนุนอีก ๔ รายการ คือ ค่าหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อีกทั้งการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความดึงดูดใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานไปเรียนโดยให้บริการฟรีในหลาย ๆ ประเด็น ดังนี้ รถรับ-ส่งฟรี เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายฟรี อาหารกลางวันฟรี ตลอดจนการขยายตัวของโรงเรียนดีประจำตำบล และนโยบายการรับ การรับข้าราชการครูระหว่างปี ซึ่งทำให้ครูโรงเรียนเอกชนลาออกเพื่อไปสอบเป็นข้าราชการทำให้ขาดครูกลางภาคเรียน ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการเรียนการสอน ๔) การแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยตัวเอง ๕) พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชนปี ๒๕๕๐ กำหนดให้ผู้ประกอบการสามารถจัดเก็บรายได้จากผลประกอบการเพียงร้อยละ ๔๐ โดยที่เหลือร้อยละ ๖๐ จะต้องเก็บใช้เป็นทุนกองกลางในการบริหารโรงเรียน เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการส่วนหนึ่งโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ๒๐๐-๓๐๐ คนเริ่มทบทวนตนเอง และหันไปประกอบธุรกิจอื่นที่สร้างรายได้มากกว่า (ชาญณรงค์ ลักษณะนิยานาวิน, ๒๕๕๓, น. ๕) ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภา ประธานชมรมผู้รับใบอนุญาตและครูโรงเรียนเอกชนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความ คิดเห็นไว้ว่า พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐ บังคับให้โรงเรียนเอกชนทั้งหมดต้องเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารโดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างความหลากหลายทั้งในสภาพและบริบทของโรงเรียน ทั้งในเรื่องของประเภทของโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุนและไม่รับเงินอุดหนุน ในเรื่องระดับการศึกษา เช่น อนุบาล ประถม มัธยม อาชีวศึกษา และโรงเรียนนานาชาติ ในด้านขนาดของโรงเรียน (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๓๐-๑๐,๐๐๐ คน) ตลอดจนที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งมาจากทรัพย์สินของผู้รับใบอนุญาตหรือ ครอบครัวตลอดจนผู้ร่วมลงทุนและจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดและพัฒนา คุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนของตน จะเห็นได้ว่าสภาพจริงของโรงเรียนเอกชนอยู่ในสภาพพึ่งพาตนเอง จึงส่งผลให้มีหลายโรงเรียนปิดกิจการลงอันส่งผลกระทบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในโรงเรียน ๖) นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางของการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) กล่าวคือใน พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางการศึกษาอาเซียนซึ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐาน สำคัญ

ของสังคมในทุกระดับครอบครัว หมู่บ้าน จังหวัด ประเทศ กลุ่มประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนและบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างกันของอาเซียน ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนเอกชนต้องบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน (Asian-Community) ต่างมีความหลากหลายอย่างมากในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษา วัฒนธรรม สังคม การเมืองการปกครอง สภาพภูมิประเทศ ระบบการศึกษา รวมทั้งประวัติศาสตร์ของแต่ละประเทศต่างมีเนื้อหาที่แตกต่างกันออกไปเมื่ออาเซียนรวมกันเป็นประชาคม จะมีผลกระทบตามมามากมาย ซึ่งเป็นไปในทางด้านลบและด้านบวกต่อกลุ่มคนต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ได้รับผลกระทบจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดการสร้างความเข้าใจและการศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเป็นประชาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อวันที่ ๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒ โรงเรียนเรวัตมีหนังสือแจ้งผู้ประกอบการถึงการปิดสถานศึกษา โดยระบุว่ามีความจำเป็นที่จะต้องหยุดการเรียนการสอนในปีการศึกษา ๒๕๕๓ ซึ่งปกติจะเปิดภาคเรียนในวันที่ ๑๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ตั้งแต่ชั้นเตรียมอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ เนื่องจากสาเหตุ ดังนี้ ๑) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๑๕๙ กำหนดให้ผู้ได้รับอนุญาตต้องโอนกรรมสิทธิ์ครอบครองที่ดินให้แก่โรงเรียนและจัดตั้งเป็นนิติบุคคล (บริษัท) นอกจากนี้พระราชบัญญัติดังกล่าวยังมีปัญหาในทางปฏิบัติอีกหลายด้านที่โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ๒) ในสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันอัตราการเกิดของประชากรลดลงมากทำให้ในแต่ละปี มีจำนวนนักเรียนน้อยลงปีละกว่าร้อยละคนและมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากอีกทั้งรัฐบาลยังได้ขยายและให้การสนับสนุนโรงเรียนรัฐบาลในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมถึงโครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี ทำให้ระยะหลังโรงเรียนประสบปัญหาหลายด้านรวมถึงเกิดปัญหาสถานะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ๓) การขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคลากรครูที่มีใจรักและมีคุณสมบัติเหมาะสมนั้นหาได้ยากขึ้น ในปัจจุบันนิสิตนักศึกษาที่จบครุมาแล้วเป็นครูน้อยลงซึ่งทำให้เป็นผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน

จากข้อมูลทีกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความจำเป็นต้องเร่งรัดให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน เพื่อแก้ปัญหาจำนวนนักเรียนที่ลดน้อยลงและการปิดตัวลงของโรงเรียนเอกชนตลอดจนเป็นการสนองนโยบายการศึกษาที่กำลังสองของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้องมีการศึกษา “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model” เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้เป็นแนวทางให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อความคงอยู่ของโรงเรียนเอกชนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยภาพรวมของประเทศต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- ๓) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model
- ๔) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model

### ๓. ขอบเขตของการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
 INTERSECT model การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียน  
 เอกชนสู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น ๓ ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ ๑.๑ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๑.๑ แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด  
 เบื้องต้นในการวิจัย

๑.๑.๒ ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
 INERSECT model

ชั้นที่ ๑.๒ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา

๑.๒.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

๑.๒.๑.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโรงเรียน  
 เอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑-๑๘ ภาค

๑.๒.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงได้คณะกรรมการ  
 บริหารสถานศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค

- คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ๑๐๘ คน ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน
- คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ๑๐๘ คน ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน
- คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ ๑๐๘ คน ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

๑.๒.๒ ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานวิชาการ งานบริหารงาน  
 งบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป

ชั้นที่ ๑.๓ การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๑.๓.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร  
 จัดการโรงเรียนเอกชน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๕ ท่าน

๑.๓.๒ ตัวแปรที่ศึกษา การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ

การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
 INERSECT model แบ่งออกเป็น ๒ ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ ๒.๑ การยกย่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนดำเนินการ ดังนี้



๒.๑.๑ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผล การศึกษาสภาพ ปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ มาयर่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๒.๑.๒ ผู้วิจัยจัดทำเป็นร่างรูปแบบ โดยจัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ ความเป็นเลิศ INERSECT model.

ขั้นที่ ๒.๒ การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model โดยการจั ดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการ ดังนี้

๒.๒.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ ท่าน

๒.๒.๒ ตัวแปรที่ศึกษา ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็น เลิศ INERSECT model

**ขั้นตอนที่ ๓ การทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model**

วงรอบที่ ๑ วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ ถึง วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓

วงรอบที่ ๒ วันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ถึง วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

**ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model เป็นการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร จัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model**

๔.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

๔.๑.๑ ประชากร ได้แก่ ศึกษานิเทศก์จังหวัด / ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน

๔.๑.๒ ศึกษานิเทศก์จังหวัด ๑๐ คน และประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษา เอกชนจังหวัด จำนวน ๑๐ คน ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็น แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ และทำการวิเคราะห์เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของรูปแบบ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย  $\bar{x}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เมื่อเสร็จสิ้น กระบวนการตามขั้นตอนผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการวิจัยเสนอที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและสมบูรณ์ เพื่อเขียนรายงานการวิจัยผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการวิจัยเสนอที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและ สมบูรณ์เพื่อเขียนรายงานการวิจัย

**๔. นิยามศัพท์เฉพาะ**

๔.๑ รูปแบบ (โมเดล) หมายถึง สิ่งที่ต้องสร้างหรือพัฒนาขึ้นแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของ เรื่องให้เข้าใจง่าย ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

๔.๒ การบริหารจัดการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน มีการบริหารจัดการในโรงเรียนด้วยกัน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

๔.๓ รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model หมายถึง เอกสารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจัดทำเป็นคู่มือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบการพัฒนาผ่านกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๔.๔ การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง เมื่อโรงเรียนใช้คู่มือและบริหารจัดการตามแนวทางและวิธีการแล้ว มีคะแนนประเมินผ่านร้อยละ ๙๐

๔.๕ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา วงการวิชาชีพและชุมชนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน

๔.๖ ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model สามารถพัฒนาโรงเรียนตามหัวข้อ ดังนี้

๑. การใช้นวัตกรรม (Innovation: I) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ต้องใช้นวัตกรรมที่ต่างจากโรงเรียนทั่วไป

๒. การสร้างเครือข่าย (Networking: N) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ต้องสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนเอกชนและหน่วยงานของรัฐ (ตะวัน สื่อกะแสร้, ๒๕๕๖, น. ๑๓๔)

จากกรอบความคิดการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาสู่มาตรฐานสากล จำแนกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ เครือข่ายที่เป็นทางการ คือ เป็นเครือข่ายที่มีข้อตกลง ระบบระเบียบของความสัมพันธ์ และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ คือ เครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมมีข้อตกลง เฉพาะกิจกรรม มีวัตถุประสงค์และเรื่องแต่ไม่มีข้อตกลงระบบ ระบบระเบียบของความสัมพันธ์ให้เป็นเครือข่ายประเภทใด ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

ผู้วิจัยจัดทำแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา

๒. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน

๓. ร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม

๔. ขึ้นทบทวนผลการดำเนินงาน

๓. การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T) แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เทคนิคการบริหารแนวทศพิธราชธรรม ดังนี้

๑. แนวทางการใช้ด้านทานการให้

๒. แนวทางการใช้ด้านศีล ความประพฤติดีงาม

๓. แนวทางการใช้ด้านบริจาตะ การบริจาค

๔. แนวทางการใช้ด้านอาชชวะ ความซื่อตรง

๕. แนวทางการใช้ด้านมัททวะ ความอ่อนโยน

๖. แนวทางการใช้ศิลปะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภ ยศ
๗. แนวทางการใช้ด้านอักโกธะ ความไม่โกรธ
๘. แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน
๙. แนวทางการใช้ด้านขันติ ความอดทน
๑๐. แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ ความอ้าาง

๔. การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English Language: E) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองที่นักเรียนต้องเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาในระดับสูงต่อไป จำนวนผู้เรียนภาษาอังกฤษทั่วโลกจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องคาดว่าในอีก ๑๐-๑๕ ปีข้างหน้า จำนวนผู้เรียนจะเพิ่มขึ้นสูงสุดถึง ๒ พันล้านคน แสดงให้เห็นว่าพลโลกตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในสังคมโลกยุคใหม่ (ตะวัน สื่อกระแส, ๒๕๕๖)

๑. แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน, การจัดองค์กร, การนำ, การควบคุม)
๒. แนวทางการจัดการเรียนการสอน
๓. แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
๔. แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
๕. แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
๖. แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชน
๗. แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
๘. แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
๙. แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

๕. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ในชุมชน

๑. การประชาสัมพันธ์
๒. การให้บริการชุมชน
๓. การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
๔. การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
๕. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

๖. จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student-centered learning: S) การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๑. การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๓. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

๗. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E)
  ๑. แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
  ๒. แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
  ๓. แนวทางตามหลักการใช้สอย
  ๔. แนวทางตามหลักความประหยัด
  ๕. แนวทางตามหลักความปลอดภัย
  ๖. แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม
๘. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)
 

แนวทางการพัฒนาหลักสูตร

  - ขั้นที่ ๑ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
    - ๑.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน
    - ๑.๒. การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
    - ๑.๓ การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง
  - ขั้นที่ ๒ การร่างหลักสูตร
    - ๒.๑ การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร
    - ๒.๒ การกำหนดเนื้อหาสาระ
    - ๒.๓ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่าง ๆ
    - ๒.๔ การกำหนดวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน
  - ขั้นที่ ๓ การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
  - ขั้นที่ ๔ การนำหลักสูตรไปใช้
  - ขั้นที่ ๕ การประเมินผลหลักสูตร
๙. การให้ความสำคัญกับการใช้ทีมงาน (TEAM: T) แนวทางการให้ความสำคัญกับการใช้ทีมงาน คือ
  ๑. การสร้างทีมงานตามวัตถุประสงค์
  ๒. การพัฒนาทีมงาน
  ๓. การพัฒนาผู้นำทีม
  ๔. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
  ๕. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
  ๖. เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน

#### ๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
๒. ได้รูปแบบเพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้ขยายผลไปยังโรงเรียนเอกชนเพื่อพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

๑. ประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย
๒. แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
๓. ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา
๔. ความหมายของนวัตกรรมทางการศึกษา
๕. ความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษา
๖. ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรม
๗. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
๘. รูปแบบของการประเมินผล (Evaluation Model)
๙. รูปแบบการประเมินผลแบบซีพี (CIPP)
๑๐. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและวิธีปฏิบัติ INTERSECT model

#### ๑. ประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อ่างใน ตะวัน สี่อเกสร์ (๒๕๕๖, น. ๑๒๔) ได้รวบรวมประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย เป็นลำดับดังนี้

การจัดการศึกษาในประเทศไทยมีมานานนับแต่สมัยลานนาหรือนานกว่า ๖๐๐ ปี ในสมัยนั้นหรือเวลาต่อมาคือ สมัยสุโขทัย ความรุ่งเรืองของอารยธรรม รวมทั้งความหนาแน่นของประชากรอยู่ในภาคเหนือเป็นส่วนใหญ่ การศึกษาเล่าเรียนส่วนใหญ่เกิดขึ้นในวัด มุ่งเพื่อให้อ่านออกเขียนได้ ไทยริเริ่มใช้อักษรไทย ๓ แบบขึ้นในสมัยนั้นและผู้เรียนได้เลือกใช้แบบที่เป็นที่นิยมมากที่สุด นอกจากนี้มีการสอนวิชาชีพแก่ผู้เรียน เช่น แพทย์แผนโบราณ วิชาก่อสร้าง โหราศาสตร์ เวทมนตร์คาถา และวิชาต่อสู้ป้องกันตัว สำหรับครูผู้สอนในวัดแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้ทำหน้าที่ครูใหญ่ ได้แก่ เจ้าอาวาส
๒. ผู้ทำหน้าที่สอนพระภิกษุและสามเณร ซึ่งปกติจะเป็นพระที่บวชมานานกว่าพรรษา
๓. ผู้ทำหน้าที่สอนเด็กวัด (ชะโลมวัดหรือสิกข์วัด) ซึ่งเป็นพระที่มีอาวุโสน้อย ส่วนเด็กที่เข้าเรียนส่วนใหญ่จะมีอายุประมาณ ๑๐ ขวบ หากอายุน้อยมากก็จะเป็นภาระของพระผู้สอนเกินไปและหากอายุมากเกินไปจะไม่คล่องตัวในการปรนนิบัติวิภูฐานต่อครูผู้สอน รวมทั้งเป็นการเสียแรงงานของครอบครัวอีกด้วย อย่างไรก็ตาม นักเรียนประเภทนี้ มีทั้งที่ประจำอยู่ที่วัดและเข้ามาเย็นกลับ

สำหรับวิชาที่สอนกันนอกวัดก็มีวิชาต่อสู้ป้องกันตัวและวิชาชีพของครอบครัวหรือตระกูล ซึ่งถ่ายทอดให้คนในสกุล ทำนองเดียวกับการเรียนการสอนของราชินิกุล บุตรหลานของข้าราชการสำนักเก่าเรียนกันในวังและในสำนักราชบัณฑิต ส่วนความรู้ที่เล่าเรียนได้แก่ วิชาศาสนาพุทธ ภูมิศาสตร์ มานุษยวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ ดาราศาสตร์ จริยธรรม เวชกรรม โหราศาสตร์ ช่างปั้นปักทอง ร้อยกรอง เย็บเย็บ เป็นต้น

ในสมัยกรุงศรีอยุธยา การศึกษายังคงรุ่งเรืองเรื่อยมาจนกระทั่งเสียกรุงศรีอยุธยาแก่พม่าเป็นครั้งที่ ๒ ในปี ๒๓๑๐ การจัดการเรียนการสอนได้พัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช บาทหลวงฝรั่งเศสในกายโรมันคาธอลิกได้มาขอจัดตั้งโรงเรียนขึ้นหลายแห่งและบางแห่งทรงจัดสรรงบประมาณช่วยสร้างให้ ทั้งโบสถ์และที่พักด้วย ในเวลาเดียวกันพระองค์ได้โปรดเกล้าฯ ให้พระโหราธิบดีแต่งตำราภาษาไทยอย่างซาบซึ้งไม่ลืมนขนบธรรมเนียมประเพณีของตนในตำราภาษาไทยเล่มแรกนี้ได้กล่าวถึงพยัญชนะ สระ การประสมตัวอักษร ฉันทลักษณ์ และคำศัพท์ของภาษาบ้านเรือนเคียง เช่น ชาว เขมร บาลี สันสกฤต นอกจากนี้ยังกล่าวถึงแนวทางการรับราชการมาตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช และได้รับการต่อยอดให้เด่นชัดยิ่งขึ้น ในต้นรัชกาลของพระพุทธเจ้าหลวง เพื่อเริ่มจัดการศึกษาอย่างมีระบบแบบแผนตามประเทศตะวันตก

กิจการโรงเรียนของบาทหลวงได้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีการบุกฉนวนวิชาเรื่องศาสนาด้วยภาษาละติน (ภาษาโรมันโบราณ) จำนวนนักเรียนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและเคยมีมากถึง ๗๐๐ คน นักเรียนสามเณรบางคนสามารถกล่าวสุนทรพจน์เป็นภาษาละตินต้อนรับราชทูตฝรั่งเศสได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนี้นักเรียนไทย ๖ คน ได้เดินทางร่วมไปกับคณะทูตครั้งที่ ๒ เพื่อไปศึกษาเล่าเรียนต่อในประเทศฝรั่งเศส เมื่อพ.ศ. ๒๒๔๔ ซึ่งนับว่าเป็นการส่งนักเรียนไทยไปเรียนต่อต่างประเทศครั้งแรก คณะทูตครั้งที่ ๓ ก็มีนักเรียนไทยร่วมเดินทางไปศึกษาต่อด้วยอีก ๑๒ คน ต่อมาคณะทูตครั้งที่ ๔ มีนักเรียนไทยอีก ๕ คน ร่วมเดินทางไปศึกษาต่อยังประเทศฝรั่งเศสอีกเช่นกัน

สถานศึกษาเอกชนโดยเฉพาะโรงเรียนสามเณรของบาทหลวงฝรั่งเศส ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มุ่งเตรียมเด็กเพื่อเป็นพระในคริสต์ศาสนานั้น ได้ทำการสอนวิชาการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการสอนหลักธรรมของพระเป็นเจ้าของเจ้าด้วย เพื่อให้ชาวเมืองมีความรู้พอที่จะทำราชการของพระเจ้ากรุงสยามความมุ่งหมายของหลักสูตรของบาทหลวงประการสุดท้ายนี้สอดคล้องกับแนวนโยบายของสมเด็จพระนารายณ์มหาราชที่กำหนดเอาไว้ในหนังสือจันทตามณดังกล่าวแล้วข้างต้น

การเรียนการสอนภาษาจีน ได้เริ่มมีขึ้นครั้งแรก ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช โดยชาวจีนที่อพยพมาตั้งถิ่นฐานอยู่ในประเทศไทย ชาวจีนส่วนใหญ่นิยมส่งบุตรหลานของตนไปเรียนที่ศาลเจ้า ซึ่งผู้ดูแลศาลเจ้าเป็นผู้สอนและสอนด้วยคัมภีร์เก่าบ้าง สอนด้วยการเล่านิทานประเภทวรรณคดีหรือเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์จีนบ้าง โดยใช้ภาษาจีนล้วน ๆ สำหรับค่าเล่าเรียนส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งของตามแต่ผู้ปกครองนักเรียนจะนำไปให้ ต่อมาในตอนปลายสมัยกรุงศรีอยุธยา การสอนภาษาจีนรุ่งเรืองที่สุดที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เคยมีนักเรียนมากถึง ๒๐๐ คน ในสมัยกรุงธนบุรีซึ่งเป็นช่วงเวลาสั้นมาก โรงเรียนสามเณรของบาทหลวงฝรั่งเศสยังคงมีเหลืออยู่ไม่มากนัก โรงเรียนหลายโรงเรียนถูกพม่าเผาทิ้งไปและโรงเรียนที่เหลืออยู่ก็ต้องซ่อมแซมกันจึงจะใช้ได้ และเป็นโรงเรียนเล็ก ๆ ที่มีนักเรียนเพียง ๕-๖ คน เท่านั้น ต่อมาโรงเรียนสามเณรของบาทหลวงฝรั่งเศสก็เกือบหมดสูญสิ้นไป เมื่อสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชทรงเนรเทศสังฆราชและบาทหลวงฝรั่งเศสออกนอกประเทศ

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ สังฆราชและบาทหลวงที่ถูกขับไล่ออกไปนั้นได้กลับเข้ามาอยู่ที่เมืองไทยอีกและเข้าใจว่าโรงเรียนสามเณรก็คงจะได้รับการฟื้นฟูขึ้นใหม่อีก แต่คงจะมีนักเรียนจำนวนน้อยมากและไม่เจริญดังแต่ก่อน ต่อมาพวกมิชชันนารีอเมริกันซึ่งเผยแผ่คริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ได้เริ่มเข้ามา

มีบทบาททางด้านการศึกษาในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. ๒๓๗๑ ในสมัยสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว บางคนเป็นนายแพทย์ เป็นนักวิทยาศาสตร์ เป็นครูบาอาจารย์ เป็นนักหนังสือพิมพ์ และนิยมใช้วิชาชีพของตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม พร้อมกันไปกับการสอนศาสนา และคนไทยส่วนใหญ่ในเวลานั้นก็มีความประทับใจมิชชันนารีอเมริกันมาก

ประวัติการศึกษาเอกชนในสมัยรัตนโกสินทร์ เริ่มเมื่อมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบาทหลวงชาวฝรั่งเศสชื่อ Poleax และเจ้าฟ้ามงกุฎ ซึ่งต่อมาก็คือ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ขณะที่บาทหลวง Poleax เรียนภาษาไทย บาลีและวัฒนธรรมไทย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๔ ทรงศึกษาภาษาละตินและวัฒนธรรมตะวันตก ดอกเตอร์จอห์นสัน (Johnson) เป็นมิชชันนารีชาวอเมริกันที่สอนภาษาอังกฤษแก่ข้าราชการในราชสำนัก ซึ่งต่อมากลายเป็นเสนาบดีชั้นสูง ซึ่งต่อมาหมอหัทสกัน (Dr.Caswell) ได้สอนภาษาอังกฤษแก่พระภิกษุ ๕ รูป และข้าราชการจำนวน ๑๐ คน สามปีต่อมาหมอหัทสกันถึงแก่กรรม ชั้นเรียนจึงถูกยุบเลิกไปและนางหัทสกัน (Caswell) ภรรยาได้รับพระราชทานเงิน จำนวน ๑,๕๐๐ บาท ด้วย

ในปี พ.ศ. ๒๓๘๙ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับนางสนมและนางกำนัลขึ้นในพระบรมมหาราชวัง โดยมีมิชชันนารีหญิง ๓ คน ผลัดเปลี่ยนกันเป็นครูเข้าไปสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนนี้มีนักเรียนถึง ๓๐ คนในปีแรก แต่ค่อย ๆ ลดลงและได้เลิกกิจการไปใน ๓ ปีต่อมา โรงเรียนนี้เรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนเอกชนอย่างแท้จริง

ในระหว่างต้นปี พ.ศ. ๒๓๘๕ โรงเรียนเอกชน ๓ แห่ง ถูกตั้งขึ้นโดยกลุ่มมิชชันนารี นิกายโปรเตสแตนต์สำหรับเด็กชาย เด็กหญิง และโรงเรียนสุดท้ายเป็นสหศึกษา นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ในภาคเอกชนที่เปิดโอกาสให้มีความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ โรงเรียนเอกชนแห่งแรกที่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนเป็นโรงเรียนประจำสำหรับเด็กหญิงซึ่งเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนเพียงครั้งเดียว สำหรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดรวมทั้งอาหารและที่พัก มีผลทำให้โรงเรียนขาดบที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไรก็ดี ผู้ปกครองนักเรียนยินดีจ่ายค่าเล่าเรียน โรงเรียนจึงมีความมั่นคงและเป็นที่ยอมรับตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงหลายแห่งเกิดขึ้นนับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๒๐ โรงเรียนอัสสัมชัญตั้งขึ้นก่อนตามด้วยโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน (พ.ศ. ๒๔๓๑) และโรงเรียนราชินีบน (พ.ศ. ๒๔๔๖) โรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงอื่น ๆ ก็จัดตั้งขึ้น แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเหล่านี้เป็นที่นิยมในบรรดาผู้ปกครอง

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๖ เป็นต้นมา การจัดการศึกษาเอกชนได้ดำเนินการควบคุมมากับการจัดการศึกษาของรัฐ อยู่ภายใต้การอุดหนุนส่งเสริมและควบคุมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ แต่เนื่องจากการจัดการศึกษามีการขยายตัวอย่างกว้างขวางจึงทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย จึงเสนอความเห็นว่าการโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะให้เป็นกลุ่มโรงเรียนราษฎร์ หรือกรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้นและเป็นการเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้นที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาและโรงเรียนเอกชน

เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร.ดำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้น จึงได้เสนอแผนงานกรมโรงเรียนซึ่งได้จัดทำร่างไว้แล้วต่อคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอ กระทรวงศึกษาธิการ ผลปรากฏว่า กองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สช. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๕ ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ โดยโอนอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ เพราะใน ส่วนที่เกี่ยวกับกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี ไปเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดย ดร.ดำรง บัวศรี เป็นเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก

## ๒. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ปีเตอร์ เอฟ. ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker, ๑๙๘๐, pp. ๑๖๕-๑๖๘) เสนอว่า การบริหาร คือ ศิลปะ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่น เป็นผู้นำภายใน สภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามา ร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศ ต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

นอกจากนี้ มิลสไตน์และบีเลสโก (Milstein, M. M., & Belasco, J. A., ๑๙๗๓, p. ๑๖๑) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ส่วนคุนซ์และเวียร์ริช (Koontz and Wehrich, ๑๙๙๐, p. ๔) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้าง บรรยากาศในการทำงานของแต่ละบุคคลร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ฮูเซน และโพสเทิลวาท (Husen and Postlewaite ๑๙๙๔, p. ๒๑๓) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะในการประสาน องค์ประกอบ หรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของ องค์กร จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับ บุคคลอื่น หรืออาจผ่านบุคคลอื่นที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๕, น. ๑) กล่าวถึงการศึกษา ความหมายของการบริหารและการบริหาร จัดการว่าควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์ สังคมซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติ ย่อมอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว เผ่าพันธุ์ ชุมชน สังคม และประเทศ เมื่อมนุษย์ อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการ ควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบัน อาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่



การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้นเรียกว่า การบริหารหรือการบริหารราชการ ด้วยเหตุผลเช่นนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการบริหารหรือบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร” การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administrare” หมายถึงช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ส่วนคำว่า การจัดการ นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไรหรือกำไรสูงสุดสำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณชนถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอน การปฏิบัติราชการและการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐเช่นให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่งเหล่าบุหรี่ยังไรก็ดีภาคธุรกิจก็ได้ ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคม ด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

พร้อมกันนี้อาจให้ความหมายได้อีกว่าการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) ๔) การบริหารงานทั่วไป (Management) ๕) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) ๖) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๗) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๘) การบริหารเวลา (Minute) และ ๙) การบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้เป็นกรนำ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร" ที่เรียกว่า ๙M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย การให้ความหมายทั้ง ๒ ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ "กระบวนการบริหาร" และ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร" มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจากนี้ ๒ ตัวอย่างนี้แล้วยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมาย ได้อีก เป็นต้นว่า ๓M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และ การบริหารงานทั่วไป (Management) และ ๕P ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

ทักษะเกี่ยวกับการบริหาร

เฟรดเดอริค ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W Taylor, ๑๙๑๑, p. ๒๗) ให้ทักษะไว้วางงานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษา โดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อ้างใน (๒๕๔๕, น. ๓๙) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการหรือกระบวนการบริหารเกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิด ของลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิต (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอน การบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการ บริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อ้างใน (๒๕๔๘, น. ๕) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกันที่เห็น ได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วนคือ ๑) ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐและหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ๒) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ ๓) มีจุดหมายปลายทางคือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ขึ้นรวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงที่เพิ่มขึ้นสำหรับส่วนที่แตกต่างกันคือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่อง การนำการจัดการของภาคเอกชน เข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอนและการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร รวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงาน ของรัฐส่วนการบริหารการบริการนั้นเรื่องอำนวยการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

ดริคเกอร์ (Drucker, ๑๙๗๙, p. ๑๙๐) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำและ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, ๑๙๘๒, p. ๓) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงาน ร่วมกันและผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนร็อบบิ้นส์ และ เคาลเตอร์ (Robbins and Coulter, ๑๙๙๖, p. ๘) และ ครีตเนอร์ (Kreiner, ๑๙๙๘, p. ๕) ได้เสนอว่า การบริหารเป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การแบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อ้างใน (๒๕๔๕, น. ๓๖-๓๘) แบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

๑. การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือ การบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือ การให้บริการสาธารณะ (Public Services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental

Organization) ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานทั้งใน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของ หน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรมหรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงาน ของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

๒. การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (Business Administration) หรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชนซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไรหรือ การแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจการค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่าง ชัดเจนจากการบริหารงานของบริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

๓. การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non-Governmental Organization) ซึ่งเรียกอย่อว่า หน่วยงานเอ็นจีโอ (NGOs) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit)

๔. การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (International Organization) มีวัตถุประสงค์หลัก ของการจัดตั้งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์กรค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

๕. การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจาก ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ได้กำหนดให้ มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้งและผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กร ดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๖. การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอด มา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงานและกลุ่มผู้ให้บริการ

ลักษณะของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ อังใน ตะวัน สือกะแสร้ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของงานบริหารจัดการ ไว้ ๓ ด้าน คือ

๑. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร

๒. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

๓. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

## กระบวนการบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๕๐, น. ๑๐) เสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การควบคุม ซึ่งร็อบบินส์ และเคอส์เตอร์ (Robbins and Coulter, ๑๙๙๖, pp. ๙-๑๐) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๓๘, น. ๑๙๒) ได้จำแนกกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning)
๒. การจัดองค์การ (Organizing)
๓. การจัดบุคลากร (Staffing)
๔. การควบคุม (Controlling)

ฟลิปโป (Flippo, ๑๙๖๙, p. ๔๑๗) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า หมายถึง การพยายามบังคับให้ งานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้และ ริงชัย สันติวงษ์ (๒๕๓๙, น. ๔๕๖-๔๕๘) ได้กำหนดส่วนประกอบในการควบคุมทั้งสิ้น ๓ ประการดังนี้ คือ ๑) การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ๒) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และ ๓) การดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงาน ขึ้นต่อไปเป็นไปตามทางที่กำหนดไว้สำหรับการควบคุมสมัยใหม่ คือ การบริหารตามจุดมุ่งหมาย (Management by Objective) ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายของงานจากเป้าหมายที่กำหนด ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องแต่ละคนสามารถที่จะควบคุมตัวเอง (Self-Control) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้โดยเป็นการควบคุมจากภายในตัวผู้ปฏิบัติ

อชิปต์ย์ คลี่สุนทร (๒๕๕๔, น. ๒) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จ แต่จะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้นโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กกลอง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง ๓ เรื่องคือ ๑) ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น ๒) งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลง และ ๓) คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่าการจะบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง ดังกล่าวนั้น ยุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึง คือ

๑. การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีข้อแม้ว่าข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ต้องรวดเร็วถูกต้อง ทันสมัย และใช้ประยุกต์ได้ปัญหา คือ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมได้ง่าย ถ้าครอบคลุมเนื้องานน้อยแต่บางอย่างก็ได้มายาก ต้องอาศัยเวลาสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์ก่อนนำมาใช้ได้ ในส่วนนี้ต้องอาศัยระยะเวลาและศึกษาว่าข้อมูลสารสนเทศเรื่องใดจำเป็น และครอบคลุมพื้นที่ใดมากน้อยเพียงใด จากผู้บริหารหรือผู้ต้องการใช้ข้อมูลด้วย ปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวกรวดเร็วและราคาถูกลงด้วย

๒. การบริหารทางไกล (High-Tech Administration) ในยุคนี้เครื่องมือ เครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสาร สะดวก รวดเร็วมาก อยู่ใกล้กันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) ดังนั้น

สื่อหลายอย่าง อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยงอุปกรณ์เหล่านี้ควรหาไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วยประหยัดเวลาเข้าใจกันง่ายและสะดวก เรื่องนี้ปัญหาคือต้องมีการจัดระบบระเบียบ และเครือข่ายการรับส่งให้ดีพอ

๓. การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญในการทำงานสำหรับผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ บางประการ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ในการแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถฝึกอบรมได้ภายในเวลาไม่นานนักโปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมากสามารถฝึกฝนใช้ได้โดยใช้เวลาประมาณ ๑ สัปดาห์ หลังจากนั้นเมื่อใช้บ่อย ๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้

๔. การมองการณ์ไกล (Introspection) ดังที่กล่าวกันว่าผู้บริหารและคณะ ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล ไม่นึกแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต ๑๐ ปี ๑๕ ปี ๓๐ ปี บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลง ทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียงและมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมองหรือช่วยคิดในบางเรื่องด้วย

๕. การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ทำได้ดีกว่าเนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลังหรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่า ควรได้รับโอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่าปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

๖. การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนนัก องค์กรปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์กร และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงานให้เหมาะสมกับยุคและสมัยนี้ด้วย มีนักบริหารบางท่าน เสนอว่าองค์กรอาจจัดให้มีความยืดหยุ่นสามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ ได้เป็นอย่างดี หน่วยงานย่อยควรมีความสำคัญทัดเทียมกันและลักษณะงานประจำดังเช่น เป็นสายงานหลักและสายงานรอง ที่ไม่ค่อยเอื้อต่อการปรับตัวน่าจะค่อย ๆ หายไป องค์กรใด ใหญ่มาก อู้แอ้ย ปรับตัวช้า ก็ควรแยกองค์กรให้เป็นองค์กรย่อยหลายองค์กร งานก็จะฉับไว รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนี้ระบบสำนักงานอัตโนมัติที่เชื่อมโยงกันได้ ทั้งสำนักงานควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

๗. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้ รับการศึกษ ฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้น อาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่แต่ปัจจุบันวิธีพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำได้โดยรูปแบบใหม่ ทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พื้นฐานการศึกษาที่สูง การสร้างความเข้าใจทำได้น่าจะง่ายขึ้น และช่วยปรับตัว ให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้นในส่วนนี้การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้เรียนต่อหรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์กร สหประชาชาติ เช่น

ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาสเปน ภาษาอาหรับ ภาษารัสเซีย หรือภาษาของประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อกัน ให้เก่งเท่าหรือเกือบเท่าภาษาแม่ของแต่ละคน จะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดีขึ้น

**๓. ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา**

**โครงสร้างสถานศึกษา**

ธีระ รุญเจริญ อ่างถึงโน อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์ ได้ดำเนินการวิจัยภารกิจ โครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ เพื่อนำไปสู่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การออกแบบโครงสร้างสถานศึกษา ควรคำนึงถึงควมมีอิสระ คล่องตัวในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและจัดระบบบุคลากรหลักได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยได้เสนอโครงสร้าง รายละเอียด ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ โครงสร้างสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา

หน้าที่การบริหาร

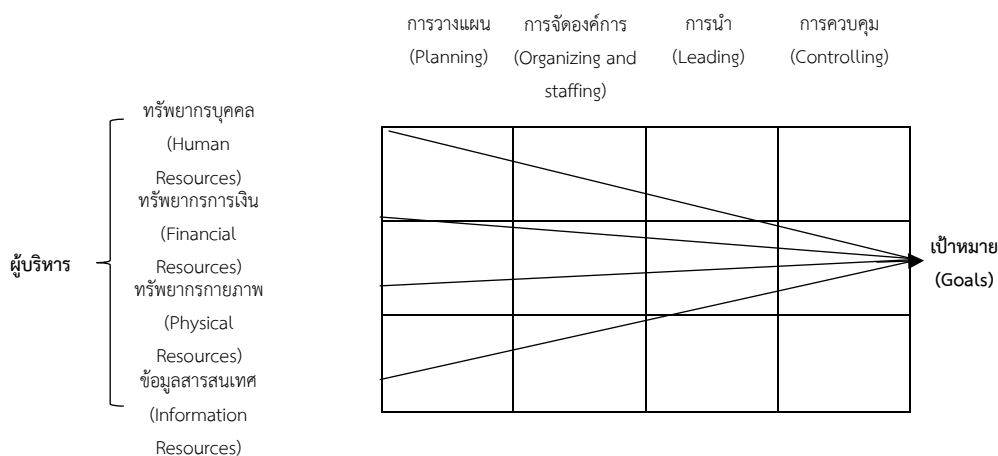
๑. ความหมายของหน้าที่การบริหาร

การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ เรียกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร หรือหน้าที่การบริหาร (functions of management) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหาร หรือใช้กระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Processes)

แบทแมน และสเนล (Bateman and Snell) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องและหลากหลาย รวมทั้ง Planning, Organizing, Leading and Controlling ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

โรบบิน และดีเซนโซ (Robbins and Decenzo) สรุปว่า หน้าที่การบริหารมี ๔ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ดูบริน (Dubrin) ให้ความเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหาร ๔ อย่าง คือ ๑) Planning ๒) Organizing and Staffing ๓) Leading และ ๔) Controlling ซึ่งทั้ง ๔ ประการ เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบริหาร ดังภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ หน้าที่ของผู้บริหาร ๔ อย่างของดูบริน (Dubrin)

จากแนวคิดของ ๑) แบทแมน และสเนล (Bateman and Snell) ๒) ดูบริน (Dublin) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายและกิจกรรมในหน้าที่การบริหารดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ความคาดหวังในอนาคต การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การเลือกมาตรการ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดทำโครงสร้าง การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐาน และรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจองค์กร การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

๓. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคคล

๔. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบ ติดตามการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

#### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ คือ การจัดการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ส่วนกรม ภูประเสริฐ (๒๕๔๘, น. ๖) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

#### หลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ

๑. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

๒. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

๓. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

๔. มุ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ในทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

๕. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา

#### ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

แฟเบอร์ และเชียร์รอน (Faber and Shearron, ๑๙๗๐) แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น ๖ ด้าน คือ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดอุปกรณ์การสอน การนิเทศการสอน และการส่งเสริมครูประจำการ ส่วนกรม ภูประเสริฐ (๒๕๔๘, น. ๙-๑๘) กำหนดขอบข่าย



งานวิชาการไว้ ๙ ประการ คือ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน การบริหารประเมินผล การเรียน การบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การบริหารการวิจัย และพัฒนา การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การบริหารการวิจัยและพัฒนา การบริหารโครงการ วิชาการ การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารงานประเมินผลงานด้านวิชาการ เช่น การกำหนดหลักสูตร แผนการสอน สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล การจัดครูเข้าสอน การนิเทศการสอน สำหรับรัฐศาสตร เวทศาสตร์ (๒๕๕๓) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ สำหรับปริยาพร สงศ์อนุตรโรจน์ กำหนดขอบข่ายการบริหารงาน วิชาการดังนี้ ๑) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ แบ่งออกเป็นการจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ของการจัดชั้นตอน และระยะเวลาในการทำงาน การจัดทำโครงการสอน และการจัดทำบันทึกการสอน ๒) การจัดดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการฝึกงาน ๓) การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน แบ่ง ออกเป็น การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด และการนิเทศการสอน ๔) การวัดและการประเมินผล การเรียนเร็ว ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น ๕ ด้าน คือ งานแผนงานวิชาการ งานจัดการเรียนการสอน งานการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน งานการวัดและ ประเมินผล และงานอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. งานแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอน คู่มือประมวลการสอน จัดทำ ข้อมูลสถิตินักเรียน จัดทำนำเสนอนโยบายแนวการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงาน และหรือธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และงานอื่น ๆ

๒. งานจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และ ผู้มีความสามารถพิเศษ (มาตรา ๑๐) ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตามที่ เห็นสมควร โดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติและความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ (มาตรา ๑๕) กำหนดคาบเวลาเรียน ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ กำหนดวันปิด-เปิดภาคเรียนของสถานศึกษา จัดตารางสอน จัดชั้นเรียน จัดครูเข้าสอน จัดสอนซ่อมเสริม และงานอื่น ๆ

๓. งานพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ จัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น (มาตรา ๒๗ วรรค ๒) เทียบโอนผลการเรียน (มาตรา ๑๕ วรรคท้าย) จัดทำมาตรฐานหน่วยงานต้นสังกัด และแนวทาง การจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ (มาตรา ๓๐) ประชุมอบรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ ผู้สอนทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการแก้ครุคัดเลือกรหัสแบบเรียนที่กระทรวงฯ และหรือเขต พื้นที่ได้รับอนุมัติให้ใช้ในสถานศึกษาอนุมัติให้ใช้หนังสือแบบเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษา จัดทำหรือพัฒนาขึ้น จัดทำตำราเรียนในวิชาที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร จัดหาวิทยากรและแหล่ง

ประกอบการฝึกงาน จัดบริการห้องสมุดและที่อ่านหนังสืออื่น ๆ นอกเหนือจากห้องสมุด จัดมุมค้นคว้าศึกษาในห้องเรียน จัดห้องวิชาการสำหรับการค้นคว้าของครู และงานอื่น ๆ

๔. งานการวัดและประเมินผล ได้แก่ จัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน (มาตรา ๒๖) ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (มาตรา ๔๘) อันได้แก่ การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง อนุมัติการจบการศึกษา ออกหลักฐานทางวิชาการ จัดทำทะเบียนวัดผล ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และงานอื่น ๆ

๕. งานอื่น ๆ ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (มาตรา ๕๐) ประสาน ส่งเสริม และดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน (มาตรา ๑๒) รณรงค์ให้เด็กทุกคนในพื้นที่บริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา ๑๐) นำเสนอการแต่งตั้งกรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ (ถ้ามี)

ส่วน ธีระ รุณเจริญ กำหนดให้การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายภารกิจ ๘ ด้าน คือ

๑. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
๒. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
๓. การวัดผล การประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
๔. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
๕. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
๖. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
๗. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
๘. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

#### การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดการเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติโดยมีขั้นตอนสำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ ๑) การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ๒) การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และ ๓) การจัดทำข้อต่อกลางผลการปฏิบัติงาน

หลักการและแนวคิดการบริหารงานงบประมาณ

ธีระ รุณเจริญ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการบริหารงบประมาณไว้ ๕ ด้าน คือ

๑. ยึดหลักความเท่าเทียมกัน และความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียน

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น

๒. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

๓. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

๔. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง ๗ ด้าน คือ ๑) การวางแผนงบประมาณ ๒) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ๓) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ ๔) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ๕) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ๖) การบริหารสินทรัพย์ และ ๗) การตรวจสอบภายใน

๕. มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งขอบข่ายงานงบประมาณเป็นดังนี้

๑. งานบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ จัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินพิจารณาเสนอเพื่อขออนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาบริหารงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน ตรวจสอบภายใน เก็บรักษาเงิน การเลือกประเภทการฝากเงิน การเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด (มาตรา ๕๙ วรรค ๔) อื่น ๆ

๒. งานวัสดุ ครุภัณฑ์ ได้แก่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ จัดซื้อ จัดจ้างตามแผนการใช้จ่าย มีอำนาจในการสั่งซื้อ สั่งจ้างเพิ่มขึ้น แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ สั่งจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ สั่งทำลายเอกสารที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา จัดทำทะเบียนควบคุมวัสดุ ครุภัณฑ์อื่น ๆ

๓. งานอื่น ๆ ได้แก่ ดำเนินการด้านกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (ระดับมัธยมปลาย) ระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนและสังคมเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (มาตรา ๕๘) อื่น ๆ

ธีระ บุญเจริญ ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ ๗ กลุ่ม คือ

๑. การจัดตั้งงบประมาณ

๒. การจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน และการอนุมัติ งบประมาณ การโอน และการเปลี่ยนแปลง งบประมาณ การรายงานผล

๓. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม การใช้งบประมาณ การตรวจสอบการใช้ผลผลิต

๔. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุน สวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากร การส่งเสริมการบริหาร การจัดหารายได้ และผลประโยชน์ใน รูปแบบที่หลากหลาย

๕. การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน

๖. การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานทาง การเงินและงบการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

๗. การบริหารวัสดุและสินทรัพย์ การวางแผนจัดหาวัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการจัดทำและการจัดหาวัสดุ การควบคุม ดูแล บำรุงรักษา จำหน่าย วัสดุ และการจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

สมเดช สีแสง. (๒๕๔๗). ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณประกอบด้วยขอบข่ายดังนี้ การควบคุม งบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน และการรายงานผล

พรจันท์ พรศักดิ์กุล. (๒๕๕๐). ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการ งบประมาณ ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณมีกำหนดนโยบายงบประมาณ การทบทวน แผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณรายรับรายจ่าย ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ๒) ขั้นตอนของการอนุมัติ งบประมาณ มีการนำเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา และส่วนใหญ่จะเห็นชอบ ตามที่โรงเรียนเสนอ ๓) ขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลง งบประมาณ และมีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง งบประมาณและไม่มีแรงจูงใจให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน และ ๔) ขั้นตอนของการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผลการใช้งานงบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และต้นทุน ส่วนการมีส่วนร่วม ในกระบวนการงบประมาณ พบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในกระบวนการงบประมาณ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้สอนและกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล ๒. ได้รูปแบบ กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวน

แผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น และการประมาณการรายรับรายจ่าย ๒) การอนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วย การพิจารณางบประมาณ และการจัดทำเอกสารงบประมาณ ๓) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การควบคุมการใช้งบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ๔) การประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผลและได้นำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

### การบริหารงานบุคคล

หลักการและแนวคิดการบริหารงานบุคคล

๑. ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๒. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
๓. ยึดหลักธรรมาภิบาล

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วางแผน อัตรากำลัง สรรหาบุคลากร บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร พัฒนาบุคลากร พิจารณาความดีความชอบ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ อนุญาต การลา ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ของบุคลากรในสถานศึกษาอนุญาตการลาไปเข้ารับการฝึกอบรม ดูงานในประเทศ อนุญาตการลาศึกษาต่อในประเทศ พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร การจัดการองค์การในสถานศึกษา จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพ ตามที่ได้รับมอบหมาย จัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ทางด้านบุคลากรของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (มาตรา ๕๐) อื่น ๆ

ธีระ รุญเจริญ. (๒๕๔๕). ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่าย ๒๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน อัตรากำลัง ๒) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ๓) การเกลี่ย อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๔) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง ๕) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา ๖) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ ๗) เงินเดือนและค่าตอบแทน ๘) การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๙) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๑๐) การลา ศึกษาต่อ ๑๑) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๑๒) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ๑๓) มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ๑๔) การส่งเสริมวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๑๕) การดำเนินการ

ทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ๑๖) การสั่งพักราชการ การสั่งออกจากราชการไว้ก่อน ๑๗) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ๑๘) การอุทธรณ์ ๑๙) การร้องทุกข์ ๒๐) การออกจากราชการ ๒๑) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ๒๒) งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๒๓) งานยกเว้นคุณสมบัติ ๒๔) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และ ๒๕) งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

นิชามา ประสพอารยา. (๒๕๔๓). ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนกำลังคน เพื่อการวางแผนการพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ เป็นแผนปฏิบัติการ ๑-๒ ปี มีการดำเนินการสรรหา โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ โดยการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถและความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการให้รับมอบหมายติดตามและรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางการศึกษามาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมมีการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ มีการมอบหมายที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกรักอยากทำงานต่อเอง โดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร มีดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่าง ๆ จัดบริการด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลที่ทันสมัย ส่วนปัญหาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น ๑๒ ระดับ ได้แก่ กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มีปัญหาในด้าน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนา และค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ และกลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีปัญหาในการนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านสุขภาพ และการบริการข้อมูลข่าวสาร

### การบริหารงานทั่วไป

หลักการและแนวคิดการบริหารทั่วไป

๑. ยึดหลักในสถานศึกษามีความอิสระในการบริหาร และการจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่ศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กร ที่เกี่ยวข้อง

๓. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบ เครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๔. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริม และสนับสนุนให้ การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพ และมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจน การจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถานสังคมอื่น

ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ. (๒๕๔๕). ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารทั่วไป ๒๓ ประการ คือ ๑) การพัฒนา ระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ๒) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ๓) การวางแผน การศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการ ประจำปี ๔) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน ๕) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ๖) การพัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน ๗) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ๘) งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ๙) การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและวัสดุ ๑๐) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร ๑๑) การดูแล อาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อม ๑๒) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ๑๓) การรับนักเรียน ๑๔) การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลือกสถานศึกษา ๑๕) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ ตามอัธยาศัย ๑๖) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ๒๐) การส่งเสริม สนับสนุน และการประสานการจัด การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ๒๑) งานประสานราชการ กับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ๒๒) งานกำกับดูแลสถานศึกษา: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน และ ๒๓) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารทั่วไป ๕ ด้าน คือ

๑. งานธุรการและสารบรรณ ได้แก่ ผลิตและจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร การเก็บรักษา และการยืม การทำลายเอกสาร การออกกระเบื้อง ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา การประชุมครู และงานอื่น ๆ

๒. งานทะเบียน สถิติและรายงาน ได้แก่ จัดทำทะเบียนสถิติครูและลูกจ้าง รายงานผลการเรียนของ นักเรียนเป็นระยะ ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รายงานข้อมูลผลการดำเนินงานหรือ

กิจการต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชน เก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานของโรงเรียน และงานอื่น ๆ

๓. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานวางแผนบริเวณสถานศึกษา ปรับปรุงบริเวณสถานศึกษา กำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุงอาคารสถานที่และห้องเรียน กำหนดมาตรการป้องกันอัคคีภัย ภัยธรรมชาติและอุบัติภัยอื่น ๆ รักษาความปลอดภัย จัดทำทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ ส่งเสริมให้นักเรียนได้ร่วมกันทำความสะอาดห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษา และงานอื่น ๆ

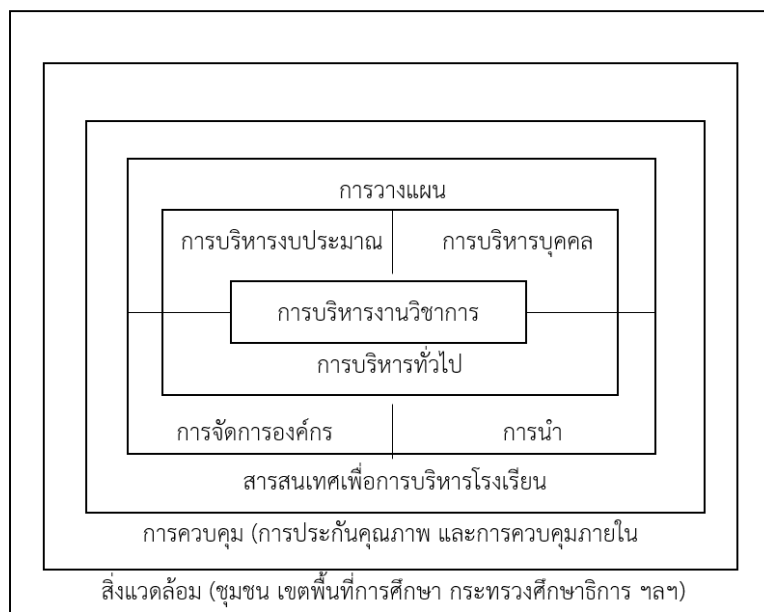
๔. งานกิจการนักเรียนและบริการต่าง ๆ ได้แก่ ควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัย แนวทางการศึกษาและอาชีพ และให้คำปรึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการอาหารกลางวัน บริการด้านสุขภาพ นำนักเรียนนักศึกษาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษา จัดหาทุนการศึกษา จัดพาหนะรับส่งนักเรียน/นักศึกษา(ถ้ามี) บริการด้านกีฬาและแหล่งพักผ่อน เกณฑ์เด็กเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ กำหนดแผนชั้นเรียน รับนักเรียนนักศึกษาเข้าเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ จัดโครงการป้องกันสารเสพติดในสถานศึกษา และงานอื่น ๆ

๕. งานด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ประเพณีโดยเฉพาะในท้องถิ่น ประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดทำให้บริการข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์ครูมูลนิธิ เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำเอกสารสำคัญให้แก่ผู้มีอุปการะคุณต่อสถานศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนระดมความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา สรรวจแหล่งวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างเป็นเครือข่ายในการจัดการศึกษา จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน สรรวจความต้องการด้านบริการการศึกษาของชุมชน เสริมสร้างศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนให้แพร่หลายยิ่งขึ้น และนำการศึกษาเสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง จัดหรือประสานการจัดบริการด้านการอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่ผู้ปกครองและหรือชุมชนอื่น ๆ

แผนผังความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

ดิเรก วรณเศียร. (๒๕๔๕). ได้ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีองค์ประกอบ ๖ ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป และหน้าที่การบริหารทำให้การบริหารทั้ง ๔ ด้านบรรลุเป้าหมาย คือ การวางแผน การจัดองค์กร และการนำและการควบคุม โดยได้สรุปความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบ ดังภาพที่ ๓





ภาพที่ ๓ ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง

ที่มา: ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนารูปแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕, น. ๑๗๔)

#### ๔. ความหมายของนวัตกรรมทางการศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้หลายท่าน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ (๒๕๔๖, น. ๕๖๕ - ๕๖๖) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแตกต่างจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายและลักษณะของนวัตกรรมว่า นวัตกรรม หมายถึง “ทำใหม่” เปลี่ยนแปลงโดยนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา ถ้าเป็นทางการศึกษาก็เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาทางการศึกษา

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (๒๕๔๔, น. ๓๒) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ดังนี้

๑) นวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง แนวคิด วิธีการ กระบวนการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพตามตรงเป้าหมายของหลักสูตร

๒) นวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัยชั้นเรียน หมายถึง รูปแบบใหม่ ของสื่อการเรียนการสอนเทคนิควิธีการกิจกรรม หรือสิ่งอื่นใดที่ผู้สอนนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ นวัตกรรมที่นำมาใช้อาจเป็นนวัตกรรมที่ผู้สอนคิดขึ้นใหม่หรืออาจเป็นสิ่งที่ผู้อื่นคิดค้นขึ้น หรือมีการใช้ทั่วไปในที่แห่งหนึ่งแล้วหากนำมาปรับปรุงแก้ไข และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในที่อีกแห่งหนึ่งก็ถือว่าเป็นนวัตกรรม

ทิศนา แคมมณี (๒๕๕๙, น. ๔๑๘) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม หมายถึง แนวคิด แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ สื่อและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งได้รับการคิดค้นและจัดทำขึ้นใหม่เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษา

พิสนุ พงศ์ศรี (๒๕๕๑, น. ๖๕-๗๑) ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษาไว้ดังนี้

๑) นวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง แนวคิด วิธีการ กระบวนการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร

๒) นวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัยชั้นเรียน หมายถึง รูปแบบใหม่ ๆ ของสื่อการเรียนการสอน เทคนิควิธีการกิจกรรม หรือสิ่งอื่นใดที่ผู้สอนนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้มีการเรียนการสอนมีคุณภาพ นวัตกรรมที่นำมาใช้อาจเป็นนวัตกรรมที่ผู้สอนคิดค้นขึ้นใหม่หรืออาจเป็นสิ่งที่ผู้สอนคิดค้นขึ้น หรือมีการใช้ทั่วไปในที่แห่งหนึ่งแล้วหากนำมาปรับปรุงแก้ไข และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในอีกแห่งหนึ่งก็ถือว่าเป็นนวัตกรรม

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (๒๕๕๙, น. ๘๑) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่ได้มีการศึกษาและพัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อให้ครูนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยอาจเป็นสิ่งใหม่ที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้บ้างแล้วแต่ยังไม่แพร่หลายหรือยังไม่ได้ใช้อย่างเป็นปกติ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้จึงอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือใหม่เพียงบางส่วนหรือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการเรียนรู้

จากความหมายของนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง รูปแบบ หรือสื่อการสอนที่ครูพัฒนาขึ้นจากพื้นฐานของนวัตกรรมเดิมที่ยังไม่เคยนำมาใช้พัฒนาผู้เรียนหรืออาจจะสร้างขึ้นมาใหม่ตามแนวคิด ทฤษฎี หรือหลักวิชาการ เพื่อนำสิ่งที่สร้างขึ้นไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

## ๕. ความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษา

มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษา ไว้ดังนี้

พิสนุ พงศ์ศรี (๒๕๕๑, น. ๖๕) กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของนวัตกรรม ดังนี้

การนำนวัตกรรมทางการศึกษาไปใช้จัดการเรียนการสอน นอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ตามที่กำหนดแล้ว ยังมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

๑. นักเรียนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น
๒. นักเรียนเข้าใจบทเรียนเป็นรูปธรรม
๓. บรรยากาศการเรียนสนุกสนาน
๔. บทเรียนน่าสนใจ
๕. ลดเวลาในการสอน
๖. ประหยัดค่าใช้จ่าย

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (๒๕๕๙, น. ๘๓-๘๕) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนี้

#### ๑. การใช้นวัตกรรมเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการจัดการเรียนรู้ของครู

๑.๑ ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้ ปัญหาที่มักพบอยู่เสมอ คือ ครูส่วนใหญ่ยังคงยึดรูปแบบวิธีการสอนแบบบรรยาย โดยครูเป็นศูนย์กลางที่เน้นการพูดบรรยายถ่ายทอดเนื้อหาสาระมากกว่าสอนในรูปแบบอื่น การสอนด้วยวิธีการแบบนี้ทำให้ผู้เรียนเป็นฝ่ายรับรู้ (Passive learner) ซึ่งจะมีผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่มีความสามารถในการคิด ประดิษฐ์สร้างสรรค์ผลงานได้น้อย (passive ability) มักเป็นคนประเภทบริโภคนิยม บรรยายากของการสอนแบบบรรยายน่าจะทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่ายขาดความสนใจแล้ว ยังเป็นการปิดบังความคิดและสติปัญญาของผู้เรียนให้อยู่ในขอบเขตจำกัดอีกด้วย แต่ถ้าครูผู้สอนได้ศึกษา ค้นหาวิธีการหรือนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เป็นสำคัญมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้มากขึ้น และเป็นฝ่ายลงมือปฏิบัติมากขึ้น (active learner) ก็จะทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่สามารถคิดประดิษฐ์สร้างสรรค์ผลงานมากขึ้น (active ability) ดังนั้น การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้จึงช่วยแก้ปัญหาเรื่องวิธีการจัดการเรียนรู้

๑.๒ ปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาซึ่งในบางรายวิชาที่มีเนื้อหาสาระการเรียนรู้มากและบางวิชา มีเนื้อหาเป็นนามธรรม ยากแก่การเข้าใจ จึงจำเป็นต้องนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ เช่น การใช้ชุดการเรียนการสอน บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) บทเรียนการ์ตูน การเรียนแบบร่วมมือ

๑.๓ ปัญหาเกี่ยวกับสื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ในบางเนื้อหาที่มีสื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้เป็นจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ เพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาได้ง่ายขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคิดค้นเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้และผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้เพียงพอเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนจึงจะทำให้การจัดการเรียนรู้บรรลุตามจุดประสงค์การเรียนรู้

๒. การใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ครูต้องการจะพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นที่ครูจะต้องแสวงหาหรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน เช่น ใช้วิธีการจัดการเรียนรู้แบบโครงการเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิด วิเคราะห์ การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามัคคี การใช้แหล่งเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับการเรียนรู้และสร้างความรักท้องถิ่น

๓. การใช้นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยที่ผู้เรียนมีความแตกต่างกันในหลายลักษณะ บางคนมีความสนใจในการเรียนและเรียนรู้ได้เร็ว ในขณะที่บางคนขาดแรงจูงใจในการเรียน จึงไม่ให้ความสนใจต่อการเรียนและเรียนรู้ได้ช้า ดังนั้น ครูผู้สอนจึงต้องพยายามศึกษาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพซึ่งจะต้องใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้มาช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีและมีคุณภาพ

๔. การใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป้าหมายสูงสุดของการจัดการเรียนรู้ คือคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ แต่จากผลการประเมินมักจะพบว่า คุณภาพของผู้เรียนยังไม่ได้มาตรฐาน แม้ว่าครูจะพยายามจัดการเรียนรู้อย่างตั้งใจแล้วก็ตาม ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาวิธีการหรือใช้นวัตกรรมมาช่วยในการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การบริหารสถานศึกษาแบบเครือข่ายความร่วมมือ การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดโครงการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่ครูหรือนักวิชาการทางการศึกษาก็ได้ศึกษา ค้นคว้าหารูปแบบหรือนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน เช่น ครูใช้สื่อสารการเรียนรู้หรือรูปแบบ เทคนิควิธีในการจัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

จากความสำคัญของนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมาจะพบว่า นวัตกรรมทางการศึกษามีความสำคัญต่อการนำมาแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียน อีกทั้งยังเป็นสื่อการสอนและวิธีการสอนใหม่ ๆ ที่ครูนำมาใช้พัฒนาผู้เรียนโดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก นวัตกรรมจะทำให้ผู้เรียนเข้าบาทเรียนหรือเนื้อหามากขึ้น โดยสามารถพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และด้านเจตคติของผู้เรียนทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้เป็นไปตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

ประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษา

มีผู้จำแนกประเภทนวัตกรรมทางการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (๒๕๔๔, น. ๓๓) ได้แบ่งนวัตกรรมทางการศึกษา ดังนี้

๑. แบ่งตามผู้ใช้ประโยชน์โดยตรง ได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ นวัตกรรมสำหรับครู เช่น แผนการสอน คู่มือครู เอกสารประกอบการสอน ชุดการสอน หนังสืออ้างอิง เครื่องมือวัดผลและอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

๑.๒ นวัตกรรมสำหรับนักเรียน เช่น บทเรียนสำเร็จรูป เอกสารประกอบการเรียนชุดฝึกปฏิบัติ ใบงาน หนังสือเสริมประสบการณ์ ชุดเพลง ชุดเกม และการ์ตูน เป็นต้น

๒. แบ่งตามลักษณะของนวัตกรรม ได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๒.๑ สื่อการเรียนการสอน เช่น บทเรียนสำเร็จรูป ชุดการสอน ชุดสื่อการสอน บทเรียนโมดูล วีดิทัศน์ สไลด์ประกอบเสียง ภาพยนตร์ เพลง เกม การ์ตูน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ใบงาน แผ่นโปรงใส บัตรคำ ภาพพลิก และแผ่นป้ายแม่เหล็ก เป็นต้น

๒.๒ เทคนิคและวิธีการ เช่น บทบาทสมมติ การสอนเป็นคณะ การสอนแบบศูนย์การเรียน การเรียนเพื่อรอบรู้ การสอนแบบโครงการ การสอนเพื่อเสริมสร้างลักษณะนิสัย การสอนซ่อมเสริมการเรียนตามความสามารถ การศึกษาเป็นรายบุคคล การฝึกทักษะการทำงานกลุ่ม และการสอนแบบแก้ปัญหา เป็นต้น

พิจิต ฤทธิจรรณ (๒๕๕๙, น. ๘๕) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมหลายลักษณะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ดังนี้

๑. การแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามขอบข่ายของการจัดการศึกษา แบ่งออกได้ ๕ ประเภท คือ

๑.๑ นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร เป็นการใช่วิธีใหม่ ๆ ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของบุคคลให้มากขึ้น เช่น หลักสูตรบูรณาการ หลักสูตรรายบุคคล หลักสูตรกิจกรรมและประสบการณ์ หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น

๑.๒ นวัตกรรมการเรียนการสอน เป็นการใช่วิธีการเชิงระบบในการปรับปรุงและคิดค้นพัฒนาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ ที่สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนให้มีคุณภาพขึ้น เช่น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้แบบศูนย์การเรียนรู้ การใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ และการจัดการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

๑.๓ นวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน เป็นนวัตกรรมที่อาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เครือข่ายและเทคโนโลยีโทรคมนาคมมาใช้ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ ทั้งการเรียนด้วยตนเอง การเรียนเป็นกลุ่ม และการเรียนแบบมวลชนตลอดจนสื่อที่ใช้เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมัลติมีเดีย (multimedia) ชุดการสอน (instructional module) วิดีทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video) การเรียนการสอนโดยใช้สื่อประสมกับผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อย

๑.๔ นวัตกรรมการประเมินผล เป็นนวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการวิจัยทางการศึกษาการวิจัยสถาบัน

๑.๕ นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา เป็นการใช้นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาให้มีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ระบบการจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานสถานศึกษา เกี่ยวกับฐานข้อมูลนักเรียน นักศึกษา ฐานข้อมูลครู อาจารย์ และบุคลากรในสถานศึกษา ฐานข้อมูลด้านการเงิน บัญชี พัสดุ และครุภัณฑ์

๒. การแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามผู้ใช้ประโยชน์โดยตรง แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๒.๑ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของครู เป็นรูปแบบหรือเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ และสื่ออุปกรณ์การสอนต่าง ๆ ที่ครูนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เช่น การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ (cooperative learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (project based learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem-based learning)

๒.๒ นวัตกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นสื่อนวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับเน้นให้ผู้เรียนใช้เพื่อการเรียนรู้ของตนเอง เช่น ชุดการเรียนรู้ บทเรียนสำเร็จรูป บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ชุดฝึกปฏิบัติ ใบงาน แบบฝึก หนังสือเสริมประสบการณ์ ชุดเพลง ชุดเกม

๓. การแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามลักษณะของนวัตกรรม แบ่งออกได้ ๒ ประเภท คือ

๓.๑ ผลิตภัณฑ์สิ่งประดิษฐ์ทางการศึกษา หรือสื่อการเรียนการสอน (product/invention) เช่น บทเรียนสำเร็จรูป บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ชุดการสอนหนังสือเสริมประสบการณ์ ชุดสื่อประสม วัสดุทัศน สไลด์ประกอบเสียง เกม นิทานการ์ตูนเพลง ใบงาน แบบฝึก ชุดฝึก

๓.๒ เทคนิควิธีการสอน รูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนรู้ (instructional/model) เช่น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้บทบาทสมมติ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้เว็บช่วยสอน (web-based instruction) การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน เทคนิคการปรับพฤติกรรม เทคนิคการจัดกิจกรรมพัฒนา รูปแบบการฝึกทักษะ การทำงานกลุ่ม รูปแบบการสอนหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่นักวิจัยพัฒนาขึ้น

จากประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่านวัตกรรมทางการศึกษา จำแนกออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ๑) นวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมทำเช่น ชุดการเรียนรู้ ชุดการสอน ชุดเกม แบบฝึกทักษะ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน นิทาน ฯลฯ ๒) นวัตกรรมที่เป็นนามธรรม เช่น เทคนิค วิธีการสอน การจัดการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ ทั้งนี้การเลือกใช้นวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยในชั้นเรียน ครูผู้สอนควรเลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทพฤติกรรมที่จะแก้ปัญหา โดยสามารถเลือกใช้นวัตกรรมทั้งแบบเดียวหรือแบบผสมก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการกิจกรรมของครูผู้สอน

## ๖. ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ (๒๕๔๔, น. ๓๙-๔๑) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมไว้ ๖ ขั้นตอน

ขั้นที่ ๑ กำหนดสิ่งที่จะพัฒนา เมื่อครูได้ศึกษาสภาพปัญหา วิเคราะห์รายละเอียด และสาเหตุของปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนาแล้วก็ตั้งเป้าหมายในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน นั่นคือ กำหนดจุดประสงค์ของการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียนอาจจะทั้งห้อง กลุ่มย่อย หรือรายบุคคล

ขั้นที่ ๒ กำหนดนวัตกรรม เมื่อกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ไว้ชัดเจนแล้ว ครูต้องศึกษาค้นคว้าตามหลักวิชาการแนวคิดทฤษฎีและผลงานที่วิจัยเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน โดยนำมาผสมผสานกับความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของตน กำหนดเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย สื่อการสอน หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิค วิธีการ กระบวนการ ฯลฯ ที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดที่ใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามความต้องการ

ขั้นที่ ๓ สร้างและพัฒนา เมื่อตัดสินใจได้ว่าจะเลือกจัดทำนวัตกรรมชนิดใด ครูผู้สอนควรศึกษาวิธีการจัดทำนวัตกรรมนั้น ๆ อย่างละเอียด มีลักษณะประกอบอะไรบ้าง มีวิธีการดำเนินการจัดทำอย่างไร มีการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นหรือไม่อย่างไร แล้วจึงจัดทำนวัตกรรมให้สมบูรณ์ตามข้อกำหนด

ขั้นที่ ๔ ทดลองใช้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่านวัตกรรมที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น เป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนได้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้จริง ถ้าทำได้ครูอาจทำการทดลองใช้นวัตกรรมเหล่านั้นกับนักเรียนกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง นอกจากนี้ นวัตกรรมบางประเภท เช่น บทเรียนสำเร็จรูปและชุดการสอน จะมีรูปแบบของการทดลองใช้ก่อน ๑ คน เมื่อพบข้อบกพร่องก็ปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นให้ทดลองใช้กับผู้เรียนกลุ่มหนึ่งประมาณ ๙-๑๐ คน ซึ่งประกอบด้วยผู้เรียนอ่อน ปานกลาง และเก่ง แล้วตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นต้น หลังจากนั้นอาจปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะนำไปใช้กับผู้เรียนกลุ่มใหญ่ในสภาพการณ์จริง

ขั้นที่ ๕ ใช้ในสถานการณ์จริง เมื่อครูดำเนินการสร้าง ทดลองใช้นวัตกรรมและปรับปรุงแก้ไขจนมั่นใจในคุณภาพของนวัตกรรมแล้วก็นำไปใช้จริง ซึ่งอาจเป็นการนำไปใช้ตามแผนการสอนปกติที่กำหนดไว้หรือจัดทำเป็นรูปแบบของการทดลองใช้นวัตกรรม ตามกระบวนการวิจัยแบบทดลองก็ได้ ขึ้นอยู่กับความประสงค์ของครู และสถานการณ์จริงของการจัดการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ ๖ ประเมินผลการใช้ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการใช้นวัตกรรมแล้ว ครูต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการใช้นวัตกรรมด้วยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงคุณภาพของนวัตกรรม และถ้าผลการใช้นวัตกรรมสามารถลดสภาพปัญหา หรือแก้ปัญหา หรือพัฒนาผู้เรียนได้ตามที่หยดก็สามารถรายงานผล ขยายผล และเผยแพร่นวัตกรรมต่อไป ทิศนา แคมมณี (๒๕๕๙, น. ๔๒๑) ได้กล่าวถึงการพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอนโดยทั่วไปนั้นมีกระบวนการหลัก ๆ ที่คล้ายคลึงกัน

๑. การระบุปัญหา (problem) ความคิดในการพัฒนานวัตกรรมส่วนใหญ่จะเริ่มต้นที่การมองเห็นปัญหาในเรื่องนั้น และมีความต้องการจะแก้ปัญหานั้น เพื่อให้เกิดสภาพการณ์หรือผลที่ดีขึ้น

๒. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (objective) เมื่อระบุปัญหาได้ชัดเจนแล้วขั้นต่อไปก็คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนานวัตกรรมว่า นวัตกรรมที่จะพัฒนานั้นควรมีคุณสมบัติหรือประสิทธิภาพอย่างไรและเพียงใด

๓. การศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (constraints) ก่อนที่จะมีการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ขึ้นมา ผู้พัฒนาจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ในบริบทที่จะใช้นวัตกรรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมให้สามารถใช้ได้จริง โดยสะดวกในบริบทนั้น

๔. การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม (innovation) ได้แก่ การแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมที่สร้างขึ้น อาจเป็นการนำของเก่ามาดัดแปลงปรับปรุง เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจเป็นการคิดขึ้นมาใหม่ทั้งหมดก็ได้ นวัตกรรมอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กัน แล้วแต่ลักษณะของปัญหาและวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมนั้น เช่น อาจมีลักษณะเป็นแนวความคิด หลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการเทคนิค หรือสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด นวัตกรรมจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับหลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และรายละเอียดในการใช้นวัตกรรมนั้นให้ได้ผล

๕. การทดลองใช้ (experimentation) เมื่อคิดค้นหรือประดิษฐ์นวัตกรรมได้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นมากก็คือ การทดลองใช้นวัตกรรมนั้น ซึ่งประกอบด้วย การทดลองใช้ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข การทดลองใช้เป็นการศึกษา เพื่อดูว่านวัตกรรมนั้น สามารถนำไปใช้ได้จริง และได้ผลเพียงใด ผลการทดลองใช้ จะช่วยให้ผู้พัฒนา รู้จุดที่ควรปรับปรุง และหาทางแก้ไข เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ การทดลองใช้ในขั้นนี้ หากสามารถดำเนินการก่อนนำออกเผยแพร่หลายครั้ง จนแน่ใจว่านวัตกรรมนั้นสามารถใช้ได้ผลจริง จะช่วยให้นวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้น

๖. การเผยแพร่ (dissemination) เมื่อแน่ใจว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่ ต้องการ นวัตกรรมนั้นก็พร้อมที่จะได้รับการเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย

พิชิต ฤทธิจรรยา (๒๕๕๙, น. ๙๖-๑๐๐) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

#### ๑. การวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเรียนรู้มีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามจุดหมายของหลักสูตร ซึ่งเป็นสภาพที่หลักสูตรคาดหวังให้เกิดขึ้นแต่ในสภาพที่เป็นจริง ผู้เรียนไม่ได้เป็นไปตามสภาพที่คาดหวังคือ ยังไม่บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรหรืออาจกล่าวได้ว่า สภาพที่เกิดขึ้นจริงไม่สอดคล้องกับสภาพที่คาดหวัง หรือมีความแตกต่าง สภาพการณ์เช่นนี้เรียกว่า เกิดปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สภาพของการไม่สอดคล้องกันระหว่างผลการจัดการศึกษากับจุดหมายของหลักสูตร ถ้าพิจารณาในระดับชั้นเรียนก็คือ สภาพของความไม่สอดคล้องกันระหว่างผลการเรียนรู้ของผู้เรียนกับมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด หรือจุดประสงค์การเรียนรู้

#### ๒. การศึกษาและเลือกนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในขั้นตอนที่ ๑ จะทำให้ครุศึกษาค้นคว้าหาสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจนขึ้น ขั้นตอนต่อไปครูจึงควรศึกษานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้หลากหลายจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ครุศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเลือกนวัตกรรมที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนของผู้เรียนมากที่สุด

#### ๓. การออกแบบนวัตกรรม

เมื่อครุศึกษาค้นคว้าได้ศึกษานวัตกรรมและเลือกนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ครุศึกษาก็ควรออกแบบนวัตกรรม ซึ่งเป็นการกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระ องค์ประกอบรูปแบบของนวัตกรรม ว่าควรมีลักษณะอย่างไร มีส่วนประกอบอะไรบ้าง มีกระบวนการ กิจกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างไร เช่น ถ้าครุศึกษาเลือกใช้นวัตกรรมประเภทชุดกิจกรรมพัฒนาอาจจะมีส่วนประกอบดังนี้ (๑) ชื่อชุดกิจกรรมพัฒนา (๒) จุดประสงค์ (๓) คำชี้แจง (๔) เวลาที่ใช้ปฏิบัติกิจกรรม (๕) กิจกรรมที่ปฏิบัติ (๖) คำถามหรือข้อทดสอบ (๗) แบบประเมินหรือแบบบันทึกผลการใช้ และ (๘) แบบฝึกหัด

#### ๔. การสร้างนวัตกรรม

เป็นขั้นตอนที่ครุศึกษาทำนวัตกรรมตามที่ออกแบบไว้ให้ครบถ้วนตามองค์ประกอบของนวัตกรรมที่กำหนดไว้ ถ้าเป็นนวัตกรรมประเภทสื่อ เอกสาร เช่น แบบฝึก ชุดกิจกรรมพัฒนา ชุดการสอน ครุศึกษาก็ต้อง



ลงมือเขียนสาระ รายละเอียดตามลักษณะและรูปแบบของนวัตกรรมที่ออกแบบไว้ กรณีที่เป็นนวัตกรรมประเภทเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ครูนักวิจัยต้องจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ของนวัตกรรมนั้น ๆ

#### ๕. การตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมที่สำคัญคือ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ว่านวัตกรรมนั้นมีความถูกต้องเหมาะสม หรือสอดคล้องกับปัญหาการเรียนรู้จุดประสงค์การเรียนรู้รวมทั้งวัยของผู้เรียนหรือไม่ วิธีการตรวจสอบทำได้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์สูงในเรื่องนั้น ๆ อย่างน้อย ๓ คนได้อ่านหรือตรวจสอบว่านวัตกรรมนั้นมีความเหมาะสมนำไปใช้ได้หรือไม่ โดยนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นพร้อมวัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และแบบตรวจสอบคุณภาพนวัตกรรมเสนอผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ประเมินให้ด้านความสอดคล้องกับสภาพปัญหาการเรียนรู้/วัตถุประสงค์ของการวิจัย ความเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ความชัดเจน ความสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระ ภาพหรือเสียงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง และความเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนในกรณีที่ผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ หรือผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขก็ควรปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้วัตกรมมีคุณภาพดีขึ้น

#### ๖. การตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมโดยการทดลองใช้

การตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมบางประเภท เมื่อผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วจะต้องนำไปทดลองใช้กับนักเรียนที่เป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มที่ศึกษาวิจัย แล้วตรวจสอบประสิทธิภาพตาม "เกณฑ์ประสิทธิภาพ" ที่กำหนดไว้

เกณฑ์ประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงประสิทธิภาพของนวัตกรรมสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วยประสิทธิภาพของกระบวนการ  $E_2$  และประสิทธิภาพของผลลัพธ์  $E_2$  เกณฑ์ประสิทธิภาพเป็นการกำหนดอัตราส่วนร้อยละระหว่าง  $E_1 E_2$  โดยอาจกำหนดเป็น ๗๘/๗๕ หรือ ๘๐/๘๐ หรือ ๙๐/๙๐ การกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของเนื้อหาวิชา ถ้าเนื้อหาประเภทความรู้ ความจำ ควรกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ ๘๐/๘๐ หรือ ๙๐/๙๐ ถ้าเนื้อหาประเภททักษะหรือเจตคติควรกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ ๗๕/๗๕ โดยเกณฑ์ประสิทธิภาพมีความหมาย ดังนี้

$E_1$  หมายถึง คะแนนเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนทุกคนในระหว่างจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรวมทุกกิจกรรมของนวัตกรรม ซึ่งเป็นคะแนนของกระบวนการเรียนหรือกระบวนการทำงานของนักเรียน

$E_2$  หมายถึง คะแนนเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนทุกคนเมื่อสิ้นสุดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของนวัตกรรม ซึ่งเป็นคะแนนของผลสำเร็จหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

ขั้นตอนการตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมดำเนินการ ดังนี้

๑. ทดลองใช้นวัตกรรมกับกลุ่มตัวอย่างที่เรียกว่า แบบเดี่ยว (๑ คน) หรือ ๑ : ๑ หมายถึงทดลองใช้นวัตกรรมกับนักเรียนที่มีทั้งเก่ง ปานกลาง และอ่อนอย่างละ ๑ คน รวม ๓ คน คำนวณหาค่า  $E_1 E_2$  แล้วนำนวัตกรรมมาปรับปรุงแก้ไข

๒. ทดลองใช้นวัตกรรมกับกลุ่มตัวอย่างที่เรียกว่า แบบกลุ่ม หรือ ๑: ๑๐ หมายถึง ทดลองใช้นวัตกรรมกับนักเรียนประมาณ ๕-๑๐ คน ที่มีทั้งคนเก่ง ปานกลาง และอ่อนคละกันไปในจำนวนเท่า ๆ กัน คำนวณหาค่า  $E_1E_2$  แล้วนำนวัตกรรมมาปรับปรุงแก้ไข

๓. ทดลองใช้นวัตกรรมกับกลุ่มใหญ่ที่เรียกว่า การทดลองภาคสนามหรือ ๑ ห้องเรียน หมายถึง ทดลองใช้นวัตกรรมกับนักเรียน ๑ ห้องเรียน คำนวณหาค่า  $E_1E_2$  แล้วนำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ ถ้าต่ำกว่าเกณฑ์ประสิทธิภาพไม่เกินร้อยละ ๒.๕ ก็ยอมรับได้ว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

สูตรการหาค่าประสิทธิภาพของนวัตกรรม  $E_1/E_2$  (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, ๒๕๓๗, น. ๕๔๐) กำหนดดังนี้

$$E_1 = \frac{\sum X/N \times 100}{A}$$

เมื่อ  $E_1$  แทน ประสิทธิภาพของกระบวนการ  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนที่ได้จากการวัดระหว่างเรียน  
 A แทน คะแนนเต็มจากการวัดระหว่างเรียน  
 N แทน จำนวนนักเรียน

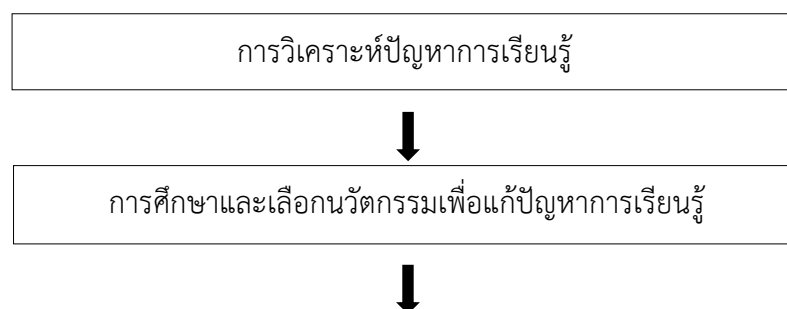
$$E_2 = \frac{\sum F/N \times 100}{B}$$

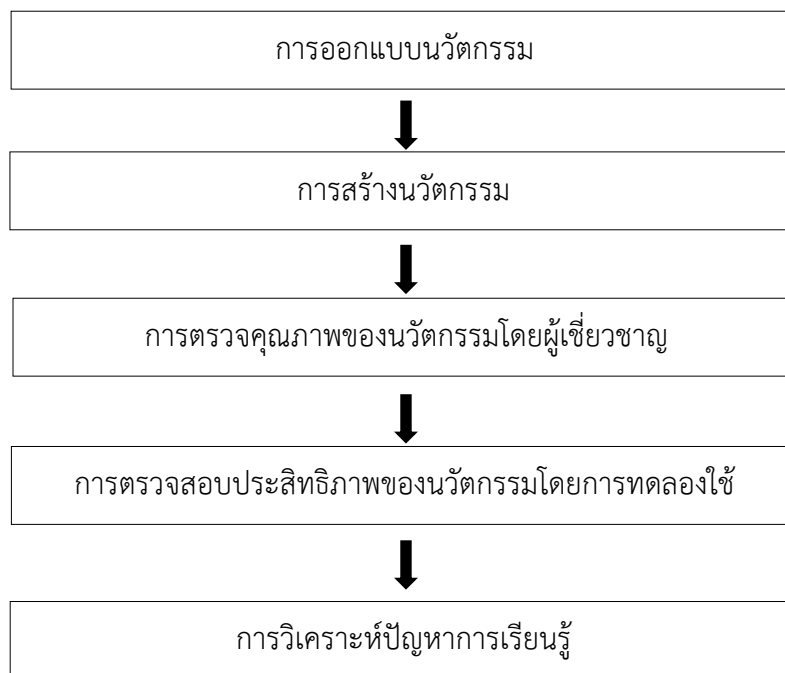
เมื่อ  $E_2$  แทน ประสิทธิภาพของผลลัพธ์  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนที่ได้จากการทดสอบหลังเรียน  
 B แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังเรียน  
 N แทน จำนวนนักเรียน

### ๗. การรายงานผลการพัฒนานวัตกรรม

การรายงานผลการพัฒนานวัตกรรม อาจใช้รูปแบบเดียวกันกับรูปแบบการรายงานผลการวิจัยแบบเป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ชื่อเรื่อง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ การวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย/ผลการพัฒนานวัตกรรม สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ดังภาพที่ ๔





#### ภาพที่ ๔ ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ที่มา: พิชิต ฤทธิจรูญ (๒๕๕๙, น. ๙๖-๑๐๐)

จากขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ ๒) กำหนดนวัตกรรมที่จะใช้แก้ปัญหา ๓) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ๔) สร้างนวัตกรรมตามหลักวิชาการ ๕) ตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม ๖) ทดลองใช้นวัตกรรม และ ๗) รายงานผลการทดลองใช้นวัตกรรม ดังนั้น ครูนักวิจัยจึงควรดำเนินการสร้างนวัตกรรมตามขั้นนี้ เพื่อให้วัตกรรมการที่สร้างขึ้นมีคุณภาพและสามารถนำไปแก้ปัญหาผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

#### ๗. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

##### ๗.๑ ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Willer (๑๙๙๗, p. ๑๒๕) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความ สัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Procter and Paul (๑๙๗๘, p. ๑๗๔) ให้ความหมายรูปแบบไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปแล้วจะมี ๓ ลักษณะ คือ ๑) Model ที่หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริงความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น ๒) Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ

หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น และ ๓) Model ที่หมายถึงแบบ หรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น ๘๖๔ X เป็นต้น

Daft (๑๙๙๙, p. ๒๐) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

Smith et al. (๒๐๐๑) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจ ข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริง หรือปรากฏการณ์ ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Good (๒๐๐๕, p. ๑๗๗) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ เอาไว้ ๔ ความหมาย คือ ๑) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ ๒) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น ๓) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด ๔) เป็นชุดของปัจจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกัน เป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมา เป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Think exist (๒๐๐๘, p. ๑) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบ การปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของ ที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

ทิตินา แคมมณี (๒๕๕๐, น. ๒๑๘) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

อุทุมพร จามรมาน (๒๕๕๑, น. ๒๒) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติหลายตัวแปรและตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (๒๕๕๒, น. ๙) รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

มาลี สืบกระแสน (๒๕๕๒, น. ๑๐๘-๑๐๙) รูปแบบมีสองลักษณะคือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือ เขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุคูณหรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือ ภาพ หรือ แผนภูมิหรือรูป

บุญชม ศรีสะอาด (๒๕๕๓, น. ๔๗) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ

หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบ หรือกิจกรรมในระบบ

รัตน์ะ บัวสนธิ์ (๒๕๕๔, น. ๑๒๔) รูปแบบ จำแนกออกเป็น ๓ ความหมาย ดังนี้

๑. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้ มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

๒. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จัก กันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”

๓. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบ ในความหมายนี้บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้รักษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไป

๗.๒ ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้น ๆ ดังนี้ Smith and others (๒๐๐๑, p. ๔๖๔) จำแนกรูปแบบออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

๑.๒ รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๒.๑ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (๑๙๙๘, p. ๒๔) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่าการมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยากแต่ก็ยิ่งดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลยเพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

๒.๒ รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Steiner (๑๙๘๘, p. ๗) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

๑.๑ รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาด

๑.๒ รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้าต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

๒. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

๒.๑ รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

๒.๒ รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

๗.๓ องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

Brown and Moberg (๑๙๙๙, pp. ๑๖-๑๗) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) เทคโนโลยี (Technology) ๓) โครงสร้าง (Structure) ๔) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ ๕) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

พลสุข หิงคานนท์ (๒๕๕๐, น. ๕๓) องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ๒) กระบวนการ ๓) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ๔) หลักการ แนวคิด และ ๕) กรอบทฤษฎี

สมบุญ คีรีสรหิรัญ (๒๕๕๐, น. ๓๕๔-๓๕๕) กล่าวว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำ ๒) หลักการและแนวคิด ๓) วัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ๔) กระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการ และ ๔) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ชนกนารถ ชื่นเชย (๒๕๕๑, น. ๑๗๙-๑๘๐) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ปรัชญาและหลักการ ๒) เป้าหมาย ๓) จุดมุ่งหมาย ๔) โครงสร้าง ๕) หลักสูตร ๖) วิธีการ ๗) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ ๘) การติดตามและประเมินผล และ ๙) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (๒๕๕๒, น. ๒๗๔-๒๗๕) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่ารูปแบบมี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ปรัชญาและหลักการ ๒) หลักสูตร ๓) การจัดการเรียนรู้ ๔) การประเมินผลการเรียนรู้ ๕) การเทียบโอนความรู้ ๖) การบริหารและการจัดการศึกษา ๗) กลุ่มเป้าหมาย และ ๘) การมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบตามทัศนะต่าง ๆ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วยหลากหลายองค์ประกอบ ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบไว้ ๖ องค์ประกอบ คือ ๑) หลักการและแนวคิด ๒) วัตถุประสงค์ ๓) เนื้อหาการพัฒนา ๔) วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ๕) สื่อและเครื่องมือ และ ๖) การประเมินผล

#### ๗.๔ ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้ เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้น คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ คงศักดิ์ สันพฤกษ์วงศ์ (๑๙๘๖, น. ๑๕) กล่าวว่า รูปแบบที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

๑. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ
  ๒. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก
  ๓. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
  ๔. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา
  ๕. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น
- กล่าวโดยสรุป ลักษณะของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างนำไปสู่การทำนายผล อธิบายเหตุผล และเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดเพิ่มองค์ความรู้ใหม่

#### ๗.๕ การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการได้ให้หลักการในการสร้างและพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

##### ๗.๕.๑ การสร้างรูปแบบ

Willer (๑๙๙๗, p. ๕๒) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้

- ๑) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบด้านการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒) สร้างรูปแบบขั้นตอนด้วยการจัดทำร่างรูปแบบจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยและข้อสรุปจากผู้ทรงคุณวุฒิ

๓) ประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบด้วยการพัฒนาความสอดคล้องความเหมาะสมของรูปแบบและความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ

๔) การปรับปรุงแก้ไขและการพัฒนารูปแบบที่สมบูรณ์

๗.๕.๒ การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบ มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความสำคัญของรูปแบบ เพื่อพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ ศิริชัย กาญจนาวาสี และคณะ (๒๕๕๐, น. ๑๖๕) ศึกษาแนวคิดของ Kendall and Kendall; บุญชม ศรีสะอาด สรุปว่าการพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

๑. ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ ปัจจุบันการพัฒนารูปแบบใดก็ตามและดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้งเมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่มีความล้าหลังหรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ว่าไว้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาขึ้นเพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยทำการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนพัฒนาระบบดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้ากระบวนการรวมทั้งผลผลิตของระบบนั้นให้ชัดเจน

๑.๒ การออกแบบระบบ หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจุบันนำเข้ากระบวนการและผลผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้น

๑.๓ การทดสอบระบบ หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปทดลองโดยการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลอง หรือในสถานการณ์จริงเพื่อทดลองดูว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใดและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

๒. การพัฒนารูปแบบ กระทำได้ ๒ ขั้นตอน คือ

๒.๑ การสร้างรูปแบบ

๒.๒ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (๒๕๕๓, น. ๑๑๒) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง หรือพัฒนาแบบจำลอง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอนย่อย คือ ๑) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแนวคิดทฤษฎีและสภาพปัจจุบัน และ ๒) การพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ ๒ การตรวจสอบรูปแบบ ในมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้

ขั้นตอนที่ ๓ ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วัลลภา จันท์เพ็ญ (๒๕๔๔, น. ๑๕๙) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบ ๗ องค์ประกอบ คือ ๑) ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐาน ๒) หลักการ ๓) วัตถุประสงค์ ๔) ขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ ๕) ขั้นตอนการประเมินกิจกรรม ๖) การนำรูปแบบไปใช้ ๗) ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ



- สมบูรณ์ ศิริสรราช (๒๕๕๐, น. ๑๔-๑๕) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาแบบไว้ ๖ ขั้นตอน ดังนี้
- ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย
  - ขั้นตอนที่ ๒ การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ขั้นตอนที่ ๓ ศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
  - ขั้นตอนที่ ๔ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแบบ
  - ขั้นตอนที่ ๕ การตรวจสอบและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
  - ขั้นตอนที่ ๖ การปรับปรุงรูปแบบและการนำเสนอการพัฒนาแบบ

กล่าวโดยสรุป ในการสร้างและการพัฒนาแบบในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนาแบบก็ได้

### ๗.๖ การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น ๆ และนำไปสู่การสร้าง ทฤษฎีใหม่ต่อไป ซึ่งการประเมินรูปแบบ นักวิชาการได้ให้แนวคิดและเสนอแนะวิธีการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

Maduas, Scriven and Stufflebeam (๑๙๘๓, pp. ๓๙๙-๔๐๒) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

๑. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง
๒. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
๓. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
๔. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความ น่าเชื่อถือและได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

Eisner (๑๙๗๖, pp. ๑๙๒-๑๙๓) ได้นำเสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

๑. การประเมินในแนวนี้จะเน้นวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาไม่ต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่จะผสมผสานคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะนำมาประเมิน
๒. รูปแบบการประเมินเป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนาจากแบบวิจารณ์ศิลปะ มีความละเอียดต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้นิยมใช้ในวงการอุดมศึกษาซึ่งใช้ใน เรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

๓. รูปแบบที่ใช้วัดตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณพินิจที่ดีและเที่ยงธรรม มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์

๔. เป็นรูปแบบที่ยอมรับให้มีการยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามความต้องการและตามความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็น การชี้ถึงข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

พูลสุข หิงคานนท์ (๒๕๕๐, น. ๕๓-๕๕) ได้สรุปแนวความคิดการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

๑. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

๒. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนาจากรูปแบบการวิเคราะห์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ระดับสูงมาเป็นผู้วิจัยเนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินได้ด้วยเครื่องมือวัดใด ๆ ได้ต้องใช้ความสามารถของผู้ประเมิน

๓. รูปแบบที่ใช้บุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นเครื่องมือในการประเมินโดยการให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้จะเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

๔. รูปแบบที่ยอมให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีนำเสนอ

เบญจพร แก้วมีศรี (๒๕๕๑, น. ๙๓-๙๔) ได้นำเสนอวิธีการประเมินรูปแบบไว้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การทดสอบรูปแบบการประเมินและได้จัดการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น ๔ หมวดประกอบด้วย

๑.๑ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

๑.๒ มาตรฐานความเป็นประโยชน์ เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

๑.๓ มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standard) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

๑.๔ มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accurasy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนความต้องการอย่างแท้จริง

๒. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องสามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ จึงต้องประเมินแนวความคิดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

๒.๑ การประเมินแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินอิงเป้าหมาย (Global base model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของ

ผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจแต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้ากันตาม วิจารณ์ของของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะ นำมาประเมิน

๒.๒ รูปแบบประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมินโดยการพัฒนามาจากแบบวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยเชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินเครื่องมือวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมิน อย่างแท้จริงแนวคิดนี้มักนำมาใช้ในการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (๒๕๕๓, น. ๑๗-๑๘) ได้นำเสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบไว้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบ รูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

๒. การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

กล่าวโดยสรุป การประเมินรูปแบบมี ๔ รูปแบบ คือ ๑) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ๒) รูปแบบการประเมินโดยการวิจารณ์ ๓) การประเมินโดยใช้ทรงคุณวุฒิเป็น เครื่องมือการประเมินรูปแบบ และ ๔) การประเมินโดยการทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำการ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไปเป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญส่ง หาญพานิช (๒๕๕๖) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติ ความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ๒) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ ความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของ การบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ ๓) นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ การเก็บ รวบรวมข้อมูล จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบ สอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้ สัมภาษณ์คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณะบดี และ ผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ๑๙ แห่ง จากสถาบันอุดม ศึกษาที่มีสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยทั้งหมด ๔๙ แห่ง อธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์มีทั้งสิ้น ๑๙ คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น ๑๓๐ คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้

ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย ตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุงร่างรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย การประเมิน ยุทธศาสตร์ สำนักบริหารจัดการความรู้ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการ บริการความรู้ และ ผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความ ต้องการใน ระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร จัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วมนอลลิคจ์ เเวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการใน ระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่การประกันคุณภาพ การศึกษารองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมิน ความดีความชอบ การดำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และ การบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้ง ผู้ให้และผู้รับบริการ ใน ๕ ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ใน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่ง ประกอบด้วย ๑๐ ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ วัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนานอลลิคจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาศานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์ร่วมพลัง ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อมการกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการการประเมิน และปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการ ดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอลลิคจ์เวอร์ เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

เพลินใจ พฤษชาติรัตน์ (๒๕๕๐) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน ๓๖ คุณลักษณะ จำแนกเป็น ๔ ด้าน คือ คุณลักษณะด้านผู้นำการบริหารจัดการคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๒) องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ที่มาของรูปแบบ คุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการพัฒนา กระบวนการพัฒนารูปแบบไปใช้

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา มี ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ ๑ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ ๒ การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ ๓ การดำเนินการพัฒนา มี ๔ รูปแบบย่อย (APEP models) ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญคือ ประสงค์ขอขยายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ ๔ การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ ๕ การประเมินผลการดำเนินการโดยแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย แนวคิดวัตถุประสงค์วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาและผลที่คาดหวัง

ชาตรี นาคะกุล (๒๕๕๗) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น ๔ ระยะ คือ ระยะที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี โดยการศึกษเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ คน ระยะที่ ๒ การประเมินความเหมาะสม และยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ ๒๔ คน ระยะที่ ๓ การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่สังเคราะห์ไว้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง และระยะที่ ๔ การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้การประชุมผู้เชี่ยวชาญและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ๑) ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ (๑.๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมีความน่าเชื่อถือ การมีมนุษยสัมพันธ์ และ ๗) การมีวุฒิภาวะ (๑.๒) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำแบบมุ่งมั่นและมุ่งมั่นคน ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (๑.๓) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) บทบาทตามตำแหน่ง (๒) บทบาทนักสื่อสาร (๓) บทบาทในการติดตามและประสานงาน และ (๔) บทบาทนักพัฒนา และ ๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ๑๗ วิธี คือ บทบาทสมมติ เกมบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เกมการศึกษา การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การทำแบบฝึกหัด การทำโครงการจริง การฝึกสั่งการ และการประชุม ทางวิชาการ

ดำรง ศรีอร่าม (๒๕๕๓) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ และ ๒) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ขึ้นตอนการวิจัย คือ ๑) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ๒) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมิน ความเป็นไปได้ของรูปแบบ และ ๔) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ประชากรคือ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ ๑/๒๕๕๐ จำนวน ๖๑๐ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) จำนวน ๒๕๕ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูและผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๕๑๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบและประเมินรูปแบบ แบบสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ผลการวิจัย พบว่า ๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันด้าน บริหารทั่วไป มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด และ รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ ตามลำดับ ๒) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านวิชาการ มีความสำคัญและความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้าน งบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ตามลำดับ ๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ คือ รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ๑) หลักการ และแนวคิด ๒) วัตถุประสงค์ ๓) กระบวนการพัฒนา ๔) ผลลัพธ์และ ๕) การประเมินผล ข้อเสนอแนะในการ นำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้ ๑) ควรกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของกระทรวง ศึกษาธิการ และ ๒) ควรกำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (๒๕๕๔) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑) เพื่อศึกษาระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟ บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ วัย และขนาดของโรงเรียน ๒) เพื่อศึกษาระดับการแสดงออกใน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปรียบเทียบจำแนก ตามเพศ วัย และขนาด ของโรงเรียน ๓) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ แบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ ๔) เพื่อศึกษาขนาด อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่นำมาศึกษาต่อภาวะผู้นำแบบไฟ บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะ ผู้นำไฟบริการในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีอายุต่างกันและอยู่ในสถานศึกษาต่างระดับกัน มีระดับภาวะผู้นำ ไฟบริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบ ไฟบริการอยู่ในระดับมาก ทั้งสี่ปัจจัยคือ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์ สุจริตเมื่อศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในปัจจัย

ความเชื่อถือของผู้บริหาร ที่มีอายุ ขนาดสถานศึกษา และระดับสถานศึกษาที่ต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน

กัลยรัตน์ เมืองสง (๒๕๕๖) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสร้างรูปแบบคือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน ด้านบริหารจัดการศึกษา จำนวน ๕ คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการพัฒนารูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาจำนวน ๑๐ คน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน ๕๒๕ คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ๒) การบริหารทรัพยากรในองค์กร ๓) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ๔) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ๕) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ ๖) การเป็นผู้นำองค์การส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดในการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในการเป็นผู้นำองค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

วิมล จันท์แก้ว (๒๕๕๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต ๓ โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ๓๖ คน ครูผู้สอน ๒๔๘ คน และนักเรียน ๒๓๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ คู่มือ และหน่วยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t ค่า IOC และค่าประสิทธิภาพเครื่องมือ E๑/E๒ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ๑) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต ๓ มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้ (๑.๑) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ พัฒนา (๑.๒) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (๑.๓) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (๑.๔) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และ (๑.๕) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ๒) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา มี ๕ คุณลักษณะคือ (๒.๑) การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม (๒.๒) ผู้นำของผู้นำ (๒.๓) ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ (๒.๔) ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และ (๒.๕) ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ๓) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานทั้ง ๔ กลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔) ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาหลังการพัฒนาสูงกว่า

ก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และ ๕) ครูผู้สอนและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการ  
ใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

## ๘. รูปแบบของการประเมินผล (Evaluation Model)

### ๘.๑ ความหมายของการประเมินผล

ประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๓๙) กล่าวว่า “การประเมินหรือการประเมินผล” มีความหมายตรงกับคำ  
ในภาษาอังกฤษว่า “EVALUATION” การประเมินหรือการประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมและ  
วิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดำเนินการเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และยังมีความหมายเกี่ยวเนื่องกับคำอื่น ๆ อีก  
เช่น การวิจัย (research) การวัดผล (measurement) การประเมินตรวจสอบ (appraisal) การควบคุมดูแล  
(monitoring) การประมาณการ (assessment) การพิจารณาตัดสิน (judgement) เป็นต้น มีนักวิชาการได้  
ให้ความหมายของการประเมินหรือการประเมินผล (evaluation) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ สตัฟเฟิลบีม  
(Stufflebeam, ๑๙๗๑) ให้นิยามว่า “การประเมินผล” เป็นกระบวนการจำแนก แยกแยะหรือวิเคราะห์การ  
ได้มาซึ่งข้อมูลและการเสนอข้อมูล เพื่อเสนอคำวินิจฉัยสำหรับทางเลือกหรือ การตัดสินใจว่า มีคุณภาพมาก  
น้อยเพียงใด ซัชแมน (Suchman, ๑๙๖๗) กล่าวว่า “การประเมินผลโครงการ” เป็นกระบวนการศึกษา  
พิจารณาผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกำหนดคุณค่า หรือ  
ปริมาณของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ ๑) การกำหนดจุดมุ่งหมาย  
ในการประเมิน ๒) การกำหนดเกณฑ์เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ ๓) การอธิบายระดับความสำเร็จ และ  
๔) การรายงานและการเสนอแนะในการดำเนินงานต่อไป อัลคิน (Alkin, ๑๙๙๐) กล่าวว่า “การประเมินผล”  
หมายถึง กระบวนการกำหนดขอบเขตการ ตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล  
ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป เพื่อให้ผู้มี อำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

### ๘.๒ รูปแบบของการประเมินผล

รูปแบบของการประเมินผล หมายถึง กรอบหรือแนวความคิด (Process) และวิธีการประเมินผล  
(Evaluation Method) เกิดจากการค้นคว้าและ คิดค้นของนักประเมินผล โดยมีวิวัฒนาการมาตามลำดับ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (๒๕๔๖) ได้มีการจัดกลุ่มการประเมินผลตามลักษณะที่เด่นหรือคุณลักษณะ  
ที่สำคัญตามหลักและยุทธวิธีการประเมินผล (Evaluation Strategies) ออกเป็น ๓ กลุ่ม ตามรูปแบบดังนี้

๑. รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจและการจัดการ (Decision Making and Management Model)  
ได้แก่ CSE Model (Marvin C. Alkin) CIPP Model (Daneil Stufflebeam) และ Discrepancy Model  
(Malcolm M. Provus)

๒. รูปแบบที่ยึดเกณฑ์การตัดสินใจ (Judgement Model) ได้แก่ Goal Free Model (Michael  
Scriven) และ Countenance Model (Robert E. Stake)

๓. รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมาย (Objective Model) ได้แก่ Goal – based Model (Ralph W. Tyler)  
และ Cube Model (Robert L. Hammond)



จากการจัดกลุ่มการประเมินผลตามลักษณะที่เด่นหรือคุณลักษณะที่สำคัญตามหลักและยุทธวิธีการประเมินผล (Evaluation Strategies) ข้างต้นนั้น ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์รูปแบบของการดำเนินงานการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้แนวทางและวิธีปฏิบัติ INTERSECT model มีความสอดคล้องกับรูปแบบของการประเมินผลในรูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจและการจัดการ โดยผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบ CIPP Model มาใช้ในการประเมินผล วิธีปฏิบัติ INTERSECT model ซึ่ง Daneil Stufflebam ได้เสนอแนวคิดในการสร้างแบบแผนการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับ CIPP Model ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลในรูปแบบอื่น ๆ ได้ แบบแผนการประเมินผล มีดังนี้

๑. การบรรยายจุดมุ่งหมาย และการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

๑.๑ ขอบเขตความรับผิดชอบว่ามีขอบเขตระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด หรือ ระดับประเทศ

๑.๒ เวลาและแนวทางเลือก

๑.๓ ตัวแปรในการวัดและมาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินใจ

๑.๔ นโยบายในการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการ เครื่องมือ วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง สภาพการณ์ในการเก็บข้อมูล

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

๔. การรายงานผลหรือสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๕. การบริหารการประเมินผล เพื่อเตรียมแผนการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน คือ กำหนดโครงสร้าง กำหนดบุคลากรและทรัพยากร กำหนดวิธีการปฏิบัติ ประเมินผล ประสิทธิภาพของเครื่องมือ กำหนดวิธีการที่จะพัฒนาแบบแผนการประเมิน และการจัดหางบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน การประเมินผลตลอดโครงการ (เสนาะ ตีเยาว์, ๒๕๔๓)

#### ๙. รูปแบบการประเมินผลแบบซีป (CIPP)

๙.๑ ความหมายของรูปแบบการประเมินของแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L.Stufflebeam)

รูปแบบการประเมินแบบซีป (CIPP Model) เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่บริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิต (Context, Input, Process and Product) โดยจะใช้วิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งภาพรวมหรือรายปัจจัยเป็นสำคัญ ดังนี้

การประเมินด้านบริบท หรือประเมินเนื้อความ (context evaluation)เป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ บริบทของสภาพแวดล้อม นโยบาย วิสัยทัศน์ ปัญหา แหล่งทุน สภาพความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนแนวโน้มการก่อตัวของปัญหาที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ เป็นต้น

การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เพื่อค้นหาประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่นำมาเป็นปัจจัยนำเข้า อาจจะทำเป็นบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ศักยภาพ การบริหารงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยก็ยังจำแนกย่อยออกไปอีก เช่น บุคคล อาจพิจารณาเป็นเพศ อายุ มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ความพึงพอใจ ความคาดหวัง ทักษะ คักยภาพ ความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษา ถิ่นที่อยู่ เป็นต้น

การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการศึกษาต่อจากการประเมินบริบทและปัจจัยป้อนว่ากระบวนการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เป็นการศึกษาค้นหาข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือจุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการโครงการที่จะนำโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่ได้แล้วนำเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไปตัดสิน เกณฑ์มาตรฐานนั้น อาจกำหนดขึ้นเองหรืออาศัยเกณฑ์ที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ก็ได้

ซึ่งการประเมินโครงการในครั้งนี้ใช้รูปแบบการประเมินของสตฟเฟิลบีม (Stufflebeam's CIPP Model) การประเมินรูปแบบซีป (CIPP Model) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ สำหรับประกอบการตัดสินใจ คือการประเมินด้านสภาวะแวดล้อมเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผน ประเมินปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดโครงสร้างโครงการ ประเมินกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการนำโครงการไปปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าควรดำเนินการโครงการต่อไปหรือล้มเลิก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ๑. ลักษณะของการประเมินแบบซีป (CIPP Model)

สตฟเฟิลบีม ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของการประเมินไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑.๑ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมิน คือ การจัดหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ คุณค่าของการประเมินจะมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลสารสนเทศที่ได้มานั้นสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด

๑.๒ การประเมินเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องที่ครบวงจรของการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ

๑.๓ กระบวนการประเมิน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ๓ ขั้นตอนคือ ๑) การระบุหรือบรรยายข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล ๒) การวิเคราะห์ข้อมูล และ ๓) การจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจนำไปใช้

## ๒. วิธีการประเมินโดยใช้รูปแบบการประเมินชิป (CIPP Model)

วิธีการประเมินโดยใช้รูปแบบการประเมินชิปจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการตัดสินใจ ๔ ลักษณะ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน (planning decisions) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง (structuring decisions) การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน (implementing decisions) และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทบทวนการดำเนินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ (recycling decisions) มโนทัศน์เบื้องต้นของรูปแบบชิป (CIPP Model) ก็คือ ประเภทของการตัดสินใจที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งสต๊อฟเฟิลบีม ได้จำแนกการตัดสินใจ และการประเมินเพื่อการบริหาร และการวางแผนไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

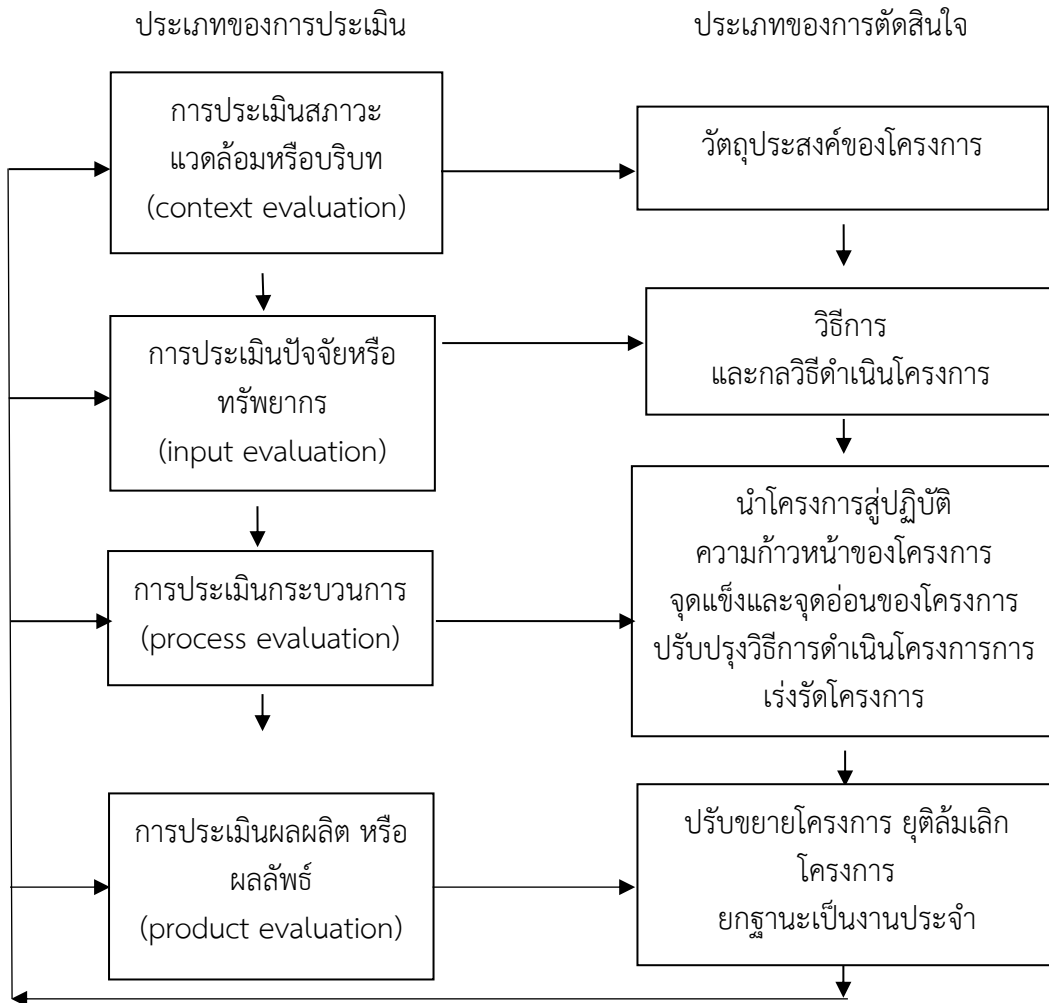
๒.๑ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (context evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการวางแผนกำหนดเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการ หรือวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ การประเมินบริบทเป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา เป้าหมาย แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแรงกดดันทางการเมือง

๒.๒ การประเมินปัจจัย หรือทรัพยากร (input evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการ และกลวิธีดำเนินโครงการ เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นว่ามีปัจจัยพร้อมมูลที่จะดำเนินการหรือไม่ แผนหรือโครงการที่เสนอเหมาะสม หรือไม่ ควรปรับปรุงส่วนใดสารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจ เกี่ยวกับโครงสร้างเพื่อเลือกแผนการจัดโครงการ หรือแผนการดำเนินงาน ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒.๓ การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการประเมินขณะดำเนินงาน หรือประเมินในเชิงความก้าวหน้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร หรือการดำเนินโครงการ รวมทั้งศึกษาปัญหา และอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย

๒.๔ การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดลง เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ

มโนทัศน์สำคัญของรูปแบบการประเมินชิป คือ จะต้องเป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจตามช่วงระยะเวลาของการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งจากแนวคิดในการประเมินองค์ประกอบทั้ง ๔ ด้าน ดังกล่าว จึงเรียกแนวคิดในการประเมินนี้ว่า รูปแบบการประเมินชิป ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการประเมินเขียนแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมิน และประเภทของการตัดสินใจได้ ดังภาพที่ ๕



ภาพที่ ๕ แสดงความสัมพันธ์ของประเภทการประเมิน และประเภทของการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบซีพี (CIPP Model)

๓. การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินซีพี (CIPP Model) เพื่อการประเมินโครงการ

การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินซีพีมาใช้ในการประเมินโครงการ นักประเมินโครงการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องดำเนินการประเมินโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเพื่อนำสารสนเทศที่ได้จากการประเมินเสนอต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือนำมาใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยดำเนินการ ดังนี้

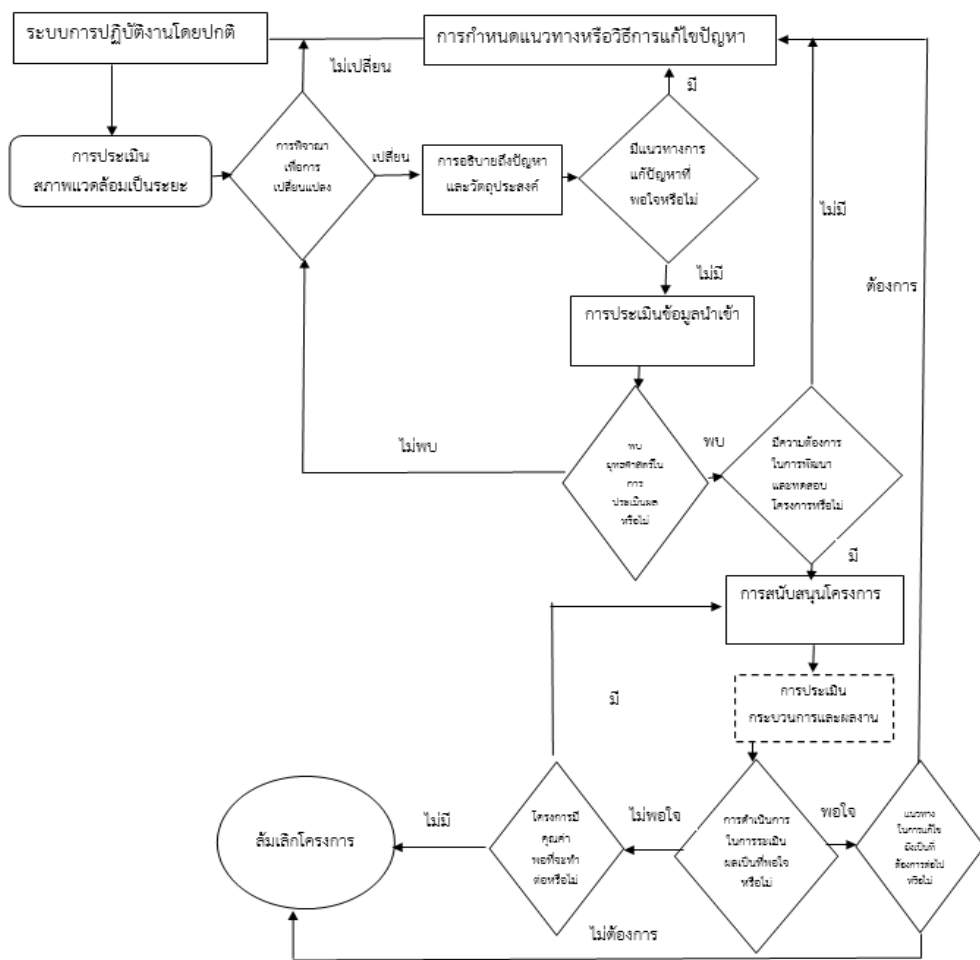
๓.๑ ประเมินก่อนการดำเนินโครงการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโอกาสที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การประเมินเพื่อตัดสินใจ บางครั้งเรียกว่า “การวิเคราะห์โครงการ” ในขั้นนี้เน้นการพิจารณาใน ๓ ประเด็นหลัก คือ ๑) ความเหมาะสมของโครงการที่จะดำเนินการ

๒) การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ ๓) การศึกษาและคาดหวังถึงผลประโยชน์ หรือสิ่งที่อาจจะตามมาจากการดำเนินโครงการนั้น ทั้งในระยะเริ่มโครงการ และในขณะดำเนินโครงการ

๓.๒ การประเมินระหว่างการทำโครงการ โดยประเมินขณะที่กำลังดำเนินโครงการ ควรประเมินจุดเด่น จุดด้อย ของการดำเนินงาน ตรวจสอบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรค อะไรบ้าง มีสาเหตุมาจากอะไร มีวิธีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร แล้วใช้สารสนเทศที่ได้จากการประเมินสำหรับตัดสินใจ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ทัน่วงที

๓.๓ การประเมินหลังการทำโครงการ โดยนักประเมิน หรือผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องประเมินที่มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ หรือไม่ เพียงใด ซึ่งเป็นการตรวจสอบการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ เกิดผลกระทบอะไรบ้าง สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าควรดำเนินโครงการนั้นต่อไป หรือปรับปรุงขยาย หรือล้มเลิกโครงการ

ในการประเมินผลโครงการแบบซิป (CIPP Model) ของสตีฟเฟิลบีม เพื่อให้ภาพที่ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้ จึงเสนอรายละเอียดและขั้นตอนการประเมินผลได้ ดังภาพที่ ๖



ภาพที่ ๖ แสดงรายละเอียดและขั้นตอนการประเมินผลโครงการแบบซิป (CIPP Model)

จากภาพที่ ๖ โดยเริ่มต้นจากมุมมองข้างบนของแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานโครงการใด ๆ ขององค์กรจะต้องมีการประเมินสภาวะแวดล้อมของโครงการ (Context evaluation) โดยจะต้องมีการประเมินทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในโครงการ ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมโครงการจะทำให้มีการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงการ ซึ่งถ้าเป็นการตัดสินใจไม่เปลี่ยนแปลงโครงการโครงการนั้นก็จะดำเนินงานต่อไปเป็นปกติแต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงโครงการ ผู้ดำเนินโครงการจะต้องชี้แจงให้เห็นถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาของโครงการ ถ้าไม่สามารถหาแนวทางที่พอใจในการแก้ปัญหาได้ การประเมินข้อมูลนำเข้า (Input evaluation) ก็จะต้องได้รับการตัดสินใจดำเนินการ การประเมินข้อมูลนำเข้าจะต้องมียุทธศาสตร์หรือวิธีการประเมินที่เหมาะสม การทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ จะต้องได้รับการพัฒนาขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้โครงการที่ได้รับการตรวจสอบข้อมูลนำเข้านี้เป็นโครงการที่สามารถดำเนินการได้ หลังจากนั้นก็ต้องมีการประเมินกระบวนการและผลผลิตหรือผลงาน ว่ากระบวนการทั้งสองชนิดนี้มีคุณค่าหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ถ้ากระบวนการและผลผลิตได้รับการพิจารณาตัดสินว่าด้อยคุณค่าไม่คุ้มกับทุนและแรงงานที่ลงไปโครงการนั้นอาจได้รับการตรวจสอบใหม่อีกครั้งหรืออาจเลิกล้มไปเลยก็ได้ อย่างไรก็ตามถ้าโครงการนั้นมีกระบวนการและผลผลิตที่มีคุณค่าควรแก่การพึงพอใจ โครงการนั้นจะได้รับการแก้ไขปัญหาและสามารถสนับสนุนให้ดำเนินกิจการต่อไปได้

การประเมินโครงการตามกระบวนการดังกล่าวแล้วเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นการวิเคราะห์ระบบ (System analysis) อย่างหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจใช้เป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าโครงการที่กำหนดขึ้น จะเป็นโครงการที่สามารถให้การบริการต่อองค์กรหรือต่อสังคมต่อไปได้อีกหรือไม่ จะมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมหรือเกิดคุณภาพในการดำเนินงานและการให้บริการในลักษณะเช่นใด

#### ๑๐. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางและวิธีปฏิบัติ INTERSECT model

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและการประชุมกลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยจัดทำเป็นแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ซึ่งประกอบด้วย

- I: Innovation (การใช้นวัตกรรม)
- N: Networking (การสร้างเครือข่าย)
- T: Administrative Techniques (การใช้เทคนิคเชิงบริหาร)
- E: English language (การส่งเสริมความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษ)
- R: Relationship Building (การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น)
- S: Student – centered learning (จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ)
- E: Environment (การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม)
- C: Curriculum (การพัฒนาหลักสูตร)
- T: Team (การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ)

### ๑๐.๑ การใช้นวัตกรรม (Innovation: I)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) การบริหารสถานศึกษา
- ๒) นวัตกรรมการบริหารการศึกษา
- ๓) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - (๑) งานวิจัยในประเทศ
  - (๒) งานวิจัยต่างประเทศ

#### ๑) การบริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง โดยพื้นฐานแล้วเกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยองค์กรหรือสถาบัน ไม่มีองค์กรไหนสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้นอกเสียจากว่า สมาชิกทั้งหมดของกลุ่มบูรณาการเข้าด้วยกันแล้วทำเป้าหมายให้เป็นจริง การบริหารถูกมองว่าเป็นกลไกที่บริหารองค์กร เป็นที่ทราบกันในทางเทคนิคว่า การบริหารเป็นส่วนหลักที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุความสำเร็จในทางทฤษฎี ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป (ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ, ๒๕๕๕)

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการจัดการให้การดำเนินการของสถานศึกษابรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยแนวคิดการบริหารสถานศึกษา มีดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (๒๕๕๓) ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา ๓๙ ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายงานของการบริหารสถานศึกษาไว้ ๔ ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (๒๕๕๕) ได้ทำการเปรียบเทียบแนวคิดบริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ ๑

#### ตารางที่ ๑ แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดทฤษฎี	การบริหารสถานศึกษา
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓	๑) ด้านการบริหารวิชาการ ๒) ด้านการบริหารงบประมาณ ๓) ด้านการบริหารงานบุคคล ๔) ด้านการบริหารทั่วไป
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖	๑) หลักนิติธรรม ๒) หลักคุณธรรม

แนวคิดทฤษฎี	การบริหารสถานศึกษา
	๓) หลักความโปร่งใส ๔) หลักการมีส่วนร่วม ๕) หลักความรับผิดชอบ ๖) หลักความคุ้มค่า
Kimbrough and Nunnery (๑๙๗๖)	๑) งานบริหารหลักสูตรและการสอน ๒) งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา ๓) งานธุรกิจ ๔) งานบริหารบุคคล ๕) งานกิจการนักเรียน ๖) งานสภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ๗) งานด้านการประเมินผลการวิจัย ๘) งานสร้างความเชื่อถือจากประชาชน
Campbell and Others (๑๙๗๐)	๑) งานด้านหลักสูตรและการสอน ๒) งานบริหารบุคคล ๓) งานกิจกรรมนักเรียน ๔) งานอาคารสถานที่ ๕) งานงบประมาณและธุรการ ๖) งานสัมพันธ์ชุมชน
Sergiovanni and Others (๑๙๘๐)	๑) งานสัมพันธ์กับชุมชน ๒) งานกิจกรรมนักเรียน ๓) งานหลักสูตรการสอน ๔) งานบริหารบุคลากร ๕) งานอาคารสถานที่ ๖) งานธุรการ ๗) งานพัฒนาบุคลากร ๘) งานประเมินผล

ที่มา: ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (๒๕๕๕)

ภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (๒๕๕๓)) ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา ๓๙ ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

๑. ด้านการบริหารวิชาการ มีภาระหน้าที่ ๑๗ รายการด้วยกัน คือ
  - ๑.๑ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
  - ๑.๒ การวางแผนงานด้านวิชาการ



- ๑.๓ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- ๑.๔ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- ๑.๕ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๑.๖ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- ๑.๗ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- ๑.๘ การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- ๑.๙ การนิเทศการศึกษา
- ๑.๑๐ การแนะแนว
- ๑.๑๑ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- ๑.๑๒ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- ๑.๑๓ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- ๑.๑๔ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- ๑.๑๕ การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับด้านวิชาการของสถานศึกษา
- ๑.๑๖ การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- ๑.๑๗ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ ๒๒ รายการด้วยกัน คือ
  - ๒.๑ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
  - ๒.๒ การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
  - ๒.๓ การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - ๒.๔ การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - ๒.๕ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - ๒.๖ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - ๒.๗ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ
  - ๒.๘ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - ๒.๙ การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
  - ๒.๑๐ การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - ๒.๑๑ การวางแผนพัสดุ
  - ๒.๑๒ การกำหนดรูปแบบรายงาน หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

- ๒.๑๓ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- ๒.๑๔ การจัดหาพัสดุ
- ๒.๑๕ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- ๒.๑๖ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- ๒.๑๗ การเบิกเงินจากคลัง
- ๒.๑๘ การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- ๒.๑๙ การนำเงินส่งคลัง
- ๒.๒๐ การจัดทำบัญชีการเงิน
- ๒.๒๑ การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- ๒.๒๒ การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ ๒๐ รายการด้วยกัน คือ
  - ๓.๑ การวางแผนอัตรากำลัง
  - ๓.๒ การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - ๓.๓ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - ๓.๔ การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - ๓.๕ การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - ๓.๖ การลาทุกประเภท
  - ๓.๗ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ๓.๘ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - ๓.๙ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
  - ๓.๑๐ การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - ๓.๑๑ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - ๓.๑๒ การออกจากราชการ
  - ๓.๑๓ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - ๓.๑๔ การจัดทำบัญชีรายชื่อและความเห็นเกี่ยวกับการเสนอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - ๓.๑๕ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - ๓.๑๖ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - ๓.๑๗ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - ๓.๑๘ การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
  - ๓.๑๙ การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
  - ๓.๒๐ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ ๒๑ รายการด้วยกัน คือ

- ๔.๑ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- ๔.๒ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- ๔.๓ การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- ๔.๔ งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- ๔.๕ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- ๔.๖ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ๔.๗ งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- ๔.๘ การดำเนินงานธุรการ
- ๔.๙ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- ๔.๑๐ การจัดทำสำมะโนครุฑผู้เรียน
- ๔.๑๑ การรับนักเรียน
- ๔.๑๒ การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา
- ๔.๑๓ การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- ๔.๑๔ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- ๔.๑๕ การทัศนศึกษา
- ๔.๑๖ งานกิจการนักเรียน
- ๔.๑๗ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- ๔.๑๘ การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- ๔.๑๙ งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- ๔.๒๐ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- ๔.๒๑ แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากการศึกษาการบริหารโรงเรียน พบว่า โครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น ๔ ด้าน ในแต่ละด้านจะมีภาระงานตามระเบียบ จึงทำให้เป็นกรอบการบริหารโรงเรียน ดังนี้ การบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา (๒๕๕๓) ได้แก่ ๑) การบริหารงานวิชาการ ๒) การบริหารงานบุคคล ๓) การบริหารงานงบประมาณ และ ๔) การบริหารงานทั่วไป

๒) นวัตกรรมการบริหารการศึกษา

นวัตกรรมการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมประเภทนวัตกรรมการศึกษา จากนักวิชาการไว้ดังนี้

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (๒๕๔๙, น. ๖) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมการบริหารว่าเป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบ รูปแบบ วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีข้อจำกัดต่าง ๆ

บุญเลิศ วีระพรกานต์ (๒๕๕๓) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมกรรมการบริหารว่า เป็นการสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อการพัฒนาองค์กรในการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีนวัตกรรมกรรมการบริหารงานภาครัฐที่ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมกรรมการบริหารว่าเป็นแนวคิด วิธีและรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการอันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูนต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

สุกัญญา แซ่มซ้อย (๒๕๕๕) ที่ได้ให้ความหมายนวัตกรรมทางการบริหารว่า เป็นเรื่องของการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดการองค์การใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยนวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์การ

เสาวลักษณ์ ณ พัทลุง (๒๕๕๖) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารงานภาครัฐมีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาล ดังนี้ ๑) นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำองค์กรในอนาคต ๒) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and product Innovation) เป็นการปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปผลิตภัณฑ์และ การออกแบบของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (mobile unit) ๓) นวัตกรรมการให้บริการ/การส่งมอบงาน (Delivery Innovation) ได้แก่ การสร้างหรือปรับเปลี่ยนแนวทาง/รูปแบบในการบริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต ๔) นวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริหารองค์การ (Process and Organization Administration Innovation) ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น และ ๕) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ได้แก่ แนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์ หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่กับภาคส่วนอื่น ๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์ กันอย่างครบวงจร นอกจากนี้ สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา (๒๕๔๙, น. ๖) ยังได้กำหนดข่ายการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ไว้ ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ เช่น รูปแบบ/วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในถิ่นทุรกันดารโรงเรียนในชุมชนแออัด โรงเรียนที่ขาดแคลนครู โรงเรียนที่มีเด็กพิการหรือเด็กด้อยโอกาส โรงเรียนในเมืองที่มีนักเรียนจำนวนมาก ๒) นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เช่น เทคนิค วิธีการ การสอนแบบคละชั้นการจัดทำหลักสูตร เทคนิควิธีการผลิตสื่อการเรียนการสอน เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ วิธีการวัดและประเมินผล ๓) นวัตกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม เช่น รูปแบบ วิธีการ กิจกรรม การพัฒนา นักเรียนที่เน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รูปแบบ/

เทคนิค วิธีการ หรือ กระบวนการจัดค่ายส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม รูปแบบ/วิธีการ ฝึกอบรมเพื่อปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม และ ๔) นวัตกรรมด้านอื่น ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น สื่อการสอนที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ การผลิตหุ่นยนต์เพื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยีชีวภาพที่ใช้ในชีวิตประจำวันรวมทั้งเทคนิค วิธีการที่ทำให้นักเรียนค้นพบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง (learning style) เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (๒๕๕๐, น. ๒๐) ได้กำหนดขอบข่ายนวัตกรรมการศึกษา โดยเน้น ๖ กลยุทธ์ ประกอบด้วยนวัตกรรม การบริหารจัดการและการเรียนการสอน ดังนี้ ๑) ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่น การยกระดับคุณภาพด้านการอ่านออกเขียนได้ การส่งเสริมการรักการอ่าน การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การพัฒนาการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาเด็กมีปัญญาการเรียนรู้ ๒) สนับสนุนด้านคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ รูปแบบการนำเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ๓) ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษา เช่น การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส การติดตามเด็กเข้าเรียน ๔) ด้านการสร้างความเข้มแข็งแก่พื้นที่การศึกษาและโรงเรียน เช่น การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการโดย SBM ๕) ด้านการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วม เช่น การมีบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) และ ๖) ด้านการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดชายแดนใต้

สรุปได้ว่า นวัตกรรมการบริหารโรงเรียน หมายถึง แนวคิด กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบใหม่ ๆ ในการการบริหารจัดการโรงเรียนอันมาจากการสร้าง พัฒนา ต่อยอด หรือประยุกต์องค์ความรู้ที่อาจจะมาจากสาขาแขนงวิชาอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพในการบริหาร

ผู้วิจัยจึงจัดทำแนวทางการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

๑. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ
๒. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ
๓. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล
๔. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป

๓) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

วรदानันท์ เหมนิธิ (๒๕๕๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวโน้มการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สรุปได้ว่าการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในอนาคต และเพื่อทราบความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในอนาคต ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ๑) รูปแบบและวิธีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามีการใช้สื่อแผ่นใส และเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ และเครื่องวิดีโอโปรเจคเตอร์ ในการนำเสนอมากขึ้น ๒) ด้านการบริหารมีการใช้ระดับ Office Automation ในหน่วยงานและใช้ระดับ Teleconference ในการประชุม มีการติดตั้งระบบเครือข่ายสารสนเทศ

ในหน่วยงานและใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการบริหารจัดการในการประชาสัมพันธ์ทาง Internet มากขึ้น ๓) ด้านแหล่งทรัพยากรการเรียนมีการสร้างสื่อบทเรียน มีการใช้เครือข่าย Internet เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแทนสื่อหนังสือและสิ่งพิมพ์มากขึ้น ๔) ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน มีการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อเสริม เพื่อสนับสนุนการสอนของอาจารย์ ผู้เรียน และผู้สอนมีการเรียนการสอนและติดต่อกันทางระบบออนไลน์ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตลอดเวลา สื่อการเรียนการสอนเป็นระบบทางไกลมากขึ้น และ ๕) ด้านการสอนและจัดกระบวนการสอนในห้องเรียน ผู้เรียนสามารถผลิตสื่อด้วยตนเอง กิจกรรมการเรียนการสอนเน้นให้ผู้เรียนใช้ความคิดวิเคราะห์โดยการค้นคว้าอ้างอิงผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในห้องสมุด

ชวน ภาวิฑูล (๒๕๕๒, น. ๒๗๓-๒๙๔) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ คือ ๑) ภาวะผู้นำ ๒) การพัฒนานวัตกรรม ๓) การกระจายอำนาจ ๔) การวางแผน ๕) การจัดการความรู้ ๖) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน ๗) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๘) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ ๙) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จารุวรรณ นาดัน (๒๕๕๖) ได้ศึกษานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กปี ๒๕๕๖ พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสิ้น ๕๓ นวัตกรรม โดยตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียนพบว่า นวัตกรรมที่เลือกใช้มากที่สุดคือ นวัตกรรมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า เห็นด้วยกับผลวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดนโยบายและเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้

วิไล ปรีกษากร (๒๕๕๘) ได้ทำการวิจัยนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑) นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด ๕๐ นวัตกรรม ๒) นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด ๑๒ นวัตกรรม ตามขอบข่ายงานวิชาการ ได้แก่ ๑) นวัตกรรมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ๒) นวัตกรรมบริหารแบบมีส่วนร่วม ๓) นวัตกรรมบริหารแบบการสอนงาน ๔) นวัตกรรมสอนนักเรียนเป็นรายบุคคล ๕) นวัตกรรมบริหารตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา ๖) นวัตกรรมบริหารแบบผสมผสาน ๗) นวัตกรรมบริหารโดยใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ๘) นวัตกรรมบริหารโดยใช้ภาคีเครือข่าย ๙) นวัตกรรมบริหารแบบทีมงาน ๑๐) นวัตกรรมบริหารตามแนว Tip Co ๑๑) นวัตกรรมบริหารแบบพัฒนาคุณภาพศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๑๒) นวัตกรรมบริหารแบบศูนย์การเรียนรู้คอมพิวเตอร์

กนกพร แสนสุขสม (๒๕๖๑) ได้ทำการวิจัยนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ความมีชื่อเสียงขององค์การ และการระดมทรัพยากร

ทางการศึกษา ๒) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ๓) พัฒนานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา พบว่า ๑) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป กรอบแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การ ประกอบด้วย ผลผลิตทางการศึกษา การบริการ นวัตกรรม สถานที่ทำงาน การบริหารจัดการ ความเป็นพลเมือง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผลการปฏิบัติงาน และกรอบแนวคิดการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบด้วย เงินอุดหนุน เงินบริจาค และเงินบำรุงการศึกษาและรายได้อื่น ๆ ๒) โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาสอดคล้องกับโมเดลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ นวัตกรรม สถานที่ทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ๓) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาชื่อ “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา SHEI” อันประกอบด้วยนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการสู่ความเข้มแข็งทางร่างกายและจิตใจของนักเรียน จำนวน ๔ นวัตกรรมย่อย นวัตกรรมบริหารงานบุคคลสู่สถานที่ทำงานแห่งความสุขของครู จำนวน ๓ นวัตกรรมย่อย นวัตกรรมบริหารงานทั่วไปสู่ความผูกพันของศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโรงเรียน จำนวน ๑ นวัตกรรมย่อย และนวัตกรรมบริหารงานงบประมาณสู่การหารายได้ด้วยโรงเรียนเอง จำนวน ๑ นวัตกรรมย่อย

## (๒) งานวิจัยต่างประเทศ

อาร์ บัคเคิล (Arbuckle, ๑๙๗๗) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่มีผลต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือการนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน ผลการวิจัย พบว่า การใช้ นวัตกรรมทางการศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ผลดี มีดังนี้ ๑) ครูผู้สอนต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการใช้นวัตกรรมนั้นเป็นอย่างดี ๒) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การช่วยเหลือสนับสนุน ๓) จัดให้มีการฝึกอบรมและติดตามผลการใช้นวัตกรรมนั้น ๔) โครงการใหม่ในการใช้นวัตกรรมต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริง ๕) โครงการต้องได้รับความช่วยเหลือจากท้องถิ่นในด้านทรัพยากรและงบประมาณ ๖. โครงการต้องมีการปรับปรุงครูและการปฏิบัติตามโครงการ ๗) โครงการต้องจำกัดจำนวนประชากร และ ๘) โครงการต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา

Griffin (n.d., ๒๐๐๑) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ดีจึงเสนอให้ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ ๑) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ๒) ให้โรงเรียนมีโอกาสสรรหาครูได้เอง ๓) เน้นหลักสูตรการเตรียมครู และเตรียมการเรียนการสอน ๔) เน้นการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่มีเนื้อหาหลากหลาย ๕) จัดตารางเรียนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการสอน ๖) จัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน ๗) ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในกิจกรรมของโรงเรียน และ ๘) ให้มีการวัดผลประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

ฮาโรลด์ (Harold, ๑๙๘๓) เรื่อง อำนาจบทบาทของคณะกรรมการศึกษาในการบริหารการศึกษาระดับท้องถิ่น พบว่า คณะกรรมการศึกษามีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดนโยบายและการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น

เฮคอก (Haycock, ๑๙๙๑) เวียส (Weis, ๑๙๙๑) สตรีบลิง (Stribling, ๑๙๙๒) เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ พบว่า ครูและผู้ปกครองนักเรียนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันในด้านภารกิจของโรงเรียน ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทำให้ขวัญกำลังใจสูงในการปฏิบัติงานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการร่วมมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ด้านการวางแผนและการตัดสินใจ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมของโรงเรียน

#### ๑๐.๒ การสร้างเครือข่าย (Network: N)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความหมายของเครือข่าย
- ๒) องค์ประกอบของเครือข่าย
- ๓) ลักษณะคุณภาพความเข้มแข็งของเครือข่าย
- ๔) วงจรการพัฒนาเครือข่าย
- ๕) ประเภทของเครือข่าย
- ๖) รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหาร จัดการสถานศึกษา
- ๗) บทบาทและหน้าที่ของเครือข่าย
- ๘) การสร้างเครือข่าย (Networking)
- ๙) การรักษาเครือข่าย
- ๑๐) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน
- ๑๑) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - (๑) งานวิจัยในประเทศ
  - (๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือหรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อ



การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ การสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

#### ๑) ความหมายของเครือข่าย

เครือข่าย (Network) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของเครือข่ายไว้ดังนี้

Mitchell (๑๙๖๘) ได้ให้ความหมายว่า เครือข่ายหมายถึง ความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้าง ลักษณะของความสัมพันธ์นี้สามารถนำมาอธิบายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในเครือข่าวนั้นได้ เครือข่ายจึงเป็นกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในสังคม

Wheatly (๑๙๙๙) กล่าวถึงเครือข่ายว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่างรูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

E.Mark Hanson (๒๐๐๓) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่าหมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือหลายองค์กรที่มีทรัพยากรของ ตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกัน อย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้และการที่ปัจเจก บุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไร ก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงาน ร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะ ติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (๒๕๔๑) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอดและโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทาง สมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจ ไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมจากแนวดิ่งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยยใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกาลยามมิติหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยาย แนวคิด กระบวนการ ออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (๒๕๔๓) ให้ความหมายของเครือข่ายไว้ว่าหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใด ๆ ได้ตกลงที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากัน ภายใต้วัตถุประสงค์ ภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ

ธนา ประมุขกุล (๒๕๔๗) ให้ความหมายของคำว่า “เครือข่าย” คือ ภาพข่ายใยแมงมุมซึ่งแสดงให้เห็น การถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่า เครือข่าย คือ “การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย” เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่นการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็น การเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใด ๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้น เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลังอันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและ ทรัพยากรในการทำงาน เพื่อเอาชนะอุปสรรคที่จุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิด ของการพัฒนา ที่ยึดพื้นที่ ประสานภารกิจ และร่วมทรัพยากร (Area, Function and Participation) เป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนา

สนธยา พลศรี (๒๕๕๐) ให้ความหมายของเครือข่ายว่า หมายถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยง ระหว่าง สมาชิกซึ่งอาจจะเป็นบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม กลุ่มต่อกลุ่ม เครือข่ายต่อเครือข่าย กลายเป็นเครือข่าย ย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่ในการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายไม่ได้เป็นเพียงการรวมตัวกัน โดยทั่วไปแต่มีเป้าหมายใน การทำกิจกรรมร่วมกันทั้งที่เป็นครั้งคราวหรืออาจเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจึงเป็นการเชื่อมโยงคนที่มีความสนใจ ร่วมกัน พบปะสังสรรค์และพัฒนาไปสู่การลงมือ ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยเป้าหมายและจุดประสงค์ เดียวกันดังนั้นเครือข่ายจึงไม่ใช่เป็นเพียง การรวบรวมรายละเอียดบุคคลที่เป็นสมาชิกเท่านั้น แต่มีการจัดระบบ ให้สมาชิกสามารถดำเนิน กิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุจุดหมายที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน สิ่งที่เชื่อมโยงสมาชิกเข้า ด้วยกันคือ วัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ที่ต้องการบรรลุผลร่วมกัน การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปเครือข่าย (Network) หมายถึง ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กร ที่สมัครใจจะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนใน เครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

## ๒) องค์ประกอบของเครือข่าย

องค์ประกอบของเครือข่ายมี ๗ องค์ประกอบ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ๒๕๔๕) ได้แก่

การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common perception) ที่ถือว่าเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเป็นเครือข่ายเช่นมีความเข้าใจในปัญหา และมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาร่วมกันมีประสบการณ์ ในปัญหาร่วมกันและมีความต้องการความช่วยเหลือใน ลักษณะที่คล้ายคลึงกันเป็นต้น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมาย ในอนาคต ร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้ เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกัน จนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ การมีผลประโยชน์ และมีความสนใจร่วมกัน (Mutual interest/Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่ง ไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างวงสมาชิกของเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน และยังส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common perception)

ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้วจะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงานแต่ความต่างต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

การมีผลประโยชน์ และมีความสนใจร่วมกัน (Mutual interest/Benefit)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจาก

มีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่ายเป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (horizontal relationship) คือความสัมพันธ์ฉันทเพื่อนมากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่น ๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ( $๑+๑ > ๒$ ) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสถานะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถู่ แต่ละก้อนก็อยู่ในถู่อย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

๓) ลักษณะคุณภาพความเข้มแข็งของเครือข่าย

ธนา ประมุขกุล (๒๕๔๗) ได้กล่าวถึงลักษณะคุณภาพความเข้มแข็งของ เครือข่าย เอาไว้ดังนี้

๑. มีสัมพันธภาพ คือ ความใกล้ชิดสนิทสนมกลมเกลียว เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความอะลุ่มอล่วย ยืดหยุ่นที่เป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มที่มีความเข้าใจและความจริงใจเป็นพื้นฐาน

๒. มีความชัดเจนของเป้าหมาย ซึ่งมาจากความคิดเห็นของสมาชิกเป็นเสมือนเข็มทิศ นำทางให้สมาชิกในเครือข่ายได้ เข้าใจตรงกันและเดินทางไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่หลงใช้เวลา และทรัพยากรกับภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของเครือข่าย

๓. กระบวนการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ เครือข่ายต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นให้สิทธิ์ในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระเต็มที่ยอมบ่งบอกถึง ความเข้มแข็งของเครือข่าย

๔. ลักษณะกิจกรรมและความต่อเนื่อง ดำเนินกิจกรรมด้วยสมาชิกในเครือข่ายเอง ไม่ใช่การพึ่งพิงจากภายนอก นอกจากนี้ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของกิจกรรมก็เป็นสิ่งช่วยบอกถึง ความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วยเช่นกัน

๕. แหล่งของทรัพยากร/ศักยภาพ การที่เครือข่ายสามารถแสวงหาและดึงศักยภาพ/ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในเครือข่ายมาใช้เป็นความเข้มแข็งของเครือข่ายที่สามารถพึ่งตนเองแต่มีได้ หมายความว่าเครือข่ายจะปฏิเสธการสนับสนุนจากภายนอกโดยสิ้นเชิง

๖. การเรียนรู้และนวัตกรรม ความหลากหลายที่มารวมกันของสมาชิกควรก่อให้เกิด การเรียนรู้ใหม่สามารถนำไปสู่การพัฒนางานเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามมา คุณภาพใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ จึงอาจเป็นสิ่งที่เหล่าสมาชิกได้เกิดเป็นการเรียนรู้ขึ้นในตนเอง อันเป็นผลจากการมี ปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มหรืออาจเป็นผลปรากฏรูปธรรมในกิจกรรมที่มีการพัฒนาการไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงการเป็นนวัตกรรมต้นแบบให้กับผู้อื่นต่อไป

๔) วงจรการพัฒนาเครือข่าย

พลเดช ปิ่นประทีป (๒๕๔๗) ได้กล่าวถึง วงจรการพัฒนาเครือข่ายว่ามีขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย ที่ผู้ศึกษาควรทำความเข้าใจ รวมถึงการเข้าไปสนับสนุน ตามขั้นตอนพัฒนาการต่าง ๆ ให้เหมาะสม โดยมีแนวทางและวงจรชีวิตกลุ่ม และเครือข่าย ดังนี้

ขั้นที่ ๑ มีการรวมตัวกันชั่วคราว ขั้นนี้อาจจะเกิดขึ้นโดยบุคคลในกลุ่ม องค์กรชุมชน หรือบางหน่วยงานที่เข้าไปส่งเสริมให้เกิดการรวมตัว เช่น การประชุมสัมมนา การพบปะสัมมนา การเยี่ยมเยียน ฯลฯ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตามการรวมตัวกันชั่วคราวนี้ ได้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน

ขั้นที่ ๒ ได้ความคิด หมายถึง คนที่เข้ามารวมตัวกันชั่วคราวนั้นเกิดแนวคิด/วิธีการ ที่เหมาะสมกับตนเอง และมีแรงบันดาลใจอยากจะทำในกิจกรรมนั้น

ขั้นที่ ๓ เกิดการรวมกลุ่มช่วยเหลือกันเมื่อเกิดความคิดดี ๆ ที่จะลงมือทำแล้วการมีเพื่อนร่วมคิดนั้นจะช่วยทำให้เกิดการสานต่อและการรวมกลุ่มกันตามธรรมชาติ

ขั้นที่ ๔ ร่วมคิดร่วมวางแผน การรวมกลุ่ม

ขั้นที่ ๕ จะมีการพัฒนาไปอีกก็ต่อเมื่อได้มีการคิดและการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมว่าจะทำอะไรทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร จนเกิดเป็นแผนงานโครงการของเครือข่ายที่จะดำเนินการ

ขั้นที่ ๖ มีโอกาสได้ทำกิจกรรมโครงการที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะโดยทางใดก็ตาม เช่น ได้รับการสนับสนุนหรือระดมทุนมาดำเนินการเอง เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสได้ทำกิจกรรม

ขั้นที่ ๗ ร่วมกิจกรรมร่วมประชุมร่วมเรียนรู้โครงการของชุมชนหรือหน่วยงานเป็นที่มาของโอกาสในการพบปะ การประชุมสัมมนา และการเรียนรู้ เป็นการดึงผู้คนในองค์กรเครือข่ายทำให้เกิดการเชื่อมโยงผูกพัน

ขั้นที่ ๘ เกิดความเป็นชุมชนขององค์กรที่เข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ และค่อย ๆ สะสมขึ้นมา เป็นการดำเนินการจริงมีการตกผลึกทางความคิด มีการปรากฏตัวของผู้นำทางธรรมชาติ มีการทดสอบกลั่นกรองจากสถานการณ์และเป็นการส่งสมมุติปัญญาจนเกิดการพึ่งตนเองของกลุ่ม

ขั้นที่ ๙ เป็นกลุ่มพึ่งตนเองได้ (Self-reliance group) ด้วยภูมิปัญญา พึ่งตนเองของกลุ่มที่สะสมจนถึงระดับหนึ่ง เครือข่ายมีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะพึ่งพาตนเอง และนำพากลุ่มขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยตนเองในเรื่องต่าง ๆ

ขั้นที่ ๑๐ พัฒนาศักยภาพกลุ่มและขยายกลุ่มออกไป กลุ่มและผู้นำจะมีทักษะในการทำงานมากขึ้น สมาชิกกลุ่มมีการขยายตัวออกไป หรือเผยแพร่แนวความคิดไปสู่กลุ่มอื่น ๆ ด้วยผลงานที่กลุ่มได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ ๑๑ เชื่อมโยงกลุ่มอื่น ๆ เป็นเครือข่าย การร่วมกิจกรรมกับกลุ่มที่แข็งแรงและคนที่เข้มแข็งอื่น ๆ จะนำมาซึ่งความรู้ และความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนากลุ่มของตน การเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเช่นนี้ พบว่าเป็นตัวเร่งที่สำคัญของกระบวนการเครือข่าย

#### ๕) ประเภทของเครือข่าย

สหวิทยา วิเศษ (๒๕๔๗) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

๑. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะการเกิดของเครือข่าย โดยเครือข่ายประเภทนี้ อาจแบ่งเป็นเครือข่ายในด้านต่าง ๆ คือ ๑) เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งของภาครัฐ เช่น เครือข่าย กองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายอาสาพัฒนาชุมชน เป็นต้น ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีกระบวนการทำงานและ โครงสร้างที่ค่อนข้างเป็นทางการ มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดมาจากภาครัฐ และได้รับการสนับสนุน จากภาครัฐในด้านต่าง ๆ ๒) เครือข่ายที่เกิดจากการสนับสนุนขององค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งมีการรวมกลุ่มเครือข่ายตามประเด็นปัญหาสาธารณสุขที่เกิดขึ้น เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการเงินชุมชน ด้านสุขภาพ ด้านเกษตรกรรม โดยที่ลักษณะของเครือข่ายประเภทนี้จะเป็นกลุ่มเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติมีลักษณะไม่เป็นทางการ มีการจัดโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ซึ่งอยู่ในลักษณะแนวราบ (Horizontal) ไม่มีประธาน มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการนำเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน ๓) เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการก่อตัวของภาคประชาชน หรือเครือข่ายภาคประชาชน โดยเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการเรียนรู้การสั่งสมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและเชื่อมโยงกระบวนการนั้นเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายวัฒนธรรมพื้นบ้าน เครือข่ายปราชญ์ท้องถิ่น เป็นต้น

๒. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ เครือข่ายที่ดำเนินการ โดยยึดภารกิจหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเครือข่าย โดยเป็นการ รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมเป็นครั้งคราว ตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เครือข่ายการเรียนรู้เครือข่าย ผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ เป็นต้น

#### ๖) รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานศึกษา

อรรถพร พงษ์วาท (๒๕๔๔) ได้เสนอแนะรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหาร จัดการสถานศึกษาไว้

#### ๖ รูปแบบ ได้แก่

๑. รูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐรวมตัวกันเป็นเครือข่าย

๒. การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐแห่งใดแห่งหนึ่ง หรือหลาย ๆ แห่งกับภาคส่วนอื่น ได้แก่ บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

๓. รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ๆ

๔. รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน

๕. รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับเอกชนและภาคส่วนอื่น ๆ ที่ระบุไว้ในรูปแบบที่ ๒ และ ๓

๖. รูปแบบเครือข่ายที่อาจเกิดจากการริเริ่มระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและ ของเอกชน หรือระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคส่วนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยไม่มีการขึ้นำกำกับหรือครอบงำบงการจากหน่วยงานหรือองค์กรทาง การศึกษาใด ๆ และยังให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า รูปแบบของเครือข่ายโรงเรียนควรตั้งอยู่บนหลักการ ความสมัครใจ ความเสมอภาค การพึ่งพิงพึ่งพาอาศัยกัน ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและแนวนอน และต้องลดความเป็นราชการลง (Less Bureaucratic Model) บนพื้นฐานของการไม่รวมศูนย์ที่จะเป็นอุปสรรคในการก่อตัวและการดำรงอยู่ ตลอดจนการดำเนินงานของเครือข่าย

#### ๗) บทบาทและหน้าที่ของเครือข่าย

พระมหาสุทิตย์ อาภากรโร (๒๕๔๗) ได้จำแนกบทบาทและหน้าที่ของเครือข่าย ในสังคมไทย ออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

๑. ระดับกิจกรรม/การทำงาน (ทีมทำ) ได้แก่ เครือข่ายที่เน้นกระบวนการทำงาน ในระดับพื้นที่หรือในประเด็นปัญหานั้น ๆ เป็นสำคัญ โดยเป็นเครือข่ายที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์ไม่ซับซ้อน มีแบบแผนการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะคล้ายงานประจำ มีกระบวนการจัดการและการทำงานที่เน้นการพึ่งพาอาศัยและทรัพยากรในพื้นที่ เช่น เครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ เครือข่าย แม่บ้านเกษตรกร เครือข่ายประชาตำบล ฯลฯ ที่มีการรวมตัวกันเพื่อทำงานในกิจกรรมนั้นอย่างจริงจัง

๒. ระดับการสนับสนุนและประสานงาน (ที่มนำ) ได้แก่ เครือข่ายที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างเครือข่ายและภาคีต่าง ๆ มีบทบาทในการส่งเสริมการทํากิจกรรมของ เครือข่ายย่อยในพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อมูลทางเลือกในกระบวนการทํางาน ซึ่งเครือข่ายในระดับนี้อาจเป็นทั้งเครือข่ายเชิงพื้นที่ที่มีการทํางานครอบคลุมในระดับจังหวัดหรือ ภูมิภาค และเครือข่ายเชิงประเด็นที่ทํางานเฉพาะด้านตัวอย่าง เช่น การรวมตัวของเครือข่ายกลุ่มอัยกเมืองน่านในจังหวัดน่าน เป็นต้น

๓. ระดับการส่งเสริม/และการให้คำปรึกษา (ที่มหนูน) ได้แก่ เครือข่ายของ องค์กรสถาบัน และหน่วยงานหลักทางสังคมที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการพัฒนา และพัฒนาเป็นเครือข่าย เช่น การสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการ เสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) สถาบันพระปกเกล้า สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งการส่งเสริมของเครือข่ายดังกล่าวจะเป็นลักษณะของการให้คำปรึกษาและให้แนวทางการปฏิบัติ แก่เครือข่ายอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ

ผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเครือข่ายที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาที่ ต่อเนื่อง ได้แก่

๑. เกิดกระบวนการเรียนรู้ คือ ผู้เข้าดำเนินงานเครือข่ายทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์มากขึ้น หลังจากที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการทํางานร่วมกัน โดยกระบวนการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้อุคคลและองค์กรมีการปรับตัวในการแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ และแนวร่วมใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลให้การทำงานในด้านต่าง ๆ ของเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. การเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาของกลุ่มเครือข่ายพยายามผลักดันในการแก้ปัญหาภายในกลุ่มองค์กรของตนเอง การรวมกลุ่ม และการประสานงานกับภาคีที่เกี่ยวข้อง จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา เพราะเป็นการระดมความคิดเห็นและความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม

๓. เกิดการพึ่งพาตนเองเมื่อเครือข่ายมีกระบวนการทํางานที่เข้มแข็งและสามารถแก้ไขปัญหของเครือข่ายได้แล้ว เครือข่ายและสมาชิกในเครือข่ายก็สามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ในเรื่องของทุนทรัพยากรความรู้และการจัดการที่จะไปสู่การพัฒนาสังคมและการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ต่อเนื่อง

๔. เกิดการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นความสำเร็จของเครือข่ายในการที่จะร่วมกันพัฒนาและจัดการกับทรัพยากรในท้องถิ่น ซึ่งเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นนี้มีพลังขับเคลื่อนในหลาย ๆ พื้นที่ เช่น เครือข่ายสิ่งแวดล้อมในอำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เครือข่ายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชาวบ้านหินกรูดและบ้านบ่อนอก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นต้น

๕. เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย ปัจจุบันประเด็นปัญหาสาธารณะจำนวนมากที่เกิดขึ้นและสามารถนำไปสู่ข้อยุติด้วยพลังของเครือข่ายและการจัดการในเชิงนโยบาย ตัวอย่างเช่น การรวมตัวกลุ่มองค์กรเครือข่ายที่ทํางานในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่พยายามผลักดัน พ.ร.บ. ป่าชุมชนฉบับประชาชนให้มีการนำเสนอต่อการพิจารณาของรัฐสภาและการจัดทำมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมของประเทศ เป็นต้น

๖. เกิดอำนาจหรือพลังอำนาจแฝงเกิดขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มองค์กรและเครือข่ายอำนาจ หรือการต่อรองนี้จะไม่มีการเกิดขึ้นได้หากไม่มีการรวมกลุ่มองค์กรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน พลังอำนาจของการรวมกลุ่ม



นี้บางครั้งอาจไม่ส่งผลที่เป็นรูปธรรมโดยตรง แต่เป็นพลัง หรือประโยชน์ในทางอ้อมที่บรรดากลุ่มหรือเครือข่ายอื่น ๆ ให้ความสนใจและสามารถนำมาเป็นการต่อรองในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้

#### ๘) การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน การสร้างเครือข่ายมีขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๕๓)

๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
๒. ขั้นสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน
๓. ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม
๔. ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน

#### ๙) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน

๑. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
๒. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
๓. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรก ๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
๔. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ
๕. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
๖. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
๗. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านเป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
๘. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
๙. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
๑๐. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

๑๑. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

#### ๑๐) การรักษาเครือข่าย

ตราบใดที่ภารกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ระดับประคองให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลังจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้วก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้

หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

๑. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
๒. การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
๓. กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ
๔. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ
๕. ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา
๖. มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

#### ๑. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เครือข่ายจะก้าวไปสู่ช่วงชีวิตที่ถดถอยหากไม่มีกิจกรรมใด ๆ ที่สมาชิกของเครือข่ายสามารถกระทำร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อไม่มีกิจกรรมก็ไม่มีกลไกที่จะดึงสมาชิกเข้าหากัน สมาชิกของเครือข่ายก็จะไม่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เมื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกลดลงก็ส่งผลให้เครือข่ายเริ่มอ่อนแอ สมาชิกจะเริ่มสงสัยในการคงอยู่ของเครือข่าย บางคนอาจพาลคิดไปว่าเครือข่ายลึ้มเลิกไปแล้ว

ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยเหตุนี้ การที่จะรักษาเครือข่ายไว้ได้ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และต้องเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคน ในสำรวจดูความต้องการเฉพาะของสมาชิกในระดับย่อยลงไปในแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม กล่าวคือควรมีกิจกรรมย่อยที่หลากหลายเพียงพอที่จะตอบสนองความสนใจของสมาชิกกลุ่มย่อยในเครือข่ายด้วย โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็ต้องอยู่ในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย กิจกรรมเหล่านี้อาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน ฯลฯ หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดกีฬาสนทนา การระหว่างสมาชิก จัดงานประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีที่เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขวางมาก กิจกรรมไม่ควรรวมศูนย์อยู่เฉพาะส่วนกลาง ควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไปเพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวก

## ๒. การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย

สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้าว ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันที่ ก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดลงของเครือข่ายได้ ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีจุดประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่จัดในช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้สมาชิกของเครือข่ายพึงตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัมพันธภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกควรแสดงความเป็นมิตรต่อกันเมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่ นอกจากนี้ควรมีมาตรการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น ในการจัดโครงสร้างองค์กรควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติกาอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น

## ๓. การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ

สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกต่างก็มีสิ่งจูงใจที่ต่างกัน ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์เพื่อบ่งชี้ถึงแรงจูงใจที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกันออกเป็นกลุ่ม ๆ อาทิ ค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ ฯลฯ อันจะนำไปสู่มาตรการในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง

ถ้าจำเป็นจะต้องให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานมากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย กล่าวคือผู้ที่รับค่าตอบแทนต้องสร้างผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน โดยผลงานที่ได้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเครือข่าย และควรมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน การให้ค่าตอบแทนก็ไม่ควรให้ทั้งหมดในงวดเดียว ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับลดค่าตอบแทนได้หากผู้รับทุนไม่ดำเนินการตามสัญญา

ในกรณีที่ต้องการให้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจโดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนการดำเนินงาน จำเป็นต้องหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามทฤษฎีของ Maslow ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น (Esteem needs) ที่อยู่ในรูปของอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง หรือสถานะทางสังคม เป็นสิ่งที่นำมาใช้จูงใจได้ อาจทำเป็นรูป “สัญลักษณ์” บางอย่าง ที่สื่อถึงการได้รับเกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติยศ เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ เป็นต้น โดยสัญลักษณ์เหล่านี้ต้องมีคุณค่าเพียงพอให้เขาปรารถนาอยากที่จะได้ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลงแรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้อย่างกว้างขวาง

#### ๔. การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไป เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ที่สำคัญคือเงินทุนในการดำเนินงานซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลเวียนหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะจุนเจือ เครือข่ายอาจต้องปิดตัวลงในที่สุด หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุม และมีการรายงานผลเป็นระยะ หากการดำเนินงานไม่คืบหน้าอาจให้ระงับทุนได้

#### ๕. การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไข้ปัญหา

เครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรมีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เป็นแหล่งข้อมูลให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรมภาวการณ์เป็นผู้นำให้กับสมาชิกเครือข่าย

#### ๖. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์กรหรือเครือข่ายที่เคยประสบความสำเร็จกลับต้องประสบกับความล้มเหลวอย่างรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะไม่ได้ “สร้างคน” ขึ้นมารับไม้ลัดต่อจากคนรุ่นก่อนเพื่อสานต่อภาระกิจของเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ คือเป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบสานหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

ผู้วิจัยจึงจัดทำแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เทคนิคการสร้างเครือข่าย ดังนี้

๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
๒. ขั้นสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน
๓. ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม
๔. ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน

#### ๑๑) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### (๑) งานวิจัยในประเทศ

ฐิติมาภรณ์ พงศ์จันทร์ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการพัฒนา การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอพริ้ว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผนส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมวางแผน เพื่อกำหนดปัญหาทางการศึกษาของชุมชน ได้จัดทำแผนให้ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของชุมชน ในการพัฒนาการศึกษาแต่เกือบครึ่งไม่ได้หาวิธีการดำเนินงาน ทางการศึกษา และบางส่วนไม่ได้กำหนดเป้าหมายการวางแผนไม่ได้ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ในการวางแผนสำหรับการประสานงานส่วนใหญ่ ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือประสานงานระหว่างหน่วยงาน กับชุมชนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสร้างความร่วมมือ

ระหว่างครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนกับชุมชนในพื้นที่แต่เกินครึ่งที่ไม่ได้จัดให้มีผู้ประสานงานทำหน้าที่แทนผู้บริหาร ส่วนความร่วมมือส่วนใหญ่ได้เข้าร่วม กิจกรรมการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเช่นกิจกรรม พัฒนาอาชีพพัฒนาทักษะชีวิตพัฒนาสังคมและชุมชนและมีส่วนร่วมทำให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้แต่เกินครึ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา

ฟาเตน สามี (๒๕๕๔) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดยะลา” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยภาพรวมและรายด้าน มีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก ๒) ผลการเปรียบเทียบทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่งบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และ ๓) แนวทางในการพัฒนาทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม มี ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร ๒) ทักษะด้านการทำงาน ๓) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ๔) ทักษะด้านการรู้จักตนเอง

อรสา หวังสวาท (๒๕๔๙) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามสถานภาพและตามขนาดของโรงเรียน พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามสถานภาพ ระหว่างผู้บริหารกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน ไม่แตกต่างกัน บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำแนกตามขนาดโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

## (๒) งานวิจัยต่างประเทศ

ดันเนลสัน (Donnelson, ๒๐๐๕, p. ๖๗) ได้ทำการศึกษาพัฒนาเครือข่ายทางสังคมและ วิเคราะห์การสร้างความผูกพันของเครือข่ายสังคมในอิริโซนาและเม็กซิโก ผลวิจัยพบว่า จุดแข็งของ เครือข่ายทางสังคมจะเน้นศักยภาพของเครือข่าย โดยประกอบด้วย การยกระดับการมีส่วนร่วมของ คนในสังคม การปรับปรุงการบริหารงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังเน้นด้านความเจริญเติบโตขององค์กรด้วย

### ๑๐.๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความสำคัญของเทคนิคเชิงบริหาร
- ๒) ความหมายและความสำคัญของทศพิธราชธรรม

### ๓) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๑) ความสำคัญของเทคนิคเชิงบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการบริหารเชิงเทคนิค ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารเชิงเทคนิคที่จำเป็น ดังนี้

กริฟฟิน (Griffin, ๒๐๐๑) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นทักษะที่สำคัญในการบรรลุและเข้าใจลักษณะของงานแต่ละประเภทในองค์กร เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาและตอบคำถามเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทำ

แคทซ์ (Katz, ๑๙๗๔) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถใช้ เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ นักวิศวกร นักดนตรีหรือนักบัญชีทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงานของพวกเขา ผู้บริหาร ต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับ “ความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะที่ เขาต้องรับผิดชอบอยู่”

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการบริหารที่เกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการบรรลุการปฏิบัติงาน จากความสำคัญของเทคนิคเชิงบริหาร เพื่อให้การบริหารจัดการมีความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้นำหลักการบริหารโดยการใช้หลักทศพิธราชธรรมมาเป็นเทคนิคแนวทางในการดำเนินการวิจัย

#### ๒) ความหมายและความสำคัญของทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม เป็นหลักการสำคัญในการกล่อมเกลารามณ์ หรือเป็นธรรมที่หล่อเลี้ยงอารมณ์ของคนที่เป็ผู้นำเพื่อให้ผู้นำสามารถกำกับ และควบคุมอารมณ์ของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ และความรู้สึกของตัวเองให้มีสุขภาพจิตดี คุณภาพจิตดี และสมรรถภาพจิตดี จะเห็นว่า ทศพิธราชธรรม เป็นหลักปฏิบัติสำหรับกล่อมเกลาจิตใจเพื่อให้สามารถปรับใจให้สอดคล้องกับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ และทดสอบจิตใจ และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ไม่มีอคติ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมเป็นสำคัญมีความหมายดังต่อไปนี้

สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน, ๒๕๕๓, น. ๓๑-๔๓) ทศพิธราชธรรมเป็นธรรมของพระราชาและนักปกครอง มี ๑๐ ประการ คือ

๑. ทาน การให้ ทั้งวัตถุทาน ธรรมทาน และอภัยทาน
๒. ศีละ ความประพฤติดีงาม งดเว้นจากการทำชั่ว เสียหาย ไม่ทำอะไรที่เป็นการไม่เหมาะสมไม่ควร
๓. ปริจจาคะ การเสียสละ ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
๔. อาชชวะ ความตรง คือประพฤติซื่อตรง ไม่คิดทรยศต่อประชาชนและประเทศชาติ
๕. มัททวะ ความอ่อนโยน มีกายวาจาสุภาพ อ่อนโยน ต่อคนทั้งปวง
๖. ตบะ ความเพียร เพียรปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอไม่ลดละเพือหน่าย มีความกล้าหาญ ไม่อ่อนแอ ย่อท้อ

๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ ไม่ลุอำนาจของความโกรธ และกระทำไปด้วยอำนาจของความโกรธ
๘. อวิหิงสา การไม่เบียดเบียน ไม่ทำอะไรให้เป็นการเบียดเบียนผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม มีจิตประกอบด้วยกรุณาจิตช่วยเหลือผู้อื่น
๙. ชั้นดี ความอดทน มีความอดทนต่อความลำบาก ตรากตรำทั้งปวงอดทนต่อถ้อยคำที่จับจ้วงล่วงเกิน
๑๐. อวิโรธนะ ความไม่ผิด จะทำอะไรก็ศึกษาพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดเมื่อรู้ว่าอะไรผิดก็ไม่ทำ
- สถาบันพระปกเกล้า (๒๕๕๖, น. ๒๒๓-๒๒๕) กล่าวว่า คุณธรรมผู้นำสิบประการ หมายถึง หลักธรรมประจำตัวของผู้ซึ่งมีภาวะผู้นำสูง พึงมี ๑๐ ประการดังต่อไปนี้คือ

๑. ทานะ คือ การให้ การเสียสละ การให้น้ำใจ
  ๒. ศีลนะ คือ ความประพฤติที่ดีงาม ทั้ง กาย วาจา ใจ ให้ปราศจากโทษ
  ๓. การบริจาค คือ การเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อความสุขส่วนรวม
  ๔. ความซื่อตรง คือ ความซื่อตรงในฐานะที่เป็นผู้นำ ดำรงอยู่ในสัตย์สุจริต
  ๕. ความอ่อนโยน คือ การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควรมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส
  ๖. ความเพียร คือ ความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน
  ๗. ความไม่โกรธ คือ ความไม่แสดงความโกรธ ไม่มุ่งร้ายผู้อื่นแม้จะลงโทษผู้ทำผิดก็ตามเหตุผล
  ๘. ความไม่เบียดเบียน คือ การไม่ก่อกวนหรือเบียดเบียนผู้อื่น
  ๙. ความอดทน คือ การรักษาอาการ กาย วาจา ใจให้เรียบร้อยการอดทนต่อสิ่งทั้งปวง
  ๑๐. ความหนักแน่น เที่ยงธรรม คือ ความหนักแน่น ถือความถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นหลัก
- พระมหารัชมหา ธรรมมหาโส (๒๕๕๖) ได้กล่าวถึงทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการซึ่งเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำไว้ว่า ทศพิธราชธรรมนั้น แม้โดยทั่วไปจะแปลว่า “ธรรมะสำหรับพระราชา ๑๐ ประการ” แต่หากจะถือเอาการแปลโดยมุ่งเน้นไปที่เจตนาธรรมที่แท้จริงแล้ว ทศพิธราชธรรม หมายถึง “หลักการ หรือหลักปฏิบัติที่ผู้นำ/บุคคลที่จะทำให้มหาชน/คนอื่น/ผู้ตามเกิดความยินดีโดยชอบธรรม ซึ่งมี ๑๐ ประการ” กล่าวตามนัยนี้ ผู้นำหรือบุคคลที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจนั้น จะต้องมีความดี ๑๐ ประการ แต่หากวิเคราะห์ให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น จะพบว่าเราสามารถแยกตัวชี้วัด ๑๐ ประการออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ (๑) รู้จักให้ (ทาน) รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (ศีล) รู้จักเสียสละ (บริจาค) (๒) รู้จักซื่อตรง (อาชชวะ) รู้จักอ่อนโยน (มัททวะ) รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ) และ (๓) รู้จักระงับโกรธ (อักโกธะ) รู้จักการไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) รู้จักอดทน (อดทน) รู้จักหนักแน่น (อวิโรธนะ)

โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติ พร้อมทั้งตัวอย่างของผู้นำในยุคปัจจุบันประกอบการอธิบาย ดังต่อไปนี้

- (๑) รู้จักให้ (ทาน) หมายถึง คือ สละทรัพย์สิ่งของบำรุงเลี้ยงดู ช่วยเหลือเกื้อกูล และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์แก่บุคคลอื่น ๆ การที่ผู้นำ หรือผู้ปกครองจะสร้างการยอมรับนับถือแก่บุคคลอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารไปเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น สิ่งแรกที่ผู้นำจะต้องกระทำ คือ “การสร้าง ความเชื่อมั่น” (Trust) ซึ่งความเชื่อมั่นจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี (Relationship) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จนทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าในการที่จะแสดงศักยภาพของตัวเองออกมาโดยไม่หวาดเกรงอำนาจของผู้นำ คำถามคือ “อะไรคือตัว

แปรเบื้องต้นของการสร้างความเชื่อมั่น” คำตอบคือ “การให้” ด้วยเหตุนี้ กฎข้อแรกของการเป็นผู้นำคือ “ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการให้” เพราะการให้จะเป็นใบเบิกทางให้ผู้ตามหรือคนอื่น ๆ เกิดความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นว่าการมาของผู้นำนั้นไม่ได้มาเพื่อที่จะเอา (Take) แต่มาเพื่อที่จะให้ (Give) การให้ในบริบทนี้จึงเป็นการให้โดยธรรม ซึ่งหมายถึงอยู่บนทำนองครองธรรม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในพระพุทธศาสนา คือ พระเจ้ามหาวิชิตราชาการ ซึ่งมุ่งเน้นการแบ่งปันและจุนเจือบุคคลที่มีความต้องการปัจจัยภายนอก พระองค์ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า สิ่งที่เป็นศัตรู และทำร้ายต่อความเป็นผู้นำของพระองค์คือ “ความยากจน” ของมวลอาณาประชาราษฎร์ ไม่ใช่หมู่มโจร หรือกองทัพของรัฐอื่น ๆ อาศัยเหตุผลดังกล่าว พระองค์จึงขอความร่วมมือมหาเศรษฐี และคฤหาสน์ที่มีโอกาส และกำลังทางการเงินมากกว่าเข้าไปช่วยสนับสนุน และช่วยพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น เมื่อประชาชนอยู่ดีกินดี ย่อมส่งผลต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองของพระองค์เอง

การให้จึงเป็น “ประตูบานแรก” ที่จะเปิดพื้นที่ให้กลุ่มคนต่าง ๆ ได้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้ปกครองที่แสดงออกต่อคนอื่น ๆ ดังที่พระพุทธศาสนาได้เน้นว่า “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของบุคคลอื่น” สิ่งที่สามารถชี้ชัดในสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น นายโอเซ่ มูอีกา ประธานาธิบดีอูรุกวัย ซึ่งสถานีโทรทัศน์บีบีซีได้เรียกขานว่าเป็นประธานาธิบดีที่ยากจนที่สุดในโลก เพราะมีเงินฝากในธนาคารไม่ถึง ๑๐ ล้านบาท อีกทั้งได้มอบเงินเดือนประจำตำแหน่งส่วนใหญ่ให้แก่มูลนิธิเพื่อนำไปช่วยเหลือประชาชนที่ยากไร้ และขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน การอยู่ในบ้านหลังเล็ก ๆ ที่เรียบง่าย มีสวนปลูกพืชผักเอารับประทาน และมีพาหนะประจำตัวเพียงคันเดียวเท่านั้น อีกทั้งมีตำรวจนำขบวนเพียงคันเดียว และมีตำรวจติดตามเพียงสองคน คำถามคือ “เพราะเหตุใด? ประชาชนชาวอูรุกวัยจึงไม่ละอายใจต่อชนชาติอื่น ๆ ที่มีประธานาธิบดีที่ยากจนที่สุดในโลก” แต่คำตอบที่ประธานาธิบดีท่านนี้ ตอบผู้สื่อข่าวคือ ท่านไม่ได้ยากจนตามที่หลายคนตั้งคำถาม แต่ท่านมีความรู้สึกสำราญด้วยคุณค่าความเป็นผู้นำที่รู้จักที่จะให้คนอื่น ๆ ซึ่งการให้ดังกล่าวเป็นที่มาของความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับประชาชนชาวอูรุกวัยซึ่งเป็นผู้เลือกท่านขึ้นมาเป็นประธานาธิบดี

การให้ประการที่สองนั้น คือ การให้ความรู้ หรือธรรมทาน การเป็นผู้นำนั้น จำเป็นจะต้องพัฒนาหรือยกระดับการให้วัตถุมูลค่าสูงค่าความรู้แก่กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน โดยการอธิบายสิ่งที่ยุ่งยาก ลึกซึ้ง และสับสนให้แก่บุคคลอื่นได้เข้าใจ และปฏิบัติตาม ผู้นำที่ดีจึงต้องสามารถที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เข้าใจด้วยพูดที่ง่าย และนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน ครอบคลุม และรอบด้านแก่คนอื่น ๆ มิฉะนั้น จะนำไปสู่ความหวาดระแวงสงสัยต่อข้อมูลที่ได้รับการนำเสนอจากตัวผู้นำตามมา จะเห็นว่า ผู้นำในโลกนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำของอังกฤษ เยอรมัน หรืออเมริกา มักจะมีความโดดเด่นต่อการนำเสนอข้อมูลที่นำไปสู่การสร้างรู้ความเข้าใจร่วมกันของประชาชน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้รับการนำเสนอจึงไม่ได้มีนัยประสงค์สารที่ส่งผ่านสื่อต่าง ๆ หากแต่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เข้าใจ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วย

ส่วนการให้ประการที่สามนั้นเป็นการให้ที่สำคัญและสูงสุดในบรรดาการให้ทั้งหมด คือ “การให้อภัย” การให้อภัยมีความหมายทั้งในเชิงรุก และเชิงรับ การให้อภัยในเชิงรับหมายถึงการให้ความไม่กล่าวหา การให้เช่นนี้จะทำให้การอยู่ร่วมกันนั้น ไม่ก่อให้เกิดความหวาดระแวง และสงสัยซึ่งกันและกัน การให้ในเชิงรุกหมายถึง การให้ยกโทษให้แก่คนอื่น ๆ ที่กระทำความผิดพลาดบกพร่อง เพื่อจะได้เปิดพื้นที่ความสัมพันธ์ให้สามารถเดินทางต่อไปได้ และสร้างสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน การให้อภัยนั้นเป็นการให้ที่สำคัญต่อภาวะการนำของตัวผู้นำเอง



เพราะจะทำให้ผู้ตามกล้าที่จะทำ และตัดสินใจ อันเป็นการสร้างความมั่นใจต่อการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง และหากเกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจ และขาดทักษะ ย่อมจะนำไปสู่การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้น การให้อภัยจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในขั้นที่สาม

(๒) รู้จักควบคุมพฤติกรรม (ศีล) หมายถึง การสำรวมพฤติกรรมทางกาย และการระมัดระวังในการใช้คำพูดต่อสาธารณะ เพราะพฤติกรรมทั้งทางกายและวาจาอันจะมีผลต่อการเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการนำต่อกลุ่มคนต่าง ๆ ในชุมชน และสังคม อีกทั้งจะนำมาซึ่งการเคารพนับถือ และเชื่อมั่นจากผู้อื่นเพิ่มมากยิ่งขึ้น คำว่า “ศีล” ของผู้นำนั้น เป็นการสะท้อนแง่มุมส่วนตัวของผู้นำเอง (Personality) และสะท้อนแง่มุมของผู้นำที่จะต้องฉายภาพความเป็นตัวตนต่อทั้งการควบคุมพฤติกรรมทั้งแสดงออก และการพูดต่อสาธารณะ ในขณะเดียวกัน หากมองในอีกมุมหนึ่ง ศีลเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถยืนยันคุณค่าของตัวผู้นำเองว่ามีคุณลักษณะที่ทำให้สังคมเกิดความไว้วางใจได้

ด้วยเหตุนี้ ศีล ๕ จึงเป็นเครื่องหมายเบื้องต้นในการยืนยันคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ทั้งในแง่ของการเคารพและให้เกียรติในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การไม่ทุจริตคอร์รัปชัน การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเป็นที่มาของการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การยึดมั่นในคุณค่าครอบครัวในฐานะเป็นรากฐานของการพัฒนาชุมชนและสังคม การสื่อสารระหว่างกันและกันบนฐานของความจริง และการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับอบายมุข

ตัวอย่างทั่วไปในยุคปัจจุบันจะพบว่า ผู้นำหรือผู้ปกครองจำนวนมากมักจะดำรงตัวดำรงตนบนฐานของศีลธรรมอันดีงาม แต่การละเลยประเด็นนี้ มักจะนำมาซึ่งวิกฤติการณ์ที่ทำให้ผู้นำไม่สามารถแสดงภาวะการนำได้อย่างเต็มภาคภูมิ เช่น การแสดงออกในทางเพศที่ไม่เหมาะสมในทำเนียบขาวของนายบิล คลินตัน อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาต่อเจ้าหน้าที่ฝึกงานในทำเนียบขาว หรือแม้กระทั่งการที่นายแอนโทนี ไวนเนอร์ อดีตสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของนิวยอร์กได้ใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือส่งภาพที่ไม่เหมาะสมให้แก่สตรีจำนวนมาก และเมื่อความจริงปรากฏจึงส่งผลในเชิงลบและนำไปสู่การลาออกจากสภาผู้แทนราษฎรในที่สุด แม้ว่าจะมีความสามารถ และได้รับการพยากรณ์จากสื่อทั่วไปว่า อาจะกลายเป็นคู่แข่งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาในอนาคตก็ตาม

ในอีกกรณีหนึ่งที่น่าสนใจ และเป็นข่าวไปทั่วโลก คือ ในขณะที่กำลังเข้าสู่พิธีของการแถลงถวายข่าวร่วมกับนายเซบาสเตียน ประธานาธิบดีชิลี นายเคลาส์ ประธานาธิบดีสาธารณรัฐเช็กสนใจปากกาตัวหนึ่ง จึงได้หยิบปากกาที่วางอยู่บนโต๊ะ โดยการสอดลงไปใต้โต๊ะ และสอดเข้าไปในกระเป๋าเสื้อของตัวเอง ภาพดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดออกไปสู่สาธารณชนจำนวนมาก จึงทำให้กลุ่มคนต่าง ๆ พากันวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมดังกล่าวว่าเป็นการขโมยปาก ถึงแม้ว่าจะมีการพยายามอธิบายว่า ผู้นำของท่านดังกล่าวมีสิทธิ์ที่จะได้รับมอบปากกาเป็นของที่ระลึกก็ตาม จะเห็นว่า ไม่ว่าจะมีการอธิบายเหตุผลเพื่อให้เกิดความชอบธรรมอย่างไรก็ตาม แต่สุดท้ายแล้ว ประธานาธิบดีท่านดังกล่าวได้รับผลกระทบจากปากกาด้ามเดียวที่ท่านชมชอบ แม้จะมีราคาค่างวดเพียงน้อยนิดก็ตาม ประเด็นนี้ทำให้เราเห็นว่า ผู้นำจำนวนไม่น้อยที่อาจจะสูญเสียลักษณะและภาวะในการนำอันเนื่องมาจากพฤติกรรมของตนเองด้วยเข้าใจว่า “สิ่งนั้นเป็นสิ่งเล็กน้อย” เท่านั้น แต่จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นในโลกนี้ สิ่งเล็กน้อยได้ทำงานภาพลักษณ์ที่ยิ่งใหญ่ของผู้นำจำนวน

(๓) รู้จักเสียสละ (ปริจาค) หมายถึง การที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองที่สมบูรณ์นั้น ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละความสุขสำราญ หรือผลประโยชน์ และความต้องกรส่วนตน หรือกลุ่มของตน โดยผู้นำที่แท้จริงนั้นสามารถเสียสละได้กระหม่อมทั้งชีวิตตามหลักของพระพุทธศาสนาที่ว่า “จงสละทรัพย์เพื่อรักษาอวัยวะ จงสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต และจงสละชีวิตเพื่อรักษาธรรม” ซึ่งดำรงตนให้เหมาะแก่ความเป็น “ธรรมราชา” นั้น จำนวนอย่างยิ่งที่จะต้องเสียสละความสุข และผลประโยชน์ส่วนตน เพื่ออุทิศตัวอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาชน ดังปฐมบรมราชโองการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงตรัสว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ถึงกระนั้น ผู้นำจำนวนหนึ่งได้ละเลยแนวทางดังกล่าว

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างพฤติกรรมของประธานาธิบดีฟิลิปปินส์ นายเบนิกโน อากีโนที่มีความซื่อสัตย์ ขอบรถสปอร์ต และในขณะที่เดียวกัน แม้ท่านจะครองตนเป็นโสด แต่ท่านชอบสะสมรถสปอร์ตจำนวนมาก และวันหนึ่งเมื่อท่านเดินทางไปเปิดงานและเยี่ยมชมงานมอเตอร์โชว์ จึงเกิดความประทับใจรถสปอร์ตคันใหม่ จึงตัดสินใจซื้อรถอีกคันด้วยเงินส่วนตัวของท่านเอง แต่ปรากฏว่าภายหลังที่ท่านขับรถคันดังกล่าวไปทำภารกิจต่าง ๆ จึงทำให้ประชาชนจำนวนมากออกออกมาประท้วงตามท้องถนนต่อพฤติกรรมดังกล่าว และเผาหุ่นรถสปอร์ตที่ท่านซื้อมาด้วยเงินส่วนตัว โดยให้เหตุผลว่าในแต่ละปีนั้นประชาชนจำนวนมากประสบกับปัญหาอุทกภัยและไร้อาศัย แต่ในทางกลับกันประธานาธิบดีได้เงินส่วนตัวไปซื้อรถสปอร์ตเซคันหลายล้านบาท พฤติกรรมดังกล่าวจึงไม่อาจจะเหมาะสมต่อการดำรงในตำแหน่งประธานาธิบดีที่ไม่สนใจความทุกข์ยากของประชาชนในที่สุดแล้ว ประธานาธิบดีจึงตัดสินใจขายรถสปอร์ตและนำเงินที่ได้ไปสร้างบ้านให้แก่ประชาชนได้อยู่อาศัย เพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อการดำรงตนในตำแหน่งประธานาธิบดีของตนเอง ปรากฏการณ์เช่นนี้ได้กลายเป็นข้อเตือนใจแก่ผู้นำและปกครองว่า ในบางครั้งผู้นำอาจจะมีความสนใจและต้องการส่วนตน อีกทั้งผู้นำบางท่านอาจจะมีศักยภาพในการที่จะซื้อหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการตนได้ แต่ถึงกระนั้น หากการดำเนินการดังกล่าวไม่สอดคล้องความเป็นไปในชุมชนหรือสังคมที่กำลังทุกข์ยากลำบากในด้านความเป็นจำเป็นขั้นพื้นฐาน ก็อาจจะทำให้ผู้นำไม่ได้รับการยอมรับในการดำรงตนในฐานะเป็นบุคคลที่จะต้องเสียสละประโยชน์สุขเพื่อกลุ่มคนอื่น ๆ ในชุมชนและสังคมได้

สรุปแล้ว การเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเริ่มต้นด้วยการเตือนตัวให้พร้อมที่จะเป็นทั้ง “ผู้เสีย” และ “ผู้สละ” ความสุขส่วนตน และยินยอมพร้อมใจที่จะอุทิศตนเพื่อจะทำหน้าที่อันจะก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูล และความสุขแก่มหาชนทั่วไป

(๔) รู้จักซื่อตรง (อาชชวะ) หมายถึง ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน คำว่า “ซื่อตรง” ในบริบทนี้หมายถึง “ความซื่อตรงต่อธรรม” ไม่ได้หมายถึงการซื่อตรงต่อคน ซึ่งลักษณะการซื่อตรงนั้นเหมือนกับกระสวยของการดำหูก เมื่อใดก็ตามที่คนดำหูกคันกระสวยเข้าไปในหูกแล้ว ตัวกระสวยวิ่งตรงออกไปอีกด้านของหูกโดยไม่ติดขัดกับด้านใดด้านหนึ่งของตัวผ้า ลักษณะเช่นนี้เราเรียกว่า “ซื่อตรง”

ในสถานการณ์กลุ่มคนจำนวนมากจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อความซื่อตรงว่า “ขาดความยืดหยุ่น หัวโบราณ ทำให้ไม่มีเพื่อนพ้อง และผลของความซื่อตรงอาจจะทำให้ไม่มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และวิชาชีพ” ซึ่งความซื่อตรงในลักษณะดังกล่าวมักจะสะท้อนความซื่อตรงเทียม เพราะความซื่อตรงเทียม

มักจะขึ้นตรงกับเงื่อนไขและปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาสัมพันธ์ แต่ความเชื่อตรงเท่านั้น จะไม่ขึ้นกับตัวแปรหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะในความเป็นจริงแล้ว ความเชื่อตรงแท้จะขึ้นอยู่กับธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ประพฤติปฏิบัติ

ตัวอย่างที่อาจจะเทียบเคียงในประเด็นนี้ คือกรณีเรื่องเล่าเกี่ยวกับความเชื่อตรงระหว่างจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์กับจอมพล ป. พิบูลสงคราม ซึ่งวันหนึ่งเป็นวันเกิดของ จอมพล ป. พิบูลสงคราม จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เข้าไปหา ท่านจอมพล ป. ฯ พร้อมกับจูงสุนัข ๑ ตัว เพื่อมอบเป็นของขวัญให้แก่ท่านจอมพล ป. ฯ เนื่องในวันเกิด และจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้นำเรียนจอมพล ป. ฯ ว่า จะจงรักภักดี และเชื่อตรงประดุจสุนัขตัวที่จูงมามอบให้ในวันนี้ แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ดำเนินการยึดอำนาจจากจอมพล ป. ฯ ซึ่งข้ออ้างในการยึดอำนาจโดยภาพรวมอาจจะตีความได้ว่า ท่านให้ค่าความเชื่อตรงยึดโยงกับผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง อันหมายถึง ท่านต้องการจะย้ำเตือนให้คนทั่วไปได้เข้าใจว่า ท่านเชื่อตรงต่อธรรม จึงต้องดำเนินการในลักษณะนั้น

ในประเด็นเดียวกันนี้ นายโนห์ มู เฮียน อดีตประธานาธิบดีของประเทศเกาหลีใต้ ได้ตัดสินใจกระโดดหน้าผาฆ่าตัวตายอันเนื่องมาจากการที่ภรรยาของท่านและคนใกล้ชิดไปรับเงินสินบทของนักธุรกิจของคนอื่น และผลการสืบสวนได้ชี้ชัดว่าบุคคลใกล้ชิดของท่านได้เข้าไปเกี่ยวข้องการกระทำผิดในลักษณะดังกล่าวจริง จึงทำให้ท่านตัดสินใจกระโดดหน้าผาฆ่าตัวตาย และได้เขียนจดหมายเพื่อบอกเล่าความอับอายที่เกิดขึ้นแก่ตัวท่านที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาในการทำงานในขณะที่ดำรงตำแหน่งเป็นประธานาธิบดี

จะเห็นว่า ความเชื่อตรงต่อธรรมนั้นจะดำรงอยู่บนฐานของความละเอียดอ่อนไหว้วางใจตามหลักของ หิริโอตตัปปะ จึงทำให้ผู้นำรู้สึกทนต่อสภาพความอับอายที่เกิดขึ้นแก่ตัวเองและครอบครัวไม่ได้ นอกจากนี้ ความเชื่อตรง (Honesty) จะเป็นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความไว้วางใจ (Trust) แก่บุคคลทั่วไปที่เข้ามาเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้นำ หรือผู้ปกครอง และเมื่อเกิดความไว้วางใจมากยิ่งขึ้นจะส่งผลต่อความความสัมพันธ์ (Relationship) ที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น ระหว่างผู้นำกับกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคม จากเหตุผลเช่นนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องเชื่อตรงต่อผู้ใต้ปกครองทุกคน โดยมีอาจแบ่งแยก หรือเลือกปฏิบัติที่จะเชื่อตรงกับบางคน และไม่เชื่อตรงกับบางคน มิฉะนั้นแล้ว ผู้นำย่อมไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้ปกครองเชื่อตรงต่อตัวผู้นำได้ทุกคนเช่นเดียวกัน

(๕) รู้จักอ่อนโยน (มีทหฺวะ) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีอัธยาศัยไมตรีที่ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคาย กระด้าง ถือตัวถือตน มีความงามสง่าในท่วงทีที่สุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ในการดำรงตัวดำรงตนเป็นผู้นำนั้น คุณลักษณะของความอ่อนโยนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวท่าทีของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่าทีดังกล่าวเริ่มต้นจากใจของบุคคลที่เป็นผู้นำที่พร้อมจะอ่อนน้อมถ่อมตน และเริ่มต้นที่จะอ่อนโยนเข้าไปหากกลุ่มคนต่าง ๆ เพื่อสร้างการยอมรับ และชักจูงกลุ่มคนต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เพราะการจะนำคนไปสู่เป้าหมายเดียวกันนั้น ย่อมเป็นไปได้โดยง่ายที่จะใช้ความแข็งกระด้างเป็นเครื่องมือในการเชื่อมสมาน

นักคิดและนักปฏิบัติการณ์การเมืองคนสำคัญท่านหนึ่งในประเทศไทย คือ “ศ.ดร.วิษณุ เครืองาม” ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่สมบูรณ์ว่าจะต้องประกอบไปด้วย “จิงหฺวะ เวลา เสนา จักขุมา และธรรมะ” การอ่อนโยนจะทำให้ผู้นำได้ “เสนา” เข้ามาช่วยกิจการต่าง ๆ ของผู้นำที่มุ่งมั่นจะสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรและสังคม ดังนั้น การจะ “โยน” สิ่งดีและมีคุณค่าแก่คนอื่น ๆ นั้น จำเป็นที่จะต้อง “อ่อน” ใน

เบื้องต้น เพราะหากผู้นำไม่สามารถที่จะปรับตัวปรับใจให้อ่อนแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะโยนสิ่งต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการและประสงค์จะให้เป็นไปได้

แนวทางที่เสนอโดย ดร.วิษณุ เครืองามได้นำเสนอนั้น สอดรับกับหลักการของพระพุทธศาสนาที่เน้นให้ผู้นำจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่คนอื่น ๆ (นิสสยสัมปันโน) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความอ่อนโยนเข้าไปเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องแสวงหามิตรมากกว่าการสร้างศัตรู เพราะศัตรูมีคนเดียวกับนับว่ามากเพียงพอที่จะขัดขวางและทำลายอุดมการณ์และความต้องการของผู้นำได้ ดังจะเห็นได้จากมหาตมะ คานธี อับราฮัม ลินคอล์น จอห์น เอฟ. เคนเนดี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ มหาบุรุษเหล่านั้น แม้จะสร้างคุณูปการด้านสันติภาพแก่โลกใบนี้ แต่ต้องสูญเสียชีวิตอย่างน่าเศร้าสลดเพราะมีศัตรูอย่างน้อยเพียงคนเดียวที่ทำหน้าที่ในการใช้ปืนสังหารด้วยความเกลียดชังอันเกิดจากอคติส่วนตัว

ถึงกระนั้น ผู้นำจำนวนไม่น้อยที่หันมาแปรศัตรูให้กลายเป็นมิตร ดังจะเห็นได้จากนายบารัก โอบามา ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาท่านปัจจุบัน ที่ครั้งหนึ่งแม้จะต่อสู้กับนางฮิลลารี คลินตัน เพื่อแย่งชิงการเป็นผู้แทนพรรคเดโมแครต แต่เมื่อนายโอบามาชนะนางฮิลลารี และแข่งขันกับนายจอห์น แมคเคน ผู้แทนพรรครีพับลิกัน จนได้รับการเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดี นายโอบามาได้เชิญนางฮิลลารีให้ดำรงตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศด้วยวิธีการเชิญที่ไพเราะว่า “ประเทศสหรัฐอเมริกาจะโชคดีมากหากนางฮิลลารีมารับตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ” จะเห็นว่า คนโชคดีไม่ใช่ นายบารัก หากแต่เป็นชาวอเมริกาทั้งประเทศ และเมื่อเกิดการเจรจาเพื่อขอเคลียร์ศึกษาจากเกาหลีเหนือก็ดี หรือกรณีการระดมเงินเพื่อสนับสนุน และฟื้นฟูประเทศเฮติต่อเหตุการณ์แผ่นดินไหว นายบารักได้เชิญให้นายบิล คลินตัน ในฐานะสามีของนางฮิลลารีเข้ามาช่วยดำเนินการโดยตลอด

ในกรณีของนายเนลสัน เมนเดลา อดีตประธานาธิบดีแอฟริกาใต้ก็เช่นเดียวกัน ภายหลังจากที่ติดคุกมาถึง ๒๗ ปี และเมื่อลงชิงตำแหน่งประธานาธิบดีกับนายเคลิก ชนชาติผิวขาว ในฐานะที่เป็นประธานาธิบดีรักษาการที่ได้รับการสนับสนุนจากอเมริกา และอังกฤษ เมื่อเนลสันชนะการเลือกตั้ง ท่านได้แต่งตั้งให้เคลิกในฐานะเป็นคู่ปรับดำรงตำแหน่งเป็นรองประธานาธิบดีคนที่ ๑ ซึ่งหากวิเคราะห์โดยทั่วไปแล้วถือว่าเสียอย่างยิ่งต่อการแย่งชิงตำแหน่งกลับคืน แต่ถึงกระนั้น เนลสันเองได้แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน โดยการสนับสนุนชาวผิวขาวซึ่งเล่นกีฬารักบี้ และเชิญคนแอฟริกาใต้มาร่วมกันเชียร์ จนในที่สุด ทีมรักบี้แอฟริกาใต้ สามารถเอาชนะคู่แข่งที่แสนแข็งแกร่งอย่างนิวซีแลนด์ ก้าวเป็นแชมป์รักบี้โลกในบ้านตัวเอง ยามที่ต้องการชัยชนะอย่างยิ่งยวดได้สำเร็จ จนเป็นที่มาของการเรียกการแข่งขันนัดชิงชนะเลิศนี้ว่าเป็น “การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอนาคตของชาติ” (Game That Changed a Nation)

นอกจากนี้แล้ว ตัวอย่างที่น่าสนใจอีกกรณีคือ ประโยคที่ว่า “วิธีการทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ จงนำศัตรูมาเป็นมิตร” ซึ่งอับราฮัม ลินคอล์นในฐานะประธานาธิบดีคนที่ ๑๖ ของอเมริกาได้แสดงให้เห็นทุกคนได้ประจักษ์ โดยการเชื่อมไมตรีกับทหารหนุ่มที่มีชื่อว่าเอ็ดวิน แสตนตัน แม้ว่าเอ็ดวินจะดูร้าย และแสดงออกถึงความไม่เคารพอับราฮัมมาเพียงใดก็ตาม แต่เนื่องจากทหารหนุ่มท่านนี้เป็นผู้ที่เก่ง และมีความสามารถ เมื่อเกิดสงครามระหว่างชาวเหนือกับชาวใต้ในประเทศสหรัฐอเมริกา อับราฮัมมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว

ของชนในชาติ จึงพยายามที่จะเข้าไปพูดคุยด้วยความเยือกเย็น เคารพ และให้เกียรติอยู่ตลอดเวลา สุดท้ายแล้วอับราฮัมจึงได้ทหารหนุ่มคนนี้เป็นหัวหน้าที่ในการสร้างไมตรีกับกลุ่มคนต่าง ๆ ในอเมริกา และเอ็ดวินได้กลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาอเมริกาภายหลังที่อับราฮัมเสียชีวิตจากการลอบทำร้ายของกลุ่มคนที่เกลียดชัง การที่ผู้นำ หรือผู้ปกครองท่านใดก็ตามโน้มตัวโน้มตนเข้าไปหากกลุ่มบุคคลที่พยายามจะเรียกขานว่าตัวเองเป็นศัตรู โดยการมองให้ความใส่ใจว่า กลุ่มคนที่ปรากฏกายอยู่รอบข้างนั้นเป็นมิตรไม่ใช่ศัตรู ย่อมจะทำให้เกิดพื้นที่ในการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกได้ และที่สำคัญก็คือ คนกลุ่มแรกที่จะพอใจจากท่าทีอ่อนโยนของผู้นำคือ ศัตรูนั่นเอง และเมื่อถึงจุดหนึ่ง คนหรือกลุ่มคนที่ได้รับการเรียกขานว่าเป็นศัตรูจะกลายเป็นที่คนกลับมาผู้นำ หรือผู้ปกครองว่า “ราชา” ได้อย่างสนิทใจ และพร้อมที่จะอุทิศตัวอุทิศตนกระทำการต่าง ๆ เพื่อตอบแทนคุณค่าความดี และความไว้นือหาเชื่อใจที่ผู้นำมีให้

กล่าวโดยสรุป กลุ่มคนทั่วไปอาจจะคิดเกลียดชังผู้นำ หรือมองว่า “ผู้นำ” เป็นศัตรูของเขาได้ แต่ผู้นำ หรือบุคคลที่จะก้าวขึ้นไปสู่การเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองนั้นไม่มีสิทธิ์แม้กระทั่งคิด หรือแสดงออกว่า กลุ่มคนทั่วไปนั้นเป็นศัตรูของเขา หรือแสดงออกซึ่งความโกรธ เกลียด เคียดแค้นชิงชังกลุ่มคนอื่น ๆ เพราะมิฉะนั้น ภาพลักษณ์ดังกล่าว จะมีผลต่อความชอบธรรมในการนำของตัวผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคต ฉะนั้นหน้าที่หลักของผู้นำคือการโน้มกายและโน้มใจเข้าไปเชื่อมสมานไมตรีต่อคนกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความไว้นือหาเชื่อใจซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชนและสังคม ไม่ว่าจะกลุ่มคนต่าง ๆ จะมีฐานะยากดีมีจนมากน้อยเพียงใด หรือมียศถาบรรดาศักดิ์สูงต่ำมากน้อยกว่ากัน

(๖) รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ) หมายถึง ผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาจิตใจให้สามารถทนต่อกิเลส หรือสิ่งยั่วที่เข้ามากระทบจิตใจ ช่มใจมิให้ความอยากได้ (ตัณหา) อยากใหญ่ (มานะ) และจิตใจที่คับแคบ (ทิฐิ) เข้ามาครอบครอง และยับยั้งจิตใจ อีกทั้งมีจิตใจที่มั่นคงสามารถระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นวิถีชีวิตที่เสมอต้นเสมอปลาย และมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่บุคคลอื่น ๆ ในชุมชนและสังคม

ข้อสังเกตประการหนึ่งต่อการดำรงตนของการเป็นผู้นำในสถานการณ์ปัจจุบัน และผู้นำมักจะตกอยู่ภายในอิทธิพล และก่อให้เกิดความหายนะทั้งในชีวิตและการทำงาน คือ “อำนาจ” ซึ่งพระพุทธเจ้าเคยย้ำเตือนผู้นำมาโดยตลอดว่า “ผู้นำได้ยศแล้วไม่ควรเมา” ถึงกระนั้น ผู้นำจำนวนมากมักจะติดหล่มของอำนาจในด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ว่าจะอำนาจที่เกิดจากหน้าที่การงาน และการเงิน ตัวอย่างสำคัญที่ชี้ชัดในประเด็นนี้คือ “อิคารัส” หนุ่มคนนี้ติดเกาะกับคุณพ่อตั้งแต่เยาว์วัย และมุ่งหวังที่จะออกจากเกาะ จึงพยายามปรารภเรื่องนี้กับคุณพ่ออย่างต่อเนื่อง ถึงกระนั้น คุณพ่อได้ย้ำให้เตือนให้อิคารัส (Icarus) อดทน เพื่อรอให้ร่างกายลูกชายเข้มแข็งมากกว่านี้ เมื่อกาลเวลาผ่านไป หนุ่มอิคารัสเติบโตใหญ่และมีร่างกายเข้มแข็งเพียงพอ พ่อจึงเริ่มนำขนนกที่ตัวเองได้สะสมตั้งแต่อิคารัสยังเยาว์วัยออกมาถักทอเป็นปีกนก และวันหนึ่งเมื่ออากาศแจ่มใส พ่อจึงชวนอิคารัสขึ้นไปบนเขา และนำปีกนกที่ตัวเองถักไว้มารัดเอาไว้ที่แขนทั้งสองข้าง ในขณะเดียวกัน คุณพ่อได้เตือนอิคารัสว่า เมื่อใช้ปีกทะยานออกจากเกาะไปแล้ว ให้รีบประคองปีกร่อนลงโดยเร็ว อย่าทะยานบินขึ้นไปจนเหนือขอบเมฆ หลังจากนั้น ทั้งคู่จึงทะยานบินออกจากเกาะ ในขณะที่พ่อร่อนลงในพื้นที่ของทะเลแล้ว แต่อิคารัสกลับเพลิดเพลิดกับการบิน และได้กระพือปีกให้ลอยขึ้นไปเหนือเมฆขึ้นไปเรื่อย ๆ ในขณะนั้น แสงอาทิตย์ได้สาด

ส่งไปที่ปีกทั้งสองข้าง และชนนกบางส่วนเริ่มหลุดออกจากปีกนก เพราะพอไม่ได้บอกความจริงทั้งหมดด้วย เกรงลูกชายจะหวาดกลัวว่า พ่อไม่สามารถใช้เชือกรัดปีกนกทั้งหมดเข้าหากันได้ เพราะเชือกที่ใช้รัดนั้นมีจำนวน ไม่เพียงพอ จึงต้องใช้ซี่ผึ้งยาเอาไว้ ในที่สุด อิคาร์สจึงตกลงไปตายในทะเลลึกอย่างน่าสยดสยอง

จากแง่มุมของอิคาร์สทำให้เราได้เห็นแง่มุมบางประเด็นเกี่ยวกับคนที่เป็ผู้นำว่า ผู้นำส่วนใหญ่ มักจะประสบความหายนะ เพราะความหลงใหลได้ปลื้ม และเพเลิดเพลินกับอำนาจที่ตัวเองได้รับมา จนนำไปสู่การใช้อำนาจโดยขาดความยั้งคิดว่าสอดคล้องกับกฎหมาย จริยธรรม และกติกาสังคมหรือไม่ และหลาย สถานการณ์ที่ผู้นำพยายามจะปิดให้ตัวเองมีอำนาจ และหน้าที่ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว อำนาจและหน้าที่ ที่ผู้นำพยายามจะปิดนั้น อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น หากผู้นำไม่ ระมัดระวังการใช้อำนาจ หรือใช้อำนาจหน้าที่เกินกว่าที่กฎหมายกำหนดแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายที่จะ พลัดหลงเข้าไปสู่วังวนของความขัดแย้งและความรุนแรง ด้วยเหตุนี้ หากผู้นำไม่พยายามที่จะยับยั้งชั่งใจ เตือนใจ และระมัดระวังใจของตัวเองแล้ว ย่อมเป็นเรื่องยากที่ผู้นำจะพาตัวเองออกไปจากหุบเหวของความ ทุกข์ในบั้นปลาย ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ผู้นำจำนวนมากประสบขาดกรรมหลังจากที่ตัวเองหมดอำนาจที่จะให้ คุณหรือโทษแก่บุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หรือผู้ปกครองจึงต้องมีความยับยั้งชั่งใจในขณะที่อารมณ์ของความอยากได้ เข้ามากระทบใจของตัวเอง มิฉะนั้นแล้ว ผู้นำเองจะไม่ต่างจากนกมวดยที่ซุ่มมาไม่ดี หรือขาดเทคนิคในการเอา ตัวรอดจากสถานการณ์ซับซ้อน จึงทำให้คู่ชกสามารถเลือกชก และน็อกคู่ปรับได้อย่างง่ายดาย เช่นเดียวกันผู้นำ ที่ได้รับแรงยั่วจากพลังของอามิสสินจ้างหรือลาภและสักการะ หากจิตขาดภูมิคุ้มกัน หรือขาดการยับยั้งชั่งใจ แล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะคล้อยตามแรงผลึกของสิ่งยั่ว (Temptation) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องมีจิตใจที่แข็ง กล้า มีฤทธิ์เดชในการเผากิเลส คือความอยากได้โดยไร้ขีดจำกัด โดยไม่สอดคล้องกับกฎหมายของบ้านเมือง ผู้นำ จึงจำเป็นต้องใช้เดชโดยการเผากิเลสไม่ให้เข้ามาครอบครองและกินพื้นที่ของคุณธรรมความดีที่สะสมมาอย่าง ต่อเนื่องและยาวนาน

(๗) รู้จักระงับความโกรธ (อักโกธะ) หมายถึง ผู้นำ หรือผู้ปกครองไม่ควรแสดงอาการเกรี้ยวกราด และตกรอยภายใต้อิทธิพลของความโกรธ เพราะผลเสียที่ตามมาจะก่อให้เกิดการวิญฉัยความ หรือตัดสินใจ ดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกิดความผิดพลาดจนสูญเสียความเป็นธรรม ด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงตรัสเตือนว่า “ฆ่าความโกรธเสียได้ ย่อมอยู่เป็นสุข” (โกธัง ฆัตวา สุขัง เสติ) เหตุผลสำคัญที่พระองค์ต้องตรัสเช่นนี้ก็ด้วยเหตุ ที่ว่า เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำไม่สามารถฆ่าความโกรธเกลียดได้ ความโกรธจะกลายเป็นอาวุธสำคัญที่จะเข้ามาทิ่มแทงผู้นำ” เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำเกิดความโกรธ เกลียด หรือชิงชัง จะทำให้ “ความรัก” ไม่สามารถทำงาน ได้อย่างเต็มกำลัง เพื่อที่จะเปิดพื้นที่ของหัวใจให้ผู้นำมอง หรือประเมินค่ากลุ่มคนอื่น ๆ ในฐานะเป็นเพื่อนร่วม โลกที่ต้องเกิด แก่ เจ็บ และตายเฉกเช่นเดียวกัน

การย้าเตือนให้ผู้นำระงับความโกรธย่อมหมายถึงการเปิดโอกาสโอกาสให้ผู้นำเริ่มต้นที่จะรักคนอื่น มากยิ่งขึ้น เพราะในความเป็นจริงแล้ว การรักคนอื่นมีค่าทั้งไปทั้งกลับ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำรักคนอื่น หัวใจและ ใสใจผู้อื่น ผู้อื่นจะหันกลับมาใสใจ และรักผู้นำหรือผู้ปกครองเหล่านั้นเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ ธรรมชาติจึงย้า สอนให้ผู้นำจำเป็นต้องระงับความโกรธ และเปิดโอกาสให้หัวใจตัวเองได้เรียนรู้ที่จะรักคนอื่นมากยิ่งขึ้น

วรรณคดีเรื่อง “สามก๊ก” ในตอนที่ว่าด้วย “การยึดเมืองของเตียวหุย” นั้น ได้สะท้อนแง่มุมบางประเด็นที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี ขงเบ้งได้วางแผนให้เตียวหุยไปยึดเมืองชายแดนที่ติดกับโจโฉเพื่อทำเป็นเขตกันชน และได้ส่งเตียวหุยไปยึดเมืองพร้อมกับสั่งการว่า “การยึดเมืองนั้นไม่ได้หมายถึงยึดพื้นที่ของเมือง แต่หมายถึงการยึดใจพลเมือง” เมื่อเตียวหุยยึดเมืองได้สำเร็จ แทนที่จะจดจำคำย่ำเตือนของขงเบ้ง แต่ได้ใช้เวลาจำนวนมากเสพสุราเมรัย แสดงอาการโกรธเกรี้ยว เขียนตีพลทหาร จึงทำให้ทหารกลุ่มหนึ่งอดทนต่อพฤติกรรมดังกล่าวไม่ไหว จึงมอมเหล้าเตียวหุยจนหลับไหลไม่ได้สติ และดำเนินการตัดคอเตียวหุยไปส่งให้โจโฉเพื่อสร้างความดีความชอบ

จะเห็นว่า การยึด หรือครอบครองที่แท้จริง ไม่ได้มีนัยที่หมายถึงการยึดแต่เพียงสัญลักษณ์เชิงกายภาพภายนอกเช่น การยึดสถานที่ทำงาน หรือยึดองค์กร หากแต่เป็นการยึดในเชิงคุณภาพซึ่งหมายถึงจิตใจของคนกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กรหรือประเทศชาติบ้านเมือง ฉะนั้น การแสดงอาการโกรธ เกลียด เคียดแค้น ชิงชัง และด่าทอกันและกันด้วยความโกรธ ย่อมไม่สามารถที่จะทำให้ผู้นำได้แนวร่วมในการสร้างคุณประโยชน์แก่ชุมชน หรือองค์กรได้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำโกรธเคือง จะเปิดโอกาสให้สมองซีกขวาทำงานหนักมากขึ้น จนเป็นเหตุให้สมองซีกซ้ายไม่ได้มีโอกาสได้ใช้ปัญญาในการคิด นึก ตรีภตรองข้อดี และข้อเสีย เมื่อสมองซีกขวาทำหน้าที่ในการโกรธเกลียด ย่อมทำให้ความโกรธเกลียดกินพื้นที่สมองซีกซ้ายมาจนทำให้ความโกรธเกลียดบดบังพลังของปัญญา (Wisdom) ของสมองซีกซ้ายเสียสิ้น จนทำให้ผู้นำไม่สามารถที่จะใช้ปัญญาในการคิด วิเคราะห์เหตุ ผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน จนนำไปสู่การคิด การพูด และการแสดงออกในเชิงลบซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์โดยรวมของตัวผู้นำ แง่มุมของความโกรธเกลียดนั้น อุปมาเช่นเดียวกับการที่เราตีลูกบอลเข้าฝาผนัง หากเราตีด้วยความรุนแรง ลูกบอลอาจจะกระดอนกลับมากระแทกใบหน้าของเรา ฉันทใด การที่ผู้นำแสดงอาการโกรธ เกลียด เคียดแค้น ชิงชังผู้อื่นอย่างรุนแรง ย่อมทำให้อานุภาพของความโกรธ เกลียด และชิงชังของบุคคลอื่น ๆ ย้อนกลับมาหาผู้นำ หรือผู้ปกครองได้เช่นเดียวกัน และบางครั้ง ผู้นำอาจจะต้องสังเวชชีวิตรต่อความโกรธเกลียดเช่นเดียวกันเตียวหุยได้ประสบมาแล้ว

(๘) รู้จักไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) หมายถึง การไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเหิงอำนาจขาดความกรุณาหาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎร์ผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง คำว่า “การเบียดเบียน” ในบริบทนี้ อาจจะมีนัยที่เกิดขึ้นจากตัวผู้นำเข้าไปเบียดเบียนโดยตรง และเปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่ใกล้ชิดผู้นำได้ใช้อำนาจหน้าที่เข้าไปเบียดเบียนกลุ่มคนอื่นโดยมิชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การดำเนินนโยบายสาธารณะ” ของผู้นำ หรือผู้ปกครองที่ขาดความรอบคอบ และขาดป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตอย่างครบวงจร จึงเปิดโอกาสให้เกิดการเบียดเบียน และเอาไรต์เอาเปรียบซึ่งกันและกันตามมา

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดชัดเจนในประเด็นนี้ คือ “กรณีการปฏิวัติดอกมะลิ” (Jasmine Revolution) จุดเริ่มต้นที่สำคัญประการหนึ่งของการล่มสลายของผู้นำทั้งในประเทศตูนิเซีย (Tunisia) และตะวันออกกลางนั้น จุดเริ่มแรกมีต้นเค้ามาจากการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมของตำรวจเทศกิจหญิงคนหนึ่งในประเทศตูนิเซีย จนนำไปสู่การเบียดเบียนบุคคลอื่นโดยการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมเข้าไปบีบบังคับเรียกรับผลประโยชน์จากหนุ่มชายผลไม้ที่ชื่อ “เบาอะซีซี” (Bouazizi) เมื่อเขาไม่สามารถที่จะสนองตอบต่อความต้องการของเทศกิจ

หญิงต่อการเรียกรับสินบนได้ จึงทำให้เธอตัดสินใจจับและยึดของกลางที่เป็นรถขายผลไม้ ตาชั่ง และผลไม้ทั้งหมด ผลจากการได้รับการปฏิบัติดังกล่าว จึงทำให้เขาตัดสินใจไปเรียกร้องความเป็นธรรมจากผู้ว่าฯ แม้ว่าเขาจะเรียกร้องขอเข้าพบผู้ว่าฯ แต่ก็ไม่มีโอกาสได้พบทำให้เขายื่นคำขาดว่า “หากผู้ว่าฯไม่ออกมารับเรื่องร้องเรียนภายในบ่ายสามโมง เขาจะตัดสินใจฆ่าตัวตาย” เมื่อเวลาเดินทางมาถึงเวลาที่เขากำหนดไว้ แต่ผู้ว่าฯไม่ออกมาพบจึงทำให้เขาใช้น้ำมันที่เตรียมตัวมาราดร่างกาย และจุดไฟเผาตัวตาย ผลจากการเผาตัวเอง ทำให้ไฟไหม้ร่างกายไปเกือบ ๙๐% และแม้จะพยายามรักษาเพียงใด สุดท้ายแล้วเขาก็สิ้นใจตายอันเกิดจากบาดแผลที่เกิดจากไฟไหม้ ประเด็นที่เทศกิจหญิงปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบจนนำไปสู่การเบียดเบียนเบียดเบียนเอาอะซีซี และเป็นที่มาของการเผาตัวเองจนเสียชีวิตนั้น ได้ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า “ฤดูใบไม้ผลิแห่งชาติอาหรับ” (Arab Spring) เพราะประชาชนจำนวนมากได้ลุกขึ้นเดินขบวนเพื่อโค่นล้มอำนาจของผู้ปกครองในตะวันออกกลาง โดยเริ่มจากประเทศตูนิเซียไปถึงประเทศต่าง ๆ เช่น อียิปต์ ลิเบีย เยเมน บาห์เรน ซีเรีย อัลจีเรีย จอร์แดน และเลบานอน เหตุผลในการเดินขบวนเพื่อโค่นล้มอำนาจนั้น มีสาเหตุมาจากการที่ประชาชนจำนวนมากรับรู้ได้ว่า ผู้นำประเทศเหล่านั้นใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมในการบริหาร อีกทั้งปล่อยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติราชการโดยใช้อำนาจเบียดเบียนผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ด้วยการทุจริตต่อหน้าที่ จนนำไปสู่การล่งละเมิดสิทธิ และเสรีภาพของผู้ประชาชน

จะเห็นว่า “การใช้อำนาจที่ปราศจากการชอบธรรมเข้าไปเบียดเบียนคนอื่น” นั้น แม้จะเริ่มต้นจากเทศกิจหญิงคนหนึ่ง แต่ก็ทำให้เราได้เห็นถึงอำนาจการทำลายแบบสะท้อนกลับได้อย่างน่าสะพรึงกลัว ฉะนั้น การที่ผู้นำ หรือผู้ปกครองได้ใช้อำนาจ หรือหน้าที่ที่กฎหมายไม่ได้กำหนดเข้าไปกระทำการเบียดเบียนกลุ่มคนที่มีอำนาจน้อยกว่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมนั้น ย่อมจะเกิดผลเสียตามมา

ด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงย้ำเตือนว่า “บุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นอริยะ จึงไม่ควรเบียดเบียนคนอื่น หรือสัตว์อื่น” เพราะการเบียดเบียนจะเป็นเปิดโอกาสให้เกิดการเอาเปรียบ รังแกข่มเหงซึ่งกันและกันอย่างไร ซัดจ้ำกัด ด้วยเหตุนี้ การเป็นผู้นำจึงต้องหยุดยั้งการเบียดเบียนเพื่อนร่วมโลก และทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และเปิดพื้นที่ให้กลุ่มคนต่าง ๆ ได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ชุมชน และสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

(๙) รู้จักอดทน (ขันติ) หมายถึง การอดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่วถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจไม่ยอมทิ้งหน้าที่บาเพ็ญ โดยชอบธรรม การอดทนเป็นคุณสมบัติอันล้ำค่าอีกประการหนึ่งของผู้นำ ในพระพุทธศาสนาถือว่า “ความอดทนเป็นธรรมที่ทำให้ผู้นำเกิดความงาม” สิ่งสำคัญของผู้นำ หรือผู้ปกครองคือ “ความนิ่ง” เราจะหาความนิ่งได้จากที่แห่งใด หากเราไม่สามารถหาได้จากความอดทน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอดทนเพื่อที่จะรอจังหวะเพื่อวิเคราะห์เหตุ ผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาแวดล้อม จะเห็นว่าในขณะที่ผู้นำกำลังเผชิญหน้ากับแรงเสียดทานอย่างต่อเนื่องและรุนแรงนั้น คุณสมบัติสำคัญที่จะก่อให้เกิดชัยชนะ หรือพ่ายแพ้คือ “ความอดทน”



เนลสัน เมนเดลา (Nelson Mandela) อดีตประธานาธิบดีของแอฟริกาใต้ และเจ้าของรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ เป็นตัวแบบ (Role Model) ท่านหนึ่งที่น่าสนใจ และเรียนรู้ เพราะถือว่าท่านเป็นแบบอย่างของผู้หน้าที่ดำเนินชีวิต โดยการเผชิญหน้ากับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามาทดสอบชีวิตด้วยความอดทน ผู้นำท่านนี้ติดคุกยาวนานกว่า ๒๗ ปี และที่น่าสนใจคือ ท่านเป็นประธานาธิบดีเมื่ออายุ ๗๔ ปี ท่านกล่าวอยู่เสมอว่า “การติดคุกทำให้ผมเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น” ผลจากการอยู่ในคุก ๒๗ ปีทำให้ท่านได้มีโอกาสดริกครองการใช้ชีวิตในช่วงของวัยหนุ่ม ที่มุ่งหวังที่จะต่อสู้กับคนผิวขาวเพื่อที่จะเอาชนะให้ได้ โดยไม่ได้สนใจว่า “วิธีการที่จะได้มาซึ่งชัยชนะนั้นก่อให้เกิดความสูญเสียชีวิต เลือดเนื้อ และทรัพย์สินจำนวนมากก็ตาม” การอยู่ในคุกทำให้ท่านคิดหาวิธีการที่จะต่อสู้กับคนผิวขาวในรูปแบบใหม่

ท่านเริ่มต้นด้วยการเรียนภาษาอังกฤษ เพื่อที่จะได้เข้าใจความคิดและวัฒนธรรมอังกฤษ ดังวลีที่ท่านย้ำเสมอว่า “ถ้าคุณพูดกับผู้ชายคนหนึ่งด้วยภาษาที่เขาพอจะเข้าใจได้ ภาษานั้นจะสัมผัสได้อย่างมากเพียงแค่หัวของเขา แต่ถ้าคุณใช้ภาษาของเขาพูดกับเขา ภาษานั้นจะสัมผัสได้ถึงใจของเขา” (If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart) ในขณะเดียวกัน ท่านอดทนที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับชนชาติผิวขาวที่เข้ามายึดครองพื้นที่ของแอฟริกาใต้ได้อย่างสันติสุข จะเห็นว่า ผู้นำจะต้องดำเนินชีวิตด้วย “ความอดทน” ทั้งในองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เนลสันได้พิสูจน์ให้ผู้นำทั่วโลกได้เห็นถึงคุณธรรมข้อนี้ได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงมหาตมะคานธี (Mahatma Gandhi) ที่ท่านได้พิสูจน์ให้ชาวอังกฤษและคนทั่วโลกได้ตระหนักรู้ถึงความอดทนต่อการเรียกร้องเอกราชจากประเทศอังกฤษโดยมิได้ผูกใจเจ็บต่อการกระทำของทหารอังกฤษที่ได้สั่งจำคุกผ่านประโยคที่ว่า “ผู้อ่อนแอไม่สามารถให้อภัยใครได้ เพราะว่าการให้อภัยเป็นความเข้มแข็งอดทนของผู้นำเท่านั้น” (The weak can never forgive. Forgiveness is the attribute of the strong)

กล่าวโดยสรุปแล้ว จุดสำคัญเกี่ยวกับความอดทนของผู้นำนั้น หมายถึง การอดทนต่อวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาพิสูจน์ใจของผู้นำ ความอดทนทำให้ผู้นำเกิดความงัดงาม และนิ่งสงบมากยิ่งขึ้น เพราะจิตใจที่นิ่งสงบจะเป็นตัวแปรสำคัญให้ผู้นำได้ใช้เวลาในการคิด นึก ดริกครองทางเลือกต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะก้าวข้ามปัญหา อุปสรรค และนำองค์กร ชุมชนและสังคมไปสู่เส้นทางที่อุดมไปด้วยความหวัง และมีทางออกมากยิ่งขึ้น

(๑๐) รู้จักหนักแน่น (อวิโรธนะ) หมายถึง การวางใจให้หนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำที่ร้ายลามกสักการะ หรืออิฏฐารมณฺ์ อนิฏฐารมณฺ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป หลักการของการเป็นผู้นำในข้อนี้ถือได้ว่าเป็นหลักการขั้นสูงสุดสำหรับบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้ง หรือสมมติขึ้นสู่ตำแหน่งของผู้นำ และผู้นำจำเป็นจะต้องยึดหลักการนี้เอาไว้ให้มั่นคง

คำถามมีว่า “เพราะเหตุใด ? ผู้นำจะต้องยึดหลักการนี้ให้มั่นคง” คำตอบคือ กลุ่มคนจำนวนมากที่เกิดความขัดแย้ง และต้องการทางเลือก หรือทางออกที่เหมาะสมนั้น จำเป็นจะต้องหากกลุ่มคนที่ซื่อสัตย์หรือตัดสินใจเลือกแนวทางอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือแม้กระทั่งเกิดความไม่เข้าใจขึ้นมาในองค์กร กลุ่มคนที่อยู่ภายใน

การบริหารงานขององค์กรจะคำนึงถึงผู้นำในองค์กรเป็นกลุ่มแรก เพื่อให้ดำเนินการชี้ทางออก รวมไปถึงแนวปฏิบัติของคนในองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหนักแน่น เพื่อดำรงตนอยู่ในครรลองแห่งความเที่ยงธรรม เพราะความเที่ยงธรรมของผู้นำนั้น หมายถึง การไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรมด้วยแรงผลักดันของอคติ (Bias) ไม่ว่าจะเป็นการลำเอียงเพราะรัก การลำเอียงเพราะโกรธเกลียดเคียดแค้น การลำเอียงเพราะลุ่มหลง และการลำเอียงเพราะความกลัวกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะแบบอย่างประการหนึ่งของการมิให้ผู้นำตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความอคติ คือ “เลดี้จัสติส” (Lady Justice) ซึ่งศาลสถิตยุติธรรมทั่วโลกมักจะนำรูปปั้นของเธอไปประดิษฐานไว้หน้าศาลทั้งในยุโรป และอเมริกา ลักษณะส่วนใหญ่ของเลดี้จัสติสจะใช้ผ้าปิดตาทั้งสองข้างซึ่งหมายถึงการป้องกันมิให้เกิดอคติในใจในขณะที่กำลังดำเนินการชี้ถูกและผิด มือหนึ่งถือดาบซึ่งหมายถึงการตัดสินด้วยความเด็ดขาด อีกมือหนึ่งถือตราซึ่งหมายถึงการทรงความเที่ยงตรงที่สะท้อนถึงการตัดสินด้วยความเที่ยงธรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถข่มคนที่ควรข่ม และยกย่องบุคคลที่ควรยกย่องมากยิ่งขึ้น (นิคคันทะ นิคคะหาระหัง ปัคคันทะ ปัคคะหาระหัง)

ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการดำรงตนของผู้นำ หรือผู้ปกครองในข้อที่ ๑๐ นี้จึงเน้น และให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการใช้อำนาจด้วยความหนักแน่นซึ่งแฝงเอาไว้ด้วยความเที่ยงธรรม และพร้อมที่จะหยิбыื่นความยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มคนต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ร่วมกันในองค์กร ชุมชน และสังคม โดยไม่มีการแบ่งแยกให้เกิดความแปลกแยก และแตกแยกกันที่สุดในที่สุด ความหนักแน่นจะเป็นปราการในการป้องกันความไว้วางใจเพื่อมิให้ผู้คนในสังคมเกิดความหวาดระแวงสงสัยในพฤติกรรมของผู้นำต่อการเลือกปฏิบัติด้วยเหตุผล หรือข้ออ้างอย่างใดอย่างหนึ่ง และหากผู้นำสามารถดำรงตนอยู่บนฐานของหลักการข้อนี้แล้ว เชื่อมั่นว่า จะทำให้ความสัมพันธ์ของสังคมที่อาศัยร่วมกันได้รับการพัฒนาให้ขึ้นไปในเชิงบวก และทำให้สังคมมีภูมิคุ้มกันมากยิ่งขึ้น

หลักการทั้ง ๑๐ ข้อข้างต้น เป็นหลักปฏิบัติสำหรับการกำกับ ควบคุม และพัฒนาอารมณณ์ของผู้นำ ให้มีความฉลาดทางอารมณณ์มากยิ่งขึ้น เหตุผลสำคัญเพราะผู้นำ หรือผู้ที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความพอใจตามที่เรียกขานว่า “ราชา” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมี “จิตใจที่สงบนิ่ง” ในขณะที่เผชิญหน้ากับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจของตนเอง ความนิ่งจึงมีผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นราชา

พุทธทาสภิกขุ (๒๕๕๙, น. ๒๙-๓๒) โดยท่านพุทธทาสภิกขุได้กล่าวไว้ว่าสำหรับทศพิธราชธรรมนั้น กล่าวไว้เป็นหลัก ๑๐ ประการ เป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข สันติภาพ ความเป็นผู้เป็นอิสระ เหนือความทุกข์ เหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการ จึงขอให้พิจารณากันดังต่อไปนี้ คราวเดียวทั้ง ๑๐ ประการว่า

ข้อที่ ๑ “ทานะ” ทาน การให้ ในที่นี้หมายถึง ให้อวัยวะภายนอกเป็นสิ่งของอะไรต่าง ๆ โดยต้องมีผู้รับโดยตรง มันจึงเป็นการให้โดยที่เรียกว่า “ทานัง” คือทานให้แล้วมันก็มีผลเป็นความผูกพันเป็นการสร้างสรรค์ความสงบสุข

ข้อที่ ๒ “สีละ” สีละ ภาวะปกติ สีละ แปลว่า ปกติ ภาวะ ปกติไม่มีอะไรวุ่นวาย รวมทั้งการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะเช่นนั้นด้วย นี้เรียกว่า สีลัง สีละ

ข้อที่ ๓ “ประจจาคะ” คือ บริจาค คือเป็นการให้ แต่เป็นการให้ในภายในทางจิตใจ ไม่ต้องมีผู้รับก็ได้ มันต่างจากทานะให้อย่างมีผู้รับ ประจจาคะให้อย่างไม่ต้องมีผู้รับ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรอยู่ในตน อะไรไม่ควรมีอยู่ในตนบริจาคออกไป บริจาคออกไปนี้เรียกว่าสละสิ่งที่ไม่ต้องมีผู้รับ ไม่ซ้ำกับคำว่า“ทานะ” มักจะอธิบายไปกับคำว่าทาน นั้นไม่สำเร็จประโยชน์ “ทาน” ให้ซึ่งวัตถุภายนอกมีผู้รับ “บริจาค”ให้ซึ่งสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ภายในตัว ไม่ต้องมีผู้รับ

ข้อที่ ๔ “อาชชะวะ” ความซื่อตรง ความเปิดเผย ไม่เกิดโทษเกิดภัยไม่เกิดอันตรายใด ๆ เป็นที่ไว้ใจได้ ซื่อตรงตั้งแต่ตนเอง คือความเป็นมนุษย์ของตนเองและซื่อตรงต่อผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้อง โดยสรุปมันก็เป็นซื่อตรงต่อหน้าที่ที่จะต้องทำอีกนั้นแหละทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้ซื่อตรง ให้เพียงพอ ให้เหมาะสมแก่ความเป็นมนุษย์นี้เรียกว่าความซื่อตรง

ข้อที่ ๕ “มัททะวะ” แปลว่า ความอ่อนโยน ความอ่อนโยนภายนอก คืออ่อนโยนต่อบุคคลซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นการสร้างสรรค์ซึ่งความรักความสามัคคีนี้ก็เป็นความอ่อนโยนภายนอก และความอ่อนโยนภายในคือความอ่อนโยนของจิตใจ คือจิตที่อบรมไว้ดีแล้ว มีความเหมาะสมถูกต้อง อ่อนโยน พร้อมที่จะใช้ทำหน้าที่ใด ๆ ก็ได้เหมือนขี้ผึ้งที่อ่อนดีแล้วจะปั้นเป็นอะไรก็ได้ จิตใจที่อ่อนโยนแล้ว เหมาะสมที่จะปฏิบัติธรรมะอันสูงขึ้นไปได้ทุกอย่างทุกประการ จนสำเร็จประโยชน์

ข้อที่ ๖ “ตบะ” โดยปกติหมายถึง วิริยะ ความพากเพียร ความบากบั่นความก้าวหน้า ความไม่ถอยหลัง ความไม่หยุดอยู่กับที่ มีคุณสมบัติเฉพาะลาภกุศลและความชั่วโดยประการทั้งปวง ในที่นี้จะระบุไปยังสิ่งนี้เรียกว่าอิทธิบาททั้ง ๔ ประการก็ได้เป็นตบะเฉพาะลาภกุศล

ข้อที่ ๗ “อภโกระ” ไมโครธ ตัวหนังสือแปลว่า ไม่กำเริบ ไม่มีความกำเริบในภายใน คือกลุ่มอยู่ในใจ ไม่มีความกำเริบภายนอก คือประทุษร้ายบุคคลอื่น ไม่กำเริบทั้งภายใน ไม่กำเริบทั้งภายนอก เรียกว่า “อภโกระ” ทุกคนก็จะรู้จักได้ง่าย ไม่ต้องอธิบาย

ข้อที่ ๘ “อะวิหิงสา” ไม่เบียดเบียน ไม่มีการกระทำอันเบียดเบียนอันกระทบกระทั่งตนเองหรือผู้อื่น เบียดเบียนผู้อื่นนั้นรู้จักกันดี แต่ที่เบียดเบียนตนเองบางทีก็ไม่ค่อยจะรู้จัก คือ ถ้าเป็นการทำตนเองให้ลำบากเปล่า ๆ ก็เป็นการเบียดเบียนตนเองมันเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นจะต้องทำ ไม่จำเป็นจะต้องทำตนเองให้ลำบากเหมือนที่ทำกันเกินกว่าเหตุ ทำแต่พอดีก็ไม่ต้องมีความลำบาก ถึงจะมีความลำบากก็ไม่ใช่ว่าเป็นความลำบากที่ว่าเหลือที่จะทนทานหรือจะกระทำได้

ข้อที่ ๙ “ขันติ” อดทน รอได้ คอยได้ คำนี้บางทีก็แปลว่าความสมควรมันก็มีคามหมายเดียวกันแหละ เพราะเราอดทนได้ คอยได้ ก็สมควรแก่ความเป็นผู้ที่ทำอะไรได้สำเร็จ ถ้าไม่อดทน รอไม่ได้ คอยไม่ได้ ก็เป็นบ้าตลอดเวลา ยิ่งเป็นผู้ใหญ่เท่าไรจะยิ่งต้องอดทนเท่านั้น อย่าเข้าใจว่าจะต้องเอาความอดทนหรือต้องอดทนไปไว้แก่ฝ่ายผู้น้อยนั้นไม่ถูก ยิ่งเป็นผู้ใหญ่ยิ่งจะต้องอดทนต่อความโง่ของผู้น้อยเพราะผู้น้อยเขามักจะเป็นคนโง่ เป็นคนโง่ ไม่สมประกอบ หรือไม่สมารถใด ๆ เท่าทัน ทำให้เกิดปัญหาขึ้นซึ่งทำให้ฝ่ายผู้ใหญ่ต้องอดทน ฟังรู้ไว้ว่าความอดทนเป็นเรื่องของฝ่ายผู้ใหญ่ ไม่ใช่ฝ่ายผู้น้อย ยิ่งเป็นผู้ใหญ่มากเท่าไร ยิ่งจะต้องอดทนมากขึ้นเท่านั้น ยังมีผู้อยู่ในบังคับบัญชาเขาเท่าไร ยิ่งจะต้องมีความอดทนมากขึ้นเท่านั้นมิฉะนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ

ข้อสุดท้ายที่ ๑๐ “อะวิโรธนะ” แปลว่าความไม่มีอะไรพิรุช ไม่มีอะไรวิรุชหรือพิรุช คือไม่ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้อง คำว่าพิรุชหมายความว่าผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้อง ที่จะนำมาซึ่งความผิดพลาดคืออันตราย หรือทุกข์โศกโดยประการทั้งปวง “อวิโรธนะ” แปลว่า ไม่มีอะไรที่พิรุช คือผิดไปจากทางที่ควรจะเป็น คำว่าไม่มีอะไรพิรุชนี้อาจจะขยายใจความออกไปได้ถึงตัวเป็น สัมมัตตะ คือความถูกต้อง ๑๐ ประการ ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ ๘ ประการ คือ ถูกต้องในความคิดความเห็น, ถูกต้องในความปรารถนา, ถูกต้องในการพูดจา ถูกต้องในการทำงาน ถูกต้องในการดำรงชีพ, ถูกต้องในการพากเพียร, ถูกต้องในการมีสติควบคุมตัว, ถูกต้องในความมีสมาธิคือจิตอันมั่นคง และในที่สุดก็มีความถูกต้องในเรื่อ งของความรู้อันสูงสุดท้าย และก็ต้องถูกต้องในผล คือความหลุดพ้นจากความทุกข์อย่างถูกต้อง

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (ป. อ. ปยุตฺโต, ๒๕๕๙, น. ๒๔๐-๒๔๑) ซึ่งปัจจุบันดำรงสมณศักดิ์ที่พระธรรมปิฎกได้ให้คำอธิบายดังนี้ "ราชธรรม ๑๐ หรือทศพิธราชธรรม ธรรมของพระราชา, กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ, คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมืองธรรมของนักปกครอง

๑. ทาน (การให้ คือ สละทรัพย์สิ่งของบำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์)

๒. ศีล (ความประพฤติดีงาม คือ สรรวมกายและวจีหวาร ประกอบแต่การสุจริตรักษากิตติคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่ยกย่องนับถือของประชาราษฎร์มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน)

๓. ปริจจาคะ (การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ ตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง)

๔. อาชชวะ (ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มา ยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน)

๕. มัททวะ (ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคายกระด้างถือองค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีที่ริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ให้ได้ความรักภักดีแต่มีชาติยาเกรง)

๖. ตปะ (ความทรงเดช คือ แผดเผาภิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบครองยับยั้งจิตระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สมำเสมอหรืออย่างสามัญมุงมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจให้บริบูรณ์)

๗. อักโกธะ (ความไม่โกรธ คือ ไม่เกรี้ยวกราด ลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุนวินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง)

๘. อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบั่นกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีดหรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาญาแก่ประชาราษฎร์ เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง)

๙. ขันติ (ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่วถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไรก็ไม่หมกกำลังใจไม่ยอมทิ้ง ภารกิจที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม)

๑๐. อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่มีความเอนเอียง ห้วนไหว เพราะถ้อยคำที่ดี ร้าย ลากสักการะ หรืออริฏฐารมณฺ์ อนิฏฐารมณฺ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วน ยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ เทคนิคการบริหารในแนวทางทศพิธราชธรรม ดังนี้

- ๑) แนวทางการใช้ด้านทานการให้
- ๒) แนวทางการใช้ด้านศีล ความประพฤติดีงาม
- ๓) แนวทางการใช้ด้านบริจาค การบริจาค
- ๔) แนวทางการใช้ด้านอาชชวะ ความซื่อตรง
- ๕) แนวทางการใช้ด้านมัททวะ ความอ่อนโยน
- ๖) แนวทางการใช้ด้านตปะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ
- ๗) แนวทางการใช้ด้านอักโกธะ ความไม่โกรธ
- ๘) แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน
- ๙) แนวทางการใช้ด้านขันติ ความอดทน
- ๑๐) แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ ความอํารง

๓) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักทศพิธราชธรรมการกับการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ดำรง คุ่มพาล และคณะ (๒๕๕๒) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต ๒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับพฤติกรรม เปรียบเทียบพฤติกรรม และเพื่อเสนอแนะพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลัก ทศพิธราชธรรม ผลการศึกษาค้นคว้า สรุปได้ว่า

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต ๒ มีระดับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอวิโรธนะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

๒. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต ๒ ระหว่างครูและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต ๒ ควรได้รับการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรม ทานให้สูงมากขึ้น

ดรธรณี หาสุณหะ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรม กับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ พบว่า ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามแนวทศพิธราชธรรมกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก ๒) การบริหารแนวทศพิธราชธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ ๓) การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

เมธี นาอุดม (๒๕๖๓) ได้ศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า

๑. การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่าโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

๒. การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑

๓. การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาด ของสถานศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

๔. การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

๕. การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม สังกัดของโรงเรียน พบว่าโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑

๖. แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักทศพิธราชธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม เสนอแนะไว้ ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม) ผู้บริหารจะต้องเป็น แบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยจะต้องนำหลักธรรม ทางพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงาน ๒) ด้านอาชชวะ (ความซื่อตรง) ควรใช้โครงการ โรงเรียนสุจริตมาใช้ในการบริหารงาน และโรงเรียนคุณธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ร่วมด้วย ๓) ด้านมัทวะ (ความอ่อนโยน สุภาพเรียบร้อย) ควรยึดหลักตามมารยาทไทย วัฒนธรรมไทย รู้จักให้อภัยกัน และกัน เคารพความเท่าเทียมกัน ๔) ด้านตบะ (ความเพียร) โดยนำหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ ๙

มาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และมีวินัยในตัวเอง ๕) ด้านขันติ (ความอดทน) ผู้บริหารจะต้องใจเย็นมองโลกในเชิงบวก มีความอดทน

นำศักดิ์ หนูคง (๒๕๕๐) ได้ศึกษาการใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ผลการวิจัยพบว่า

๑. การใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๑ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการไม่อาฆาตพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสุภาพอ่อนน้อม และด้านการรักษากฎหมาย ระเบียบและวินัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

๒. การใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๑ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเท่ากัน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ และพบว่าการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน

พิรพัฒน์ สุขสวัสดิ์ (๒๕๔๙) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทศพิธราชธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย ๗ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ๒) เพื่อเปรียบเทียบระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีอายุแตกต่างกัน ๓) เพื่อเปรียบเทียบระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน ๔) เพื่อเปรียบเทียบระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ๕) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ของระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ๖) เพื่อค้นหาอำนาจพยากรณ์ของระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลในการบริหารงาน และ ๗) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ มีการนำทศพิธราชธรรมในแต่ละหัวข้อมาใช้ในระดับ “ค่อนข้างสูง”

๒. ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ที่มีอายุแตกต่างกันมีการนำทศพิธราชธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและมีประสิทธิผลในการบริหารงานแตกต่างกัน

๓. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกันมีระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานแตกต่างกัน

๔. ระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในทางบวกในระดับมาก

๕. ระดับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาจำนวน ๕ ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านอิโรธนะ ด้านปริจาคะ ด้านตปะ ด้านขันติ และด้านมัททวะ

พระมหาสมชาย วีรชัยเสวิน (๒๕๕๓) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓ ได้ศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓ ๒) เพื่อศึกษาระดับการบริหารแนวทศพิธราชธรรม ในภาพรวม และ ๓) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในภาพรวมผลการวิจัยพบว่า ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก ๒) การบริหารแนวทศพิธราชธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ๓) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

วิไลลักษณ์ มั่งสมบุญรณ์ (๒๕๕๔) ได้ศึกษาการใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาการใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท อ่างทอง และอุทัยธานี และเปรียบเทียบ จำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน วิชยฐานะ ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ระดับชั้นที่สอน ผลการวิจัย พบว่า

๑. การใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท อ่างทอง และอุทัยธานี มีเกณฑ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและทุกรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความไม่คลาดจากธรรม ความซื่อตรง ความเพียร ศิล ความอดทน ความไม่เบียดเบียน ความไม่โกรธ การบริจาคน ความอ่อนโยน และทาน ตามลำดับ

๒. ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท อ่างทอง และอุทัยธานี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๐๑ เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส อายุ ประสบการณ์ทำงาน วิชยฐานะ ระดับชั้นที่สอน พบว่าไม่แตกต่างกัน



สุภาภรณ์ เต็มรัตน์ (๒๕๕๕) ได้ศึกษาการบริหารงานและเปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓ ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานโดยใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการไม่เบียดเบียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการรักษากฎหมายและศีลธรรม และด้านการให้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ๑๐ ปี มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า ๑๐ ปี ขึ้นไป ผู้บริหารที่มีการศึกษาธรรม ไม่เคยบวช มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารที่เคยบวช และผู้บริหารที่ไปร่วมกิจกรรมทางศาสนาบ่อยครั้งมีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ร่วมกิจกรรมนาน ๆ ครั้ง

## (๒) งานวิจัยต่างประเทศ

Truskie (๑๙๙๙, pp. ๑-๒) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำสามารถทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นคงเส้นคงวา และทำให้องค์การมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่าง ยั่งยืน ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งแสดงบทบาทของภาวะผู้นำเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

คิมเมท (Kimmet, ๒๐๐๕) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน ๔ ประเทศ พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยนี้ การนำหลักธรรมมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๔ ประเทศนี้ ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศไปและเปรียบเทียบกับ กรณีศึกษาโดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมมาภิบาลไปใช้อย่างไรบ้าง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมมาภิบาล ในการเลือกตั้งในปี ๒๐๐๔ ซึ่งพบว่าหลักธรรมมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ อย่างกว้างขวาง และเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูป รูปแบบการปกครอง นอกจากนั้น ประเทศใน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ใดก็ตามนี้ยังได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมมาภิบาลเพื่อการพัฒนาเมือง การปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมมาภิบาลไปใช้ในการพัฒนาเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะ ที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอน และเศรษฐกิจคับขัน เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นหนทางในการบริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง การปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลัก ธรรมมาภิบาล มีที่มาจากชาติตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการ พัฒนาทางประชาธิปไตย ซึ่งนั่นก็คือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมมาภิบาล

### ๑๐.๔ การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language: E)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความสำคัญของภาษาอังกฤษ
- ๒) ธรรมชาติและทักษะของภาษาอังกฤษ
  - (๑) ภาษาที่เป็นทักษะการรับรู้
  - (๒) ภาษาที่เป็นทักษะการใช้
- ๓) แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ
- ๔) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - (๑) งานวิจัยในประเทศ
  - (๒) งานวิจัยต่างประเทศ

#### ๑) ความสำคัญของภาษาอังกฤษ

จากการสืบค้นจาก <https://www.festallor-edu.com/post/why-english-is-important> (เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓) ได้กล่าวถึง ภาษาอังกฤษว่าเป็นภาษาที่มีบทบาทสำคัญ และมีผลกระทบต่อประชากรไทยในหลากหลายด้าน ความสำคัญของภาษาอังกฤษที่มีผลต่อด้านต่าง ๆ ที่ใกล้ตัว และทำให้เห็นภาพชัดเจนเพื่อให้เห็นว่าเพราะเหตุใด เราจึงควรเรียนรู้ และเห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น ภาษาอังกฤษมีความสำคัญ ดังนี้

##### ๑. ภาษาอังกฤษกับการติดต่อสื่อสาร

ภาษาอังกฤษถือเป็นภาษากลางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในระดับโลก เป็นภาษาหลักของประชากรกว่า ๓๖๐ ล้านคน อีกทั้งยังเป็นภาษาที่สองของประชากรกว่า ๗๕๐ ล้านคนทั่วโลก นอกจากนี้ ภาษาอังกฤษยังถือเป็นภาษาทางการของ ๖๑ ประเทศ และเป็นภาษาหลักในหลายรัฐทั่วโลก จึงถือเป็นภาษากลางที่ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างประชากรในประเทศต่าง ๆ ทั้งในส่วนของกาฟง การพูด การอ่าน และการเขียน ทำให้สื่อต่าง ๆ ที่เผยแพร่ในระดับนานาชาติ จะใช้ภาษาอังกฤษทั้งสิ้น ภาษาอังกฤษถือเป็นภาษาที่สองที่มีบทบาท และความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเรียนรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการสื่อสารระดับที่กว้างขึ้น หรือในระดับนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

##### ๒. ภาษาอังกฤษกับการศึกษา

สำหรับด้านการศึกษา ถือเป็นด้านที่สำคัญอย่างมาก ไม่แพ้ด้านการติดต่อสื่อสาร เพราะปัจจุบันสถาบันการศึกษา และมหาวิทยาลัยในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยเอง ได้พยายามปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา ให้มีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่นหลักสูตรที่เป็นภาษาไทยเองมีการนำเอาความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษเข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น และมีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ English Program หรือ Mini English Program และนอกจากนี้ทางกระทรวงศึกษาธิการของประเทศไทย ยังได้ส่งเสริมให้นักเรียนเริ่มเรียนภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับอนุบาล เพื่อเตรียมความพร้อม และให้ตัวนักเรียนได้มีความคุ้นเคย

กับภาษาอังกฤษดีขึ้น เมื่อเข้าเรียนในระดับสูง ดังนั้นภาษาอังกฤษจึงจะมีผลอย่างมากต่อการศึกษาต่อต่างประเทศ การเรียนในสถาบันนานาชาติในประเทศไทย หรือในภาคส่วนของการศึกษาด้านการแพทย์ และด้าน STEM คือ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) เพราะข้อมูล หนังสือ วารสาร และงานวิจัยทางวิชาการของสาขาเหล่านี้มักจะเป็นภาษาอังกฤษแทบทั้งสิ้น เพื่อให้ นักวิชาการในระดับนานาชาติอ่านได้ และเป็นการง่ายในการนำไปต่อยอดความรู้ในอนาคต นอกจากนี้ในทุกสาขาของการเรียน ถ้าเข้าใจภาษาอังกฤษจะทำให้คุณเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ และเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ได้กว้างขวางมากขึ้นกว่าคนที่รู้แค่ภาษาไทยภาษาเดียว ดังนั้นจากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นจึงเป็นผลให้ภาษาอังกฤษเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ทำให้สามารถเข้าเรียนในสถาบันและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้หลายที่ทั่วโลก อีกทั้งยังมีโอกาสที่จะได้รับการตอบรับเข้าศึกษา และยังมีโอกาสได้รับทุนการศึกษามากกว่าคนปกติ เนื่องจากการสมัครเข้าศึกษาต่อ และสมัครทุนการศึกษา มักจะมีเงื่อนไขระดับการรู้ภาษาอังกฤษเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ

### ๓. ภาษาอังกฤษกับวัฒนธรรม

เมื่อเรารู้ภาษาอังกฤษ จะทำให้เราเรียนรู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม การแต่งกาย การแสดง ศิลปะ เศรษฐกิจ การเมือง และระบอบการปกครองของชาวต่างชาติได้ดียิ่งขึ้น ทำให้ทราบที่มาที่ไปของความเหมือน ความแตกต่าง รวมไปถึงแนวคิดที่ทำให้คนแต่ละชาติแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ภาษากับวัฒนธรรม ยังทำให้เราเข้าใจความหมายของภาษาทางกาย หรือทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดีขึ้น ทำให้เราแสดงกริยาท่าทาง หรือสัญลักษณ์ทางร่างกายได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เช่น การยกนิ้วอาจเป็นความหมายบวกสำหรับบางประเทศ แต่อาจจะเป็นความหมายลบสำหรับบางประเทศ ดังนั้นการใช้ภาษาพูดจึงเป็นการสื่อความหมายที่ชัดเจนที่สุด ไม่ส่งผลต่อการเหยียดเชื้อชาติ และนอกจากนี้ภาษากับวัฒนธรรมยังทำให้เราเข้าใจแนวคิดในการสร้างความสวยงามของงานศิลปะที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ เราสามารถนำเอาสิ่งที่เป็นประโยชน์เหล่านั้น มาสร้างงานศิลปะแบบผสมผสาน หรือนำวัฒนธรรมที่ตึงมาปรับใช้กับประเทศเราได้ อีกทั้งเรายังสามารถนำเสนอหรือเผยแพร่วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศไทย ออกไปสู่สากลได้อย่างเหมาะสม

### ๔. ภาษาอังกฤษกับการเดินทางท่องเที่ยว

เนื่องจากภาษาอังกฤษถือเป็นภาษากลางที่ใช้ติดต่อสื่อสารในระดับโลก ภาษาอังกฤษจึงมีประโยชน์มาก ในการท่องเที่ยว หรือพักผ่อนในต่างประเทศ ภาษาอังกฤษจะช่วยให้เราสามารถจัดการหรือรับมือกับสถานการณ์ส่วนใหญ่ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเดินทางได้ดียิ่งขึ้น ถึงแม้เราจะเดินทางหรือท่องเที่ยวในประเทศที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ เช่น ไทย ญี่ปุ่น จีน เกาหลี หรืออื่น ๆ แต่เราจะพบว่าในประเทศเหล่านี้ ชุมชน หรือโรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องมีพนักงานอย่างน้อยหนึ่งคนที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เสมอ เพื่อไว้สำหรับติดต่อสื่อสารกับชาวต่างชาติ จะเห็นได้ชัดเจนว่าประเทศส่วนใหญ่แถบยุโรป ประชากรของประเทศนั้น ๆ สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ดีแทบทุกคน เมื่อเราสามารถพูดภาษาอังกฤษได้จะทำให้เราสามารถสื่อสารได้ถูกต้อง ได้รับสินค้า หรือการบริการที่ดีตามไปด้วย จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะทำให้เราท่องเที่ยวได้อย่างมีความสุข เลือกซื้อสินค้า และบริการได้อย่างที่ต้องการ เดินทางด้วยการคมนาคมขนส่งต่าง ๆ ใน

ต่างประเทศได้อย่างราบรื่น อีกทั้งสามารถร้องขอความช่วยเหลือ หรือติดต่อกับองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือ นักท่องเที่ยวได้เมื่อมีเหตุจำเป็น

#### ๕. ภาษาอังกฤษกับอาชีพ

ทุกองค์กรหรือหน่วยงานในต่างประเทศ หรือในประเทศไทยก็ตาม ปัจจุบันนี้ได้นำภาษาอังกฤษมาเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่จะรับพนักงานเข้าทำงาน เพราะต้องการผลงานที่เป็นสากล หรือเมื่อมีการติดต่อร่วมมือกับองค์กรในประเทศอื่น ๆ หรือเจ้าของธุรกิจเล็งเห็นว่า เป็นการง่ายต่อการขยายตัวทุกภาคส่วนของธุรกิจไปยังต่างประเทศในอนาคต และยังสามารถนำความรู้ความสามารถจากสื่อต่างประเทศ หรือนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อรู้ภาษาอังกฤษในระดับที่ดีจะมีโอกาสถูกจ้างงานมากกว่าคนปกติ หรือมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือน หรืออัตราค่าจ้างที่สูงกว่าคนปกติ ทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ดี ทั้งในกรณีบุคคลที่ประกอบธุรกิจส่วนตัว การรู้ภาษาอังกฤษจะทำให้อัตราการขยายตัวของภาคธุรกิจ ผลประกอบการหรือผลกำไรสูงขึ้นกว่าปกติเช่นกัน

#### ๖. ภาษาอังกฤษกับความสัมพันธ์ในการพัฒนาประเทศในระดับโลก

การเรียนรู้ภาษาอังกฤษนอกจากจะทำให้เราเข้าใจแก่นแท้ทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศอื่นแล้ว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของเราดียิ่งขึ้นตามไปด้วย ทำให้เรามีความสัมพันธ์อันดีกับประเทศอื่น มีการไปมาหาสู่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน มีความสัมพันธ์กับการลงทุน หรือดำเนินธุรกิจที่จะนำออกไปสู่ตลาดโลก ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในศตวรรษที่ ๒๑ และภาษาอังกฤษยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถหรือเพิ่มคุณสมบัติของประชากรในประเทศไทย ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานมากขึ้น

ภาษาอังกฤษกับความสัมพันธ์ในการพัฒนาประเทศมีผลทั้งทางตรง และทางอ้อมกับด้านอื่น ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด เพราะฉะนั้นถ้าประชากรไทยรู้ภาษาอังกฤษมากขึ้นจะทำให้ประเทศไทยของเราพัฒนาไปได้ดีในทุก ๆ ด้านในอนาคต

#### ๒) ธรรมชาติและทักษะของภาษาอังกฤษ

ภาษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารและถ่ายทอดความคิด วิก็อตสกี (Vygotsky, ๑๙๖๒, ๑๙๗๘) เชื่อว่า ภาษามีบทบาทสำคัญในพัฒนาการโดยภาษาจะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางความคิด (Psychological tool) ที่จะทำให้เกิดพัฒนาการทางความคิดระดับสูงของมนุษย์ ภาษาเป็นทักษะที่ใช้สำหรับการสื่อสาร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ทักษะใหญ่ คือ

(๑) ภาษาที่เป็นทักษะการรับรู้ (Receptive/passive skill) ทักษะเชิงรับ เป็นวิธีการที่เราใช้ทำความเข้าใจความ เข้าใจความหมายจากสัญลักษณ์หรือข้อความที่ได้อ่านหรือได้ยินเมื่อเราอ่านหรือฟังจากสื่อต่าง ๆ หรือร่วมสนทนากับคนอื่น เราต้องใช้ความรู้เดิมเพื่อทำความเข้าใจความหมาย ทักษะเชิงรับ ได้แก่ ทักษะการฟัง (Listening skill) และทักษะการอ่าน (Reading skill) (Harmer, ๒๐๐๑)

(๒) ภาษาที่เป็นทักษะการใช้ (Productive skill) ทักษะเชิงรุก หมายถึง ทักษะที่ผู้ใช้ภาษาเป็นผู้สร้างสัญลักษณ์ออกมาในรูปของเสียงและอักษร เพื่อใช้เป็นการพูดและการเขียนเพื่อสื่อความหมายตามเจตนาของตน ดังนั้น ทักษะเชิงรุกจึงประกอบด้วยทักษะการพูด (Speaking skill) และทักษะการเขียน (Written skill)

### ๓) แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

อรุณนิดา หวานคง (๒๕๕๙), วิจารย์ พานิช (๒๕๕๕) และจินตนา สุขจรรย์ (๒๕๕๖) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งประกอบด้วยทักษะ การฟัง ทักษะการพูด ทักษะการอ่าน และทักษะการเขียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ทักษะการฟัง

การฟังเป็นทักษะที่ต้องฝึก เช่นเดียวกับการพูด การอ่านและการเขียน ผู้เรียนบางคนคิดว่าการฟังนั้นเป็นทักษะที่ง่ายไม่จำเป็นต้องฝึกฝนก็สามารถฟังได้ การฟังจะมีประโยชน์อย่างยิ่งก็ต่อเมื่อผู้ฟังรู้จักฟังสิ่งสำคัญที่สุด สำหรับการฟังคือผู้ฟังต้องมีความตั้งใจเพื่อจะฟังให้เข้าใจและ สามารถโต้ตอบกับสิ่งที่ฟังได้ ผู้สอนควรสอนทักษะ การฟังให้แก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอและเน้นการฟังอย่างหลากหลาย โดยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกฟังเสียงของเจ้าของ ภาษาและสอนเสียงที่เป็นปัญหา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกการฟังทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ครูผู้สอนต้องอธิบายเหตุผลหรือวัตถุประสงค์ในการฟังให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีการฟังอย่างตั้งใจและประสบความสำเร็จในการฟัง สิ่งสำคัญเพื่อการฟังนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ การวัดและไม่เน้นการทดสอบ แต่ควรประเมิน ความสามารถในการฟังของผู้เรียนในแง่ของการประสบความสำเร็จในการสื่อสาร

ในการสอนทักษะการฟังนี้ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ (Audio Visual-Aids) เช่น เครื่องบันทึกเสียง รูปภาพ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นมากซึ่งจะช่วยให้การเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้สอนอาจฝึกการฟังโดยให้ผู้เรียนฟังคำ วลี ประโยค หรือบทสนทนาง่าย ๆ สั้น ๆ ในห้องปฏิบัติการทางภาษา (Language Laboratory) หรือเรื่องราวที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ฟังเสียงเพลงภาษาอังกฤษทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์

การสอนทักษะการฟังเป็นการพัฒนาความสามารถการฟังที่ต้องอาศัยระยะเวลาการฝึกฝนที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นทักษะที่จะเกิดขึ้นได้เองโดยอัตโนมัติ หน้าที่ ๆ สำคัญอันหนึ่งของครูผู้สอนภาษาคือ การนำเอาวิธีการหรือเทคนิคที่จะฝึกการฟัง มาสอนผู้เรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้เกิดประโยชน์ในการเรียนภาษาอังกฤษมากที่สุดโดยมีลำดับขั้นตอนจากง่ายไปหายากดังนี้ สุภัทรา อักษรานุเคราะห์ (๒๕๓๒, น. ๕๖ อ้างใน อรุณนิดา หวานคง (๒๕๕๙, น. ๓๑๑)

๑. เริ่มต้นด้วยการฟังคำเดี่ยว ฟังวลี และประโยค ซึ่งผู้สอนต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนแสดงออกใน ลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น การปฏิบัติตามคำสั่ง วาดรูป เล่นเกม บอกทิศทางตามแผนที่ ทั้งนี้อาจให้สังเกตการณ์เน้นหนักเบาในคำ และระดับเสียงสูงต่ำในประโยค

๒. การฟังโดยพยายามเชื่อมโยงคำต่าง ๆ ที่ได้ยินเป็นกลุ่มที่มีความหมายเพื่อให้จำง่าย เช่น พยายามสร้างจินตนาการจากคำเป็นภาพอาจจะเป็นภาพที่สวยงาม หรือตลกเพื่อให้จำสิ่งที่ฟังได้นานขึ้นและเกิดความสนใจที่จะฟังต่อไป

๓. การฟังเรื่องสั้น ๆ ซึ่งอาจมีคำศัพท์และโครงสร้างที่ผู้เรียนมีความรู้เดิม โดยที่ผู้สอนให้สรุปเหตุการณ์ว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร

๔. การฟังบทสนทนาหรือข้อความต่าง ๆ ควรเป็นบทสนทนาหรือข้อความที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ผู้เรียนคุ้นเคยกับภาษาที่ใช้อยู่จริง

#### ทักษะการพูด

การพูดเป็นการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ และความรู้สึกให้ผู้ฟังได้รับรู้และเข้าใจจุดมุ่งหมายของผู้พูด การพูดเป็นองค์ประกอบสำคัญมากในการเรียนภาษา เนื่องจากการพูดทำให้ทราบว่าผู้พูดใช้ภาษาได้ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ หรือไม่ การสอนทักษะการพูดในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นให้นักเรียนใช้ทักษะการพูดเพื่อการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องสถานการณ์จริง ในการจัดการเรียนการสอนทักษะการพูดเพื่อการสื่อสารนั้น ผู้เรียนจะต้องสื่อความหมายให้ผู้ฟังเข้าใจ วัตถุประสงค์ของตนเองที่จะพูด และผู้สอนต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสดงออกทางภาษาโดยใช้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งคำนึงถึงความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้ฟังเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ทักษะการพูดไม่ได้ยึดความถูกต้องตามหลักไวยากรณ์เพียงอย่างเดียว การจัดการเรียนการสอนทักษะการพูดเพื่อการสื่อสาร ผู้สอนต้องจัด บรรยากาศการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นกระบวนการสอนมากกว่ารูปแบบของการสอน สอนจากสิ่งที่ยากไปสู่สิ่งที่ง่ายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ จัดกิจกรรมและใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย และให้กำลังใจโดยการชมเชย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจและมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน

#### ทักษะการอ่าน

ทักษะการอ่านที่สำคัญในการศึกษาทุกระดับ เนื่องจากการเรียนวิชาต่าง ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน ต้องใช้การอ่านเป็นสื่อในการเรียนรู้ โดยเฉพาะในการเรียนภาษาเพราะผู้เรียนมีโอกาสใช้ทักษะ ฟัง พูด และเขียนน้อยกว่าทักษะการอ่าน ดังนั้นการอ่านจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่การแสวงหาความรู้ทั้งปวง กระบวนการอ่านเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ด้าน ครูผู้สอนต้องหากวิธีการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนด้านการอ่านโดยตระหนักถึงกลวิธีการเรียนรู้และจัดประสบการณ์ ด้านการฝึกอย่างทักษะการอ่านอย่างเป็นระบบ การสร้างแรงจูงใจในการอ่านให้แก่ผู้เรียน ตลอดจนควบคุม และกำกับตนเองในด้านการใช้กลวิธีการเรียนให้แก่ผู้เรียน สุมิตรา อังวัฒนกุล (๒๕๔๐, น. ๑๗๘-๑๗๙) อ่างใน อรรถนิดา หวานคง (๒๕๕๙, น. ๓๑๒) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมในการสอนอ่าน ดังนี้

๑. กิจกรรมก่อนการอ่าน (Pre-reading Activities) ผู้สอนต้องหาวิธีสร้างแรงจูงใจในการอ่านให้แก่ผู้เรียน ซึ่งจะมีกิจกรรม เช่น การคาดคะเนเรื่องที่อ่าน การเดาความหมายของคำศัพท์จากบริบท โดยดูจากประโยค ข้างเคียงหรือรูปภาพ เป็นต้น

๒. กิจกรรมระหว่างการอ่าน (While-reading Activities) ผู้เรียนต้องทำความเข้าใจโครงสร้างและเนื้อหาในเรื่องที่อ่านกิจกรรมในขั้นนี้ เช่น การลำดับเรื่องจากการตัดเรื่องออกเป็นส่วน ๆ (Strip Story)

การเขียนแผนผังความสัมพันธ์ในเรื่อง (Semantic Mapping) การเติมข้อความลงในแผนผัง (Graphic Organizer) และการเล่าเรื่องโดยสรุป

๓. กิจกรรมหลังการอ่าน (Post-reading Activities) เป็นการตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียน กิจกรรม อาจโยงไปสู่ทักษะอื่น เช่น การแสดงบทบาทสมมติ เขียนเรื่องหรือโต้ตอบจากจดหมายพูด แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องที่อ่าน การอ่านไม่ใช่การสื่อความหมายจากตัวอักษรที่ปรากฏเท่านั้น แต่เป็น กระบวนการที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้อ่านและผู้เขียน หากผู้อ่านมีความรู้หรือประสบการณ์เดิมใน เรื่องที่อ่านจะช่วยในการแปลความหมายได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น หากเรื่องที่อ่านนั้นผู้อ่านไม่เคยพบเห็นมาก่อน ผู้อ่านก็ยิ่งต้องใช้ความพยายามในการหาความหมายจากสิ่งที่อ่านมากขึ้นเท่านั้น อาจจะใช้วิธีการเดาจาก บริบทหรือสิ่งชี้แนะที่ปรากฏในข้อความ ซึ่งถ้าผู้อ่านรู้จักนำกลวิธีต่าง ๆ มาใช้ในการอ่านได้อย่างถูกวิธี ผู้อ่านก็ จะเข้าใจข้อความได้ดียิ่งขึ้น และทำให้บรรลุ จุดประสงค์ในการอ่าน

#### ทักษะการเขียน

การเขียนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับข้อความที่ปรากฏตามตัวอักษร คำศัพท์ ไวยากรณ์ ที่ได้รับการเรียบเรียงไว้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้เขียนที่จะสื่อสารไปยังผู้อ่าน กล่าวสรุป ได้ว่า การเขียนเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดของผู้เขียนออกมา โดยใช้สัญลักษณ์ตัวอักษร ซึ่งผู้เขียน จะต้องเรียบเรียงความคิดอย่างเปรี๊ยะ ระบบและถูกต้องตามโครงสร้างและไวยากรณ์ของการเขียน เพื่อสื่อความหมาย ให้ผู้อ่านเข้าใจ

ไรเมส (Raimes. ๑๙๘๗, pp. ๘๓-๘๔) ได้กล่าวถึงแนวการสอนเขียนไว้ ๕ รูปแบบ คือ

๑. แนวการสอนเขียนแบบอิสระ (Free-Writing Approach) ในการสอนเขียนวิธีนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อฝึกให้ผู้เรียนเขียนข้อมูลหรือเนื้อหาจนเกิดความคล่องแคล่ว มากกว่าการเน้นรูปแบบงานเขียนและ ความถูกต้องของการใช้ภาษา กิจกรรมการสอนเขียนจึงอยู่ในรูปของการเขียนเช่น การเขียนบันทึกประจำวัน การเขียนวิธีนี้ ผู้เขียนต้องเขียนถ่ายทอดความคิดให้มากที่สุด โดยไม่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องของหลัก ไวยากรณ์ กิจกรรมเหล่านี้ มุ่งเน้นการพัฒนาความเชื่อมั่นในการเขียนให้เกิดขึ้นก่อน แล้วจึงค่อยให้ความสำคัญ ต่อหลักเกณฑ์การเขียนและ การใช้ภาษา

๒. แนวการสอนเขียนแบบเน้นรูปแบบอนุเฉท (Paragraph-Pattern Approach) การสอนเขียน แนวนี้เน้นความถูกต้องของการใช้ภาษา ตลอดจนการเรียบเรียงเนื้อความ โดยการใช้ตัวอย่างงาน เขียนมาให้ ผู้เรียนได้ศึกษาในระดับอนุเฉท แล้วให้ผู้เรียนเลียนแบบการเขียนอนุเฉทชนิดต่าง ๆ กิจกรรมจึงอยู่ในรูปของ การฝึกเขียนประโยคเพื่อรวมเป็นอนุเฉทตลอดจนการฝึกหาประโยคหลัก (Topic Sentence) และประโยค สนับสนุน (Supporting Sentence) ของเนื้อเรื่อง

๓. แนวการสอนเขียนแบบเน้นการเรียบเรียงไวยากรณ์และวากยสัมพันธ์ (Grammar Syntax Organization Approach) การสอนจะเริ่มต้นจากการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้องค์ประกอบที่สำคัญของประโยค รูปแบบกริยาและการวางแผนการเขียน โดยเน้นลำดับเหตุการณ์ก่อนหลัง เป็นต้น โดยเชื่อว่าการเขียนที่ดีเกิด จากความสามารถในการนำองค์ประกอบที่สำคัญของภาษามารวมกัน แล้วสื่อความหมายได้

๔. แนวการสอนเขียนแบบเน้นการสื่อสาร (Communicative Approach) เป็นการสอนที่เน้นการคำนึงถึงการสร้างเนื้อหาที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นจึงให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในการเขียนและผู้อ่าน มาก กิจกรรมจึงอยู่ในรูปของการกำหนดบทบาทหรือคำถามที่ว่า ทำไมจึงต้องเขียนและใครเป็นผู้อ่าน โดยกิจกรรม จะมุ่งเน้นและฝึกให้นักเรียนได้เขียน หรือคำนึงถึงโลกทัศน์ของผู้อ่าน

๕. แนวการสอนเขียนแบบเน้นกระบวนการ (Process Approach) ครูจะสอนให้นักเรียนให้ความสำคัญต่อคำถามที่ว่า วัตถุประสงค์ในการเขียนคืออะไร ใครคือผู้อ่าน จะเขียนอย่างไร จะเริ่มต้นเขียนอย่างไร โดยในการเขียนนักเรียนจะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ จากเพื่อนและครู การสอนเขียนแนวนี้จะเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ แสดงออกซึ่งประสบการณ์ของตนตลอดจนการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยมีครูเป็น ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ในการสอนทักษะเขียนเพื่อการสื่อสารนั้น ครูผู้สอนจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ออกคำสั่ง อธิบาย อ่านให้ฟัง บอกให้จด เปลี่ยนมาเป็นชี้แนะแนวทางให้ผู้เรียน อำนวยความสะดวก จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยใช้กิจกรรมหลาย ๆ แบบมาประกอบการสอน เพื่อให้เกิดความสนุกสนานและความกระตือรือร้นในการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (๒๕๔๘, น. ๑๐๑-๑๒๘) กล่าวว่า การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในปัจจุบันมีหลายแนวคิด มีทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร แนวคิดเกี่ยวกับแนวการสอนและแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ แนวคิดทั้ง ๓ นี้ มีส่วนช่วยครูผู้สอนในการตัดสินใจวางแผนจัดการเรียนการสอน การคัดเลือกกิจกรรมประกอบการเรียนการสอน ตลอดจนเลือกสื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับครูผู้สอนที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเพื่อช่วยให้ การสอนของตนเองมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวคิดสำคัญที่ครูควรศึกษาทำความเข้าใจมีดังต่อไปนี้ คือ

๑. หลักสูตรภาษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Lerner – Centered Language Curriculum)
๒. แนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร (Communicative Language Teaching)
๓. การสอนภาษาเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ (Language for Specific Purposes)
๔. การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning)
๕. การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning)
๖. การจัดการเรียนการสอนแบบภาษาที่เน้นเนื้อหา (Content-Based Instruction)
๗. การสอนภาษาแบบองค์รวม (Whole Language Approach)
๘. การเรียนรู้จากการทำโครงการ (Project-Based Learning)
๙. การเรียนรู้ที่เน้นภาระงาน (Task-Based Language)
๑๐. การสร้างองค์ความรู้ (Constructivism)
๑๑. วิธีการสอนด้วยการตอบสนองด้วยท่าทาง (Total Physical Response)
๑๒. การเรียนการสอนภาษาอังกฤษแบบไฟร์แม็ทซิสเต็ม (๔ MATS Language System)

กระบวนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ การที่ครูจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ กระบวนการ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ นั้น ครูต้องมีเทคนิค วิธีการ ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาสำนักงาน



คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปว่า ปัญหาที่ครูผู้สอนภาษาอังกฤษส่วนใหญ่ประสบในการจัดห้องเรียน มี ๓ ประการ คือ

๑. การสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนอยากเรียน อยากใช้ภาษาอังกฤษในห้อง
๒. การไม่สามารถจัดบรรยากาศในห้องเรียนได้ตามที่คาดหวัง เพราะวัสดุอุปกรณ์ไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอ ผู้เรียนมีระดับความรู้ต่างกัน

๓. การแสดงบทบาทของครูในการสอนห้องเรียนเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน เพราะมีการเน้นการสอนเนื้อหามากเกินไป เทคนิควิธีการที่สำคัญที่ครูผู้สอนภาษาอังกฤษควรรู้และนำไปใช้มีดังนี้ การสอนทักษะการฟัง (Listening) คนมักเข้าใจว่าการฟังเกิดขึ้นเอง เมื่อผู้เรียนต้องเผชิญกับภาษานั้นโดยไม่ต้องมีการเรียนการสอน แต่ความจริงแล้วการฟังเพื่อความเข้าใจในการเรียนการสอนภาษาที่สองเป็นทักษะ อันดับแรกที่ต้องได้รับการฝึกฝน การสอนฟังอาจใช้การสอนแบบ Bottom up คือ สอนเป็นลำดับขั้นตอน ค่อยเรียนรู้ทีละน้อย จนเกิดความเข้าใจในที่สุด หรืออาจสอนแบบ Top down คือ การให้ผู้เรียนเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ต่อเนื่อง

จากพื้นฐานหรือประสบการณ์การสอนฟังผู้สอนจะต้องฝึกให้ผู้ฟังสามารถแยกเสียงที่ได้รับฟังรับรู้ และเข้าใจความหมายเรื่องที่ฟัง วิธีสอนที่ใช้กันทั่วไปในการสอนฟังมีกิจกรรม ๓ ขั้นตอน คือ กิจกรรมก่อนฟังกิจกรรมขณะฟัง และกิจกรรมหลังฟัง

การสอนออกเสียง (Pronunciation) ครูผู้สอนภาษาอังกฤษส่วนใหญ่จะสอน คำศัพท์ (Vocabulary) ไวยากรณ์ (Grammar) และฝึกผู้เรียนเรื่องการสนทนาให้ทำกิจกรรมฝึกต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถในการฟังและอ่านได้ แต่จะสอนเรื่องการออกเสียงอย่างจริงจังน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรู้สึกอึดอัดที่จะสอนเรื่องการออกเสียง หรืออาจรู้สึกว่าการสอนออกเสียงเป็นการสร้างปัญหาระหว่างการเรียนการสอน จึงมักปล่อยให้ นักเรียนฝึกออกเสียงกันเอง ในขณะที่เรียนเรื่องอื่น ๆ แต่แท้จริงแล้วการเน้นสอนออกเสียงไม่เพียงแต่ทำให้ผู้เรียนตระหนักในเรื่อง ความแตกต่างของเสียง ลักษณะของเสียง และความหมายของเสียงเท่านั้น แต่ยังสามารถพัฒนาทักษะการพูดได้อย่างมาก การให้ความสนใจในเรื่องเสียงที่เปล่งออกมาจากส่วนต่าง ๆ ภายในปากทำให้ผู้เรียนรู้ว่าควรลงเสียงหนักเบาในตำแหน่งใดของคำ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจภาษาพูด (Spoken-English) และพัฒนาทักษะความสามารถทางภาษาได้ การสอนออกเสียง มักพบปัญหาที่ครูผู้สอนต้องแก้ไข ๓ เรื่อง

๑. สิ่ง que ผู้เรียนได้ยิน เพราะผู้เรียนบางคนไม่สามารถแยกความแตกต่างของเสียง ซึ่งอาจเป็นเพราะเสียงนั้นไม่มีในภาษาเดิมของเขา ทำให้ฟังเสียงที่แตกต่างกันเป็นเสียงเดียวกัน ผู้สอนต้องพยายามให้เขารับรู้ความแตกต่างของเสียง ซึ่งอาจทำได้โดยการแสดงแผนภาพ แผนภูมิ การสาธิตและการอธิบาย เพื่อฝึกหูของผู้ฟังทีละน้อย จนกระทั่งเขาสามารถแยกเสียงที่แตกต่างกันได้

๒. การออกเสียงสูง-ต่ำ ผู้สอนต้องให้ผู้เรียนรู้จักการจำแนกอารมณ์ (Moods) และความตั้งใจ (Intention) โดยใช้แถบเสียง (Tape) หรือพูดให้ฟัง เพื่อให้ผู้เรียนสังเกตว่าคนพูดภาษาอังกฤษกันอย่างไรในอารมณ์ ความรู้สึก และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

๓. ตัวอักษรแทนเสียง (The Phonetics Alphabet) ผู้เรียนภาษาอังกฤษจำนวนมากมีปัญหาในการออกเสียงตัวสะกด จึงจำเป็นต้องรู้จักหน่วยเสียงที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดในการส่งเสริมการรับรู้เหล่านี้คือ การนำเสนอด้วยสัญลักษณ์ (Phonetics Symbol) ซึ่งเมื่อผู้เรียนสามารถอ่านสัญลักษณ์ได้ก็จะสามารถรับรู้คำถามเหล่านั้น ออกเสียงอย่างไร การสอนออกเสียงอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น Whole Lessons คือ การที่ครูสอนเน้นเรื่อง Stress และ Intonation ขณะดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนฝึกจำรูปแบบการออกเสียงสูง-ต่ำ ออกเสียงวลีที่จำเป็น แล้วพัฒนาต่อไปจนสามารถแสดงละครสั้น ๆ ได้ Discrete Slots คือ การแทรกกิจกรรมการออกเสียงสั้น ๆ ไม่ต่อเนื่องกันลงในบทเรียน ทั้งในรูปแบบฝึกเสียงเดี่ยว และฝึกเสียงคู่ที่แตกต่างกัน ในช่วงสั้น ๆ ขณะสอนภาษาอังกฤษ Integrated Phases คือ การที่กำหนดให้การออกเสียงเป็นส่วนหนึ่งของบทเรียน โดยให้ฟังเทปแล้วฝึกออกเสียงตามให้ถูกต้อง Opportunistic Phases เป็นการสอนออกเสียงคำบางคำที่น่าสนใจขณะสอนไวยากรณ์ หรือคำศัพท์ โดยไม่ต้องใช้เวลามาก การสอนไวยากรณ์ (Grammar) ไวยากรณ์ (Grammar) เป็นกระบวนการ ทางภาษาที่จะควบคุม และรวบรวมคำเพื่อก่อให้เกิดหน่วยของความหมายที่ยาวขึ้น ไวยากรณ์จึงเป็นตัวกำหนดเกณฑ์พื้นฐานของกิจกรรมในห้องเรียนที่มีจุดประสงค์ ของการเรียนรู้ชั่วคราว เพื่อให้มองเห็นผลได้ในระยะยาว เพราะการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่วควรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้เรียนรู้ด้วย วิธีการหลากหลายในระยะยาว การสอนไวยากรณ์ผู้สอนต้องนำเทคนิคการสอนที่หลากหลายมาใช้ใน ขั้นตอนสำคัญ ๔ ขั้นตอน คือ

๓.๑. การนำเสนอ (Presentation) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจรูปแบบและความหมายทั้งในภาษาพูดและภาษาเขียน

๓.๒. การสอนเป็นตอน ๆ และการอธิบาย (Isolation and Explanation) เป็น การเน้นเรื่อง ส่วนประกอบของไวยากรณ์ ทั้งด้านการออกเสียง รูปแบบ ความหมาย และหน้าที่ หรือกฎเกณฑ์ ในบางชั้นเรียนครูอาจจำเป็นต้องอธิบาย แพล หรือทำให้เห็นภาพรวมโดยใช้ภาษาแม่ของผู้เรียน

๓.๓. การฝึกฝน (Practice) เพื่อให้ ผู้เรียนเข้าใจโครงสร้างภาษาได้อย่างลึกซึ้ง ครูควรจัดให้มีแบบฝึกหัดทั้งที่ทำในชั้นเรียน และที่ให้เป็นการบ้าน ให้มีความหลากหลายครอบคลุมเนื้อหาที่เรียน

๓.๔. การทดสอบ (Test) เป็นการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับในสิ่งที่เรียนไปแล้ว เพื่อทราบว่า ผู้เรียนพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด ครูควรปรับปรุงการสอนอย่างไรต่อไป การสอนเกมทางภาษา (Language games) เกมทางภาษา หมายถึง กิจกรรมทางภาษาที่จัดขึ้นเพื่อทดสอบ และเสริมสมรรถภาพในการเรียนภาษา โดยเน้นหนักในการผ่อนคลาย เพื่อให้เกิดความสนุกสนาน และเกิดการเรียนรู้ทั้งในรายบุคคลและสมาชิกในกลุ่ม ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

จากแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับครูผู้สอนที่ควรจะทำการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการจัดลีนใจทำแผนการจัดการเรียนและการจัดกระบวนการเรียนการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อให้การเรียนการสอนนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ครูผู้สอนต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ กระบวนการมีความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ ครูต้องมีเทคนิค วิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เช่น การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) คือ วิธีการจัดการเรียนการ

สอนที่แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิด การทำงานร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมโตะกลม เพื่อนำไปสู่การสอนคำศัพท์ ไวยากรณ์ การออกเสียงอย่างถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจในเนื้อหา สามารถใช้ได้ อย่างถูกต้อง แล้วจึงนำความรู้ที่ได้ไปฝึกในสถานการณ์จริง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้แนวปฏิบัติการให้ ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ( English language: E ) ดังนี้

- ๑) แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)
  - ๒) แนวทางการจัดการเรียนการสอน
  - ๓) แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
  - ๔) แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
  - ๕) แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
  - ๖) แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน
  - ๗) แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
  - ๘) แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
  - ๙) แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร
- ๔) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

ปองรัตน์ ศรีสืบ, ปัญชลี วาสนสมสิทธิ์ (๒๕๕๓) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า นักเรียนมีความต้องการ ที่จะพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษให้มากขึ้น โดยเฉพาะทักษะการพูดและการอ่าน นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อ การเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สาม และต้องการภาษาอังกฤษจากสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายในชั้น เรียน นอกจากนี้ผลวิจัยยังแสดงให้เห็นความเชื่อของอาจารย์ว่านักเรียนจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะ ด้านการเขียนและการอ่านเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยนำไปสู่ ข้อเสนอแนะว่าอาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลามควรปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนและแก้ปัญหาที่นักเรียนรับรู้ โดยจัดหากิจกรรมและสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นและดึงดูดความสนใจของนักเรียน เพื่อให้ การเรียน การสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สามในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีประสิทธิภาพและ ประสบความสำเร็จมากขึ้น

รมย์ภรณ์ สุขเกษม (๒๕๕๔, น. ๗๒-๗๖) ศึกษาผลการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามแนวการ สอนภาษาเพื่อการสื่อสารที่เน้นการฟัง-พูดและการเสริมแรงบวกของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ กับ นักเรียนจำนวน ๔๓ คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการฟัง-พูดภาษาอังกฤษ ของ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ก่อนและหลังได้รับการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามแนวการสอน ภาษาเพื่อ การสื่อสารที่เน้นการฟัง-พูด และการเสริมแรงบวก และเพื่อศึกษาความพึงพอใจหลังการ จัดการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ มีความสามารถในการฟัง-พูด ภาษาอังกฤษหลังการจัดการ เรียนรู้ภาษาอังกฤษตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ที่เน้นการฟัง-พูด และการเสริมแรงบวกสูงขึ้นอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และนักเรียนที่ได้รับการ จัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ที่เน้นการฟัง-พูด และการเสริมแรง บวกมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

(๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

ชอย (Choi, ๒๐๐๐, ๒๘๓๘-A) ได้ศึกษาการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศของครูในประเทศเกาหลีจำนวน ๑๑๐ คน เกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ ตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสารโดยการใช้เกมและเพลงเป็นการจูงใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลการปรากฏว่า เกมและเพลงสามารถเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสื่อสาร ได้ทักษะทางภาษาทั้ง ๔ ทักษะอย่างผสมผสานกลมกลืนเป็นการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการเรียนการสอนที่ใช้ได้ทั้งเรียนรู้เชิงสื่อสารและเรียนรู้ไวยากรณ์ไปพร้อม ๆ กัน

โอเจตา (Ojeda, ๒๐๐๕, ๒๙๖๙-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการใช้เกมในการจัดการเรียนการสอนกับการใช้วิธีและเทคนิคการสอนแบบเดิม ๆ โดยได้นำเกมเข้ามาใช้ในลักษณะของการจัดการ สอนแบบเน้นภาระงานและใช้ Communicative Approach ร่วมด้วย โดยใช้สอนในรายวิชาภาษาสเปนเบื้องต้น ๒ ใน การสอน (กลุ่มแรกเป็นกลุ่มทดลอง ส่วนอีกกลุ่มเป็นกลุ่มควบคุม) ผลการ วิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า มีเกมหนึ่งที่ทำให้สมมติฐานเป็นจริง กล่าวคือ ผู้เรียนที่ได้เรียนและเล่นเกม คำศัพท์จะมีแรงจูงใจในการเรียนมากกว่าผู้เรียนที่เรียนโดยใช้วิธีการเดิม ๆ ซึ่งการใช้เกมประกอบการจัดการเรียนการสอนนั้น เกม สามารถเสริมสร้างบรรยากาศอันพึงประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการทำงาน หรือกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นสังคมระหว่างผู้เรียนเพื่อนร่วมชั้น

ลิตเติลวูด (Littlewood, ๑๙๘๓) กล่าวว่า การสอนภาษาเพื่อการสื่อสารเป็นการสอนที่ไม่จำกัดความสามารถของผู้เรียนไว้เพียงแต่ความรู้ด้านโครงสร้างไวยากรณ์เท่านั้น แต่สนับสนุนให้ ผู้เรียนได้มีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาทุกทักษะ โดยสัมพันธ์ความสามารถด้านไวยากรณ์ให้เข้ากับ ยุทธศาสตร์การสื่อสารด้วยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ ในชีวิตจริง ผู้เรียนต้องสัมผัส กับการสื่อสารซึ่งเป็นการใช้ภาษาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้น การสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ควรสอนให้ ผู้เรียนคุ้นเคยกับการใช้ภาษาในชีวิตประจำวัน และนำภาษาที่คุ้นเคยนั้นไปใช้ได้

สรุปได้ว่า จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงบทบาทของภาษาอังกฤษที่สะท้อนผ่านนโยบายการเรียนการสอนภาษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการบทบาทของภาษาอังกฤษที่ได้ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยมา จากที่มีสถานะเป็นภาษาต่างประเทศภาษาหนึ่งที่ไม่บังคับเรียน เป็นวิชาภาษาต่างประเทศที่บังคับเรียน และยกระดับเป็นวิชาภาษาต่างประเทศที่ ๑ ที่แยกออกจากวิชาภาษาต่างประเทศอื่น ๆ จนกระทั่งในยุคหนึ่งได้รับการเสนอให้มีสถานะเป็นภาษาที่สองของไทยแต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ จนกระทั่งในปัจจุบันแม้ภาษาอังกฤษจะยังคงสถานะเป็นภาษาต่างประเทศภาษาที่ ๑ ที่คนไทยต้องเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติก็เริ่มแสดงให้เห็นแนวโน้มในการดำเนินการผ่านนโยบายการเรียนการสอนภาษาในการผลักดันภาษาอังกฤษมีสถานะเป็นภาษาที่สองของไทย

### ๑๐.๕ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงาน (Relationship Building: R)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

๑) ความหมายของความสัมพันธ์กับชุมชน (Relationship Building)

๒) ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

๓) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

๔) องค์ประกอบของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

๕) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

(๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

๑) ความหมายของความสัมพันธ์กับชุมชน (Relationship Building)

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานเป็นภารกิจสำคัญที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากชุมชนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยมีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (๒๕๒๕, น. ๑๕๑) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การใช้แหล่งทรัพยากรของชุมชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงิน สิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือหรือกิจกรรมของชุมชน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเหล่านี้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

กิติมา ปรีดีดิลก (๒๕๓๗, น. ๓๗) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การควบคุม การประสานงาน การจัดบุคลากร และเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชนและโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน

ประสิทธิ์ พานดวงแก้ว (๒๕๓๙, น. ๑๔) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การที่โรงเรียนและชุมชนมีบทบาทต่อกัน เพื่อให้การสนับสนุนกันในด้านการศึกษา และเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน โดยโรงเรียนจะได้รับความร่วมมือจากชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั้ง คน ทรัพยากร และในส่วนของชุมชนก็จะได้รับการศึกษาพัฒนาในด้านต่างๆที่เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อกัน

กมล กำลังหาญ (๒๕๔๖, น. ๑๐) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง บรรดา กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการร่วมกับชุมชน หรือสื่อสารกับชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันที่ถูกต้อง ประสานประโยชน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน สนับสนุนกันและกัน อันนำไปสู่การพัฒนาทั้งโรงเรียนและชุมชน

อาลักษณ์ คานแก้ว (๒๕๔๗, น. ๑๐) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การบริหารงานโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน เพื่อให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันก่อเกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่โรงเรียน

วิไลลักษณ์ แก้วนพรัตน์ และคณะ (๒๕๕๑, น. ๑๗๕) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและปฏิบัติการศึกษา ในขณะที่เดียวกัน สถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

สมนึก พงษ์สกุล (๒๕๕๖, น. ๑๓) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่เกิดจากความร่วมมือจากชุมชนสู่โรงเรียนและจากโรงเรียนสู่ชุมชน ร่วมกัน ควบคุม ประสานงาน จัดบุคลากร และเผยแพร่ความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาชุมชนไปพร้อมกัน

ประสิทธิ์ เพยกลิ้น และคณะ (๒๕๕๗, น. ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

ชูชาติ พ่วงสมจิตต์ (๒๕๖๐, น. ๑๓๔๒) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง โรงเรียน และชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ลดปัญหาความขัดแย้ง กีดความร่วมมืออันดีต่อกันทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยวิธีการที่เหมาะสม

นาวิณ แกละสมุทร (๒๕๖๒, น. ๕๗๑) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนรู้จักชุมชนดีขึ้น สามารถที่จะค้นหาและใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

จากความหมายข้างต้น สรุปความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี และความเข้าใจอันดีต่อกันด้วย วิธีการหรือกระบวนการดำเนินการใด ๆ ให้เกิดจากความร่วมมือจากชุมชนสู่โรงเรียน และจากโรงเรียนสู่ชุมชน ร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาชุมชนไปพร้อมกัน

## ๒) ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ความสำคัญและความจำเป็นในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีนัยการศึกษาได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

สมาน อัครภูมิ (๒๕๕๑, น. ๒๕) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน มิได้กำหนดไว้ในการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ เพียงอย่างเดียว แต่ได้กำหนดการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้หลายมาตราและหลายลักษณะ เช่น กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของกรรมการการศึกษาในหลายระดับ เช่น ระดับกระทรวง (มาตรา ๓๕) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (มาตรา ๓๘) เป็นต้น มาตรา ๒๙ กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยวิธีการต่าง ๆ และในมาตรา ๘(๒) กำหนดให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับที่ระบุไว้ในมาตรา ๒๙ นั้นช่วยกันระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่

สถานศึกษา และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปริชาตทรัพย์สินและทรัพย์สินอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมความจำเป็น จากบทบัญญัติเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ชุมชนมีความจำเป็นต่อการจัดและบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่าที่ผ่านมา"

กมล กำลังหาญ (๒๕๔๖, น. ๑๒) ได้สรุปความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ว่า มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียน

ประสาร พรหมณา (๒๕๔๖, น. ๑๗-๑๘) กล่าวถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ

๑. เป็นการส่งเสริมแหล่งความรู้วิทยากรต่าง ๆ ในการศึกษาแก่เยาวชนและประชาชน
๒. เป็นการร่วมกันคัดสรรและปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม คุณภาพการศึกษาให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม
๓. เป็นการดำเนินงานร่วมกันในการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของโรงเรียนและชุมชน
๔. เป็นการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนได้ดำเนินกิจกรรมทางการพัฒนาสังคมร่วมกัน
๕. เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี และแก้ปัญหาความขัดแย้ง พร้อมทั้งเกิดความสามัคคีของทั้งโรงเรียนและชุมชน
๖. เป็นการทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน ในการร่วมกันสร้างสรรค์ความพร้อมทุก ๆ ด้านของโรงเรียนและชุมชน
๗. เป็นการสร้างศูนย์ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน โดยในโรงเรียนเป็นอุทยานและแหล่งวิทยากรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชน
๘. เป็นการดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพการศึกษา คุณภาพชีวิต วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี สิ่งแวดล้อม และพลังงานธรรมชาติ ให้สืบทอดและพัฒนาต่อไปอย่างถาวร มีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อรัญ สุขสวัสดิ์ (๒๕๕๓, น. ๑๔) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่าเป็นข้อผูกพันกันประสานงานความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับ โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากรแก่ชุมชนและเป็นศูนย์รวมสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมช่วยเหลือกิจกรรมขอโรงเรียน เข้าใจการดำเนินงานและความต้องการของโรงเรียน ขณะเดียวกันโรงเรียนก็เข้าใจความต้องการของชุมชนและเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การพัฒนาชุมชนให้ก้าวหน้าก็เท่ากับพัฒนาโรงเรียนด้วย

สรุปได้ว่า ความสำคัญและความจำเป็นในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นเนื่องจากโรงเรียนกับชุมชนเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง โรงเรียนเป็นหน่วยสังคมที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้กับคนในชุมชน ขณะเดียวกันคนในชุมชนก็คือผลผลิตของโรงเรียน หากโรงเรียนสร้างการศึกษาที่ดีแก่คนในชุมชน ชุมชนนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีความรู้ ความสามารถ ส่งผลให้ชุมชนมีการพัฒนาที่ดีขึ้น

๓) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นั้นเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมของประชาชนโดย บัญชร แก้วส่อง (๒๕๓๑) ได้อธิบายแต่ละทฤษฎีไว้ดังนี้

๑. ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (A Theory of reasoned action) ว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล และใช้ข้อมูลที่ตนมีอยู่อย่างเป็นระบบ มนุษย์พิจารณาผลที่เกิดจากการกระทำของตนก่อนตัดสินใจลงมือกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง พฤติกรรมของบุคคลจึงอยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาของบุคคล ดังนั้นเจตนาเชิงพฤติกรรมหรือความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลจึงเป็นตัวกำหนดที่ใกล้ชิดกับการกระทำ ตัวแปรที่เป็นปัจจัยของเจตนาเชิงพฤติกรรมหรือความตั้งใจที่จะกระทำประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับเจตคติ (Attitude factors) ได้แก่ ความคาดหวัง เกี่ยวกับผลลัพธ์ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่คาดหวังปัจจัยเกี่ยวกับปทัสถาน (Normative beliefs) และปัจจัยที่เกิดจากแรงจูงใจให้ปฏิบัติตาม (Motivation to comply)

๒. รูปแบบการทำนายพฤติกรรมของลิสก้า (Liska's Revision model) ลิสก้าได้เสนอ แนวคิดโดยใช้แนวคิดของพิชเบนและอัจเซนเป็นฐานเพื่อให้เกิดความลึกซึ้งและประสานกับ เชื่อว่าพฤติกรรมของคนไม่ได้เกิดจากความตั้งใจเสมอไปแต่ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่เรียกว่า ทรัพยากร (Resources) และเงื่อนไขทางสังคมที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงออกที่เรียกว่า โอกาส (Opportunities) ซึ่งแนวคิดของลิสก้าสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๓. ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคมตามความคิดของเฟสติงเจอร์ (Social comparison theory) เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากความต้องการที่จะเปรียบเทียบความสามารถและความคิดเห็นของตนเองกับบุคคลอื่น โดยใช้เกณฑ์ทางกายภาพและเกณฑ์ทางสังคม ผลของการเปรียบเทียบจะทำให้ตนเองเปลี่ยนพฤติกรรมให้ใกล้เคียงกับบุคคลอื่นในกลุ่ม ซึ่งแนวคิดของเฟสติงเจอร์ จะช่วยทำนายพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมของบุคคลในกระบวนการพัฒนาได้

๔. ทฤษฎีปริวรรชนิยมของโฮแมนส์ (Exchange theory) เป็นทฤษฎีทางสังคมในระดับจุลภาคเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ และอธิบายพฤติกรรม และปรากฏการณ์ทางสังคมในระดับบุคคล โดยใช้ฐานคิดจากเศรษฐศาสตร์เชิงอรรถประโยชน์นิยม (Utilitarian economics) ที่อธิบายถึงการตัดสินใจของมนุษย์ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใด ๆ มนุษย์วิทยาเชิงหน้าที่ (Functional anthropology) ได้ให้ความสำคัญทางด้านจิตวิทยาซึ่งจะเป็นพลังในการริเริ่มและข้อผูกพัน ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมมากกว่าความต้องการทางด้านเศรษฐศาสตร์ และจิตวิทยาพฤติกรรม (Behavioral psychology) ซึ่งได้อธิบายการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนจะมีจำนวนบ่อยครั้งมากขึ้น ขึ้นอยู่กับผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากครั้งแรก ๆ ถ้าผลที่เกิดขึ้นในครั้งแรก ๆ เป็นไปตามคาดหวังการมีส่วนร่วมจะมีจำนวนบ่อยครั้งมากขึ้น

จากทฤษฎีทางจิตวิทยาและสังคมวิทยาทั้ง ๔ ประการ สามารถใช้เป็นแนวคิดเพื่อที่จะอธิบายการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนที่ว่า ผลของการตัดสินใจของชุมชนกับผลลัพธ์ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่คาดหวัง ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมโอกาส ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจ และผลทางจิตใจ โดยใช้เกณฑ์เปรียบเทียบระหว่างบุคคลเป็นสำคัญดังนั้นควรเพิ่มบทบาทให้กับชุมชนได้เพื่อให้ตรงกับความต้องการของชุมชน โดยการเข้ามามีบทบาทความร่วมมือและร่วมกันตัดสินใจ ในโรงเรียนให้มากขึ้น เพราะความต้องการ



ในผลลัพธ์ ที่คาดหวัง และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและชุมชนไปพร้อม ๆ กัน

๔) องค์ประกอบของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

องค์ประกอบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีนักการศึกษาได้เสนอไว้ดังนี้  
 ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ และคณะ (๒๕๒๘, น. ๑๒๔-๑๒๕) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการคือ

๑. นโยบายของโรงเรียนถ้าหากโรงเรียนมีนโยบายที่จะ “เปิดประตู” โรงเรียนแล้วความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะเป็นไปในทางดีแต่ในทางตรงกันข้ามกับโรงเรียน “ปิดประตู” แล้วความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางลบ

๒. ความร่วมมือของบุคลากรในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในโรงเรียนทุกคนจะต้องประสานกับทุกฝ่ายจึงจะทำให้สำเร็จจูล่วงไปได้ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน

๓. ความพร้อมของโรงเรียน หมายถึง ความพร้อมด้านอาคารสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกที่จะให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับชุมชนความพร้อมของชุมชน

๔. ความพร้อมของชุมชน ถ้าหากชุมชนไม่พร้อมหรือไม่แน่ใจแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายจะเกิดขึ้นไม่ได้ ความพร้อมของชุมชนในที่นี้หมายถึง ความพร้อมในด้านความคิดเห็นและอื่น ๆ

วิมลศรี อุปรมัย, อารี โสทธิพันธ์, วิไลวรรณ วิทย์โรจน์ และวันดี ทองใหญ่ ณ อยุธยา (๒๕๒๘) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ ๒ ประการ คือ

๑. การนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียน ได้แก่

๑.๑ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน ด้วยวิธีการจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการของปกครอง เช่นการเยี่ยมชมโรงเรียน การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปกครองและครู

๑.๒ การอนุญาตให้ชุมชนใช้โรงเรียนเป็นสถานที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ

๑.๓ โรงเรียนจัดรายการคนตรี ไทยสำหรับประชาชน

๑.๔ โรงเรียนจัดงานประจำปี

๑.๕ โรงเรียนและสถาบันการศึกษาเปิดสอนภาคค่ำ ให้แก่ประชาชนที่อ่านหนังสือไม่ออก เขียนไม่ได้ หรือในรูปการศึกษาเบ็ดเสร็จในรูปการฝึกอาชีพ ในรูปการศึกษาต่อในระดับสูงและในรูปการพัฒนาอาชีพ

๑.๖ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนใช้บริการห้องสมุด หอประชุมและศูนย์วัฒนธรรมเพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

๑.๗ เปิดโอกาสให้ประชาชนใช้เป็นสถานที่พักผ่อนในวันหยุดสุดสัปดาห์ สำหรับสถานศึกษาที่มีสภาพแวดล้อมสวยงาม ร่มรื่น

๑.๘ จัดอบรมสัมมนาหรือฝึกปฏิบัติให้กับพนักงานของสถาบันเอกชนหรือของสถานประกอบการท้องถิ่น

๑.๙ เปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนเข้าชมการสาธิต การทดลอง ซึ่งเป็นผลจากการค้นคว้าของสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ประชาชน

๑.๑๐ การออกวารสารเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนเพื่อแจกไปยังห้องสมุดประชาชนสถาบันอื่น รวมไปถึงผู้ปกครองและสมาคมต่าง ๆ

๑.๑๑ การจัดป้ายประกาศไว้ที่หน้าโรงเรียนเพื่อแจ้งให้ชุมชนทราบเพื่อเป็นแสดงการเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วย

## ๒. การนำโรงเรียนไปสู่ชุมชน

๒.๑ เมื่อชุมชนมีกิจกรรมต่าง ๆ โรงเรียนควรนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรมด้วย

๒.๒ นำนักเรียนไปเข้าร่วมให้ความช่วยเหลือเมื่อชุมชนได้รับความเดือดร้อน

๒.๓ นำนักเรียนเข้าไปฝึกเข้าค่ายพักแรมในกิจกรรมของลูกเสือ เนตรนารี

๒.๔ จัดบริการการแสดงของโรงเรียนตามที่ชุมชนร้องขอ

๒.๕ เข้าร่วมกับชุมชนในการแข่งขันกีฬา กรีฑาในนามของชุมชน

๒.๖ ให้ครู อาจารย์ ไปเป็นวิทยากรให้คำปรึกษาตามที่ชุมชนร้องขอ เช่น วิทยากรลูกเสือชาวบ้าน ฯลฯ

๒.๗ ให้ครู อาจารย์ และนักเรียนที่มีความชำนาญการในสาขาต่าง ๆ ไปให้ความช่วยเหลือใน

ด้านแรงงาน

๒.๘ ร่วมมือกับชุมชนในการป้องกันบรรณโรคติดต่อ โรคระบาด

๒.๙ จัดรายการวิทยุหรือโทรทัศน์ เพื่อสาระบันเทิงให้กับชุมชน

๒.๑๐ จัดรายการพัฒนาชุมชนระหว่างสถาบันการศึกษา กับชุมชน

กิติมา ปรีดีติลล (๒๕๓๒, น. ๖๑) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ไว้ดังนี้

๑. การเชิญผู้ปกครองนักเรียนหรือประชาชนในชุมชนมาโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ต่างกัน ดังนี้

๑.๑ เชิญประชุมในวันปฐมนิเทศนักเรียนใหม่

๑.๒ เชิญประชุมในวันก่อนเปิดภาคเรียนแรก เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของ

โรงเรียน

๑.๓ เชิญผู้ปกครอง และประชาชนในชุมชนเพื่อปรึกษาหารือในการปรับปรุงโรงเรียน

๑.๔ เชิญผู้ปกครองนักเรียนมาพบปะสังสรรค์กับครูในโรงเรียน

๑.๕ เชิญผู้ปกครองนักเรียนมาชมนิทรรศการผลงานของนักเรียน และการแสดงของนักเรียน

๑.๖ จัดให้มีกิจกรรมสร้างความสามัคคี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

๑.๗ จัดกิจกรรมวันสำคัญ เพื่อฝึกให้นักเรียนเห็นความสำคัญของวันนั้น ๆ

๒. การรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

๒.๑ รายงานผลการเรียน

๒.๒ รายงานความประพฤติ

๒.๓ รายงานเกี่ยวกับสุขภาพ

๓. โรงเรียนให้ความช่วยเหลือชุมชน สิ่งที่โรงเรียนจะให้ความช่วยเหลือชุมชนได้
  - ๓.๑ ช่วยพัฒนาชุมชน
  - ๓.๒ จัดให้มีการสอนหรือฝึกอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ
  - ๓.๓ เผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ แก่ชุมชน
๔. โรงเรียนขอความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน
  - ๔.๑ ด้านการเงิน
  - ๔.๒ ด้านวัสดุอุปกรณ์
  - ๔.๓ ด้านแรงงาน
  - ๔.๔ ด้านคำปรึกษาหารือหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงโรงเรียน
  - ๔.๕ ด้านการเป็นวิทยากรหรือให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน
๕. บริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน
  - ๕.๑ เปิดโอกาสให้ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนในการจัดงานต่าง ๆ
  - ๕.๒ จัดบริการห้องสมุดแก่ประชาชนในชุมชน
  - ๕.๓ เปิดโอกาสให้ใช้สนามกีฬาของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
๖. การนำทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียน
  - ๖.๑ นำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน
  - ๖.๒ เชิญบุคคลเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน
  - ๖.๓ นำนักเรียนไปศึกษาตามสถาบันต่าง ๆ
  - ๖.๔ ศึกษาวัฒนธรรมพื้นบ้าน
๗. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน
  - ๗.๑ กิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีในชุมชน
  - ๗.๒ กิจกรรมทางด้านศาสนา
  - ๗.๓ จัดกิจกรรมเกี่ยวกับวันสำคัญ
  - ๗.๔ จัดกิจกรรมเกี่ยวกับพระมหากษัตริย์
  - ๗.๕ จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นอยู่
  - ๗.๖ กิจกรรมบางประเภทสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า
๘. การประชาสัมพันธ์
  - ๘.๑ สิ่งที่เคยเผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียน
  - ๘.๒ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ประจำโรงเรียน
  - ๘.๓ เผยแพร่ ข่าวสารทางสื่อมวลชน
  - ๘.๔ ใช้กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์

วิไลวรรณ วิทย์วิโรจน์ (๒๕๔๑, น. ๔๓-๔๕) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแบ่งได้ออกเป็นสองประเภทใหญ่ คือการนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน และการนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียนการนำโรงเรียนออกสู่ชุมชนใช้วิธีการ ดังนี้

๑. การเสนอรายงานให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
  ๒. การสร้างความเชื่อถือ ความมั่นใจ ความนิยมในโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน
  ๓. การส่งเสริมให้ประชาชน มีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และให้ประชาชนเกิดความรู้สึกรู้ว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตยที่ทุกคนต้องให้ความสนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
  ๔. การส่งเสริมให้ครูกับผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดยิ่งขึ้น เพื่อผลดีต่อการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูออกไปเยี่ยมผู้ปกครองของนักเรียนด้วยตนเอง
  ๕. การพาเด็กนักเรียนออกไปศึกษานอกสถานที่ เช่น ไปฟังเทศน์ที่วัด ไปชมการทำไร่ ทำสวน ชมโรงงานในท้องถิ่นและชมการเลี้ยงสัตว์ของประชาชนในท้องถิ่น
  ๖. การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน โดยโรงเรียน เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวัฒนธรรม
  ๗. ประเมินความต้องการของผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีโอกาสสนองความต้องการอย่างแท้จริงของประชาชน
  ๘. การแก้ไขเคล็ดหลายข้อขัดข้องใจ และสิ่งที่ทำให้ประชาชนเข้าใจผิด ช่วยให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดีมีความเข้าใจและเห็นใจโรงเรียน มองครูและนักเรียนด้วยความเชื่อถือ และนิยม ยกย่อง
  ๙. การนำลูกเสือ ยุวกษัตริย์ ออกไปบำเพ็ญประโยชน์ในชุมชน เช่น การพัฒนาวัด พัฒนาบริเวณโบราณสถาน และพัฒนาสวนสาธารณะ เป็นต้น
  ๑๐. การนำนักเรียนไปสำรวจชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อได้ทราบปัญหาความต้องการของคนในชุมชน หากเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ก็จะได้ช่วยกันแก้ไข หากเป็นปัญหาใหญ่ก็ควรเสนอผู้รับผิดชอบระดับสูงต่อไป
- จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นมีทั้งการนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน และการนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียน โดยความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงเรียนความพร้อมของโรงเรียนและชุมชนประสานงานที่ดีทั้งจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนและความร่วมมือและการประสานงานที่ดีทั้งจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนการสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ความนิยมในโรงเรียน

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนำมาสังเคราะห์เป็นตาราง

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษา ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหองค์ประกอบร่วมของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในตาราง ดังนี้

**ตารางที่ ๒** การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนตามแนวคิดของผู้รู้ (การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงาน (Relationship Building: R))

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบของการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน					
	การสร้างความ น่าเชื่อถือ ความ มั่นใจ ความนิยม ในโรงเรียน	การเสริมสร้างให้ ชุมชนเข้าใจ ความสำคัญของ การศึกษา	การส่งเสริมให้ โรงเรียนและ ชุมชนมี ความสัมพันธ์ที่ ใกล้ชิดต่อกัน	การสร้างความ สามัคคีเป็น อันหนึ่งอัน เดียวกัน	การแก้ไข คลี่คลายข้อ ข้องใจ ความ ขัดแย้งระหว่าง กัน	การมีส่วนร่วม ระหว่าง โรงเรียนกับ ชุมชน
<b>สมนึก พงษ์สกุล (๒๕๕๖)</b>						
- การมีส่วนร่วม						✓
- การบริการชุมชน			✓			
- การสร้างภาคีเครือข่าย			✓			
- การประชาสัมพันธ์	✓	✓				
<b>ประสิทธิ์ เพยกกลิ่น และคณะ (๒๕๕๗)</b>						
- ให้ชุมชนมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาของ สถานศึกษา						✓
- คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน						✓
- การประชาสัมพันธ์	✓	✓				
- การบริการชุมชน			✓			
- การร่วมกิจกรรมชุมชน			✓	✓		
- การจัดตั้งกลุ่มชมรม สมาคม และมูลนิธิ			✓			✓
- การสร้างเสริม ความสัมพันธ์กับ ชุมชนและหน่วยงานอื่น			✓			
<b>ชูชาติ พ่วงสมจิตต์ (๒๕๖๐)</b>						
- สร้างความเข้าใจอันดี ต่อกัน		✓				
- ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง					✓	

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบของการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน					
	การสร้างค่าน้ำเชื่อถือ ความมั่นใจ ความนิยมในโรงเรียน	การเสริมสร้างให้ชุมชนเข้าใจความสำคัญของการศึกษา	การส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดต่อกัน	การสร้างความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	การแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกัน	การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม						✓
นาวิน แกละสมุทร (๒๕๖๒)						
- คณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีบทบาทหน้าที่	✓	✓				
- โรงเรียนมีส่วนร่วมใน ชุมชนทุกวันสำคัญทาง ศาสนาต่าง ๆ			✓			✓
- โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ ให้ชุมชนรู้ข่าวสารภายใน โรงเรียน			✓			
- เปิดให้ชุมชนเข้ามาใช้ สถานที่ในโรงเรียน			✓			
วิไลลักษณ์ แก้วนพรัตน์ และคณะ (๒๕๕๑)						
- งานให้บริการชุมชน ด้านต่าง			✓			
- เสริมสร้างความสัมพันธ์ กับหน่วยงานอื่น			✓			
- ได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนจากชุมชน						✓
- คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	✓	✓				
- งานประชาสัมพันธ์	✓	✓				
- การจัดตั้งกลุ่มชมรม สมาคม มูลนิธิ			✓			
วิไลวรรณ วิทวิโรจน์ (๒๕๕๑)						
- รายงานให้ชุมชนทราบ เกี่ยวกับกิจกรรมโรงเรียน	✓	✓				
- สร้างค่าน้ำเชื่อถือ	✓					

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบของการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน					
	การสร้างค่าน้ำเชื่อถือ ความมั่นใจ ความนิยมในโรงเรียน	การเสริมสร้างให้ชุมชนเข้าใจความสำคัญของการศึกษา	การส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดต่อกัน	การสร้างสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	การแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกัน	การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
ความมั่นใจ ความนิยมในโรงเรียน						
- สร้างความเข้าใจใน ความสำคัญของการศึกษา		✓				
- ส่งเสริมให้ครูกับผู้ปกครอง มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ยิ่งขึ้น			✓			
- พานักเรียนไปทัศนศึกษา ในชุมชน			✓			
- โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง การศึกษาและวัฒนธรรม				✓		
- ประเมินความต้องการของ ผู้ปกครอง					✓	
- แก้ไขข้อขัดแย้งข้อขัดข้องใจ และสิ่งที่ทำให้ประชาชน เข้าใจผิด					✓	
- นำนักเรียนไปบำเพ็ญ ประโยชน์ในชุมชน			✓			✓
- สำรวจปัญหาความต้องการ ของคนในชุมชน					✓	
กิติมา ปรีดีติติก (๒๕๓๒)						
- เชิญผู้ปกครองมาโรงเรียน	✓	✓	✓			
- รายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน ให้ผู้ปกครองทราบ		✓			✓	
- โรงเรียนให้การช่วยเหลือ ชุมชน			✓			
- โรงเรียนขอความช่วยเหลือ จากชุมชน			✓			

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบของการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน					
	การสร้างความ น่าเชื่อถือ ความ มั่นใจ ความนิยม ในโรงเรียน	การเสริมสร้างให้ ชุมชนเข้าใจ ความสำคัญของการศึกษา	การส่งเสริมให้ โรงเรียนและ ชุมชนมี ความสัมพันธ์ที่ ใกล้ชิดต่อกัน	การสร้างความ สามัคคีเป็น อันหนึ่งอัน เดียวกัน	การแก้ไข คลี่คลายข้อ ข้องใจ ความ ขัดแย้งระหว่าง กัน	การมีส่วน ร่วมระหว่าง โรงเรียนกับ ชุมชน
- นำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ ในโรงเรียน			✓			✓
- การมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน						✓
- การประชาสัมพันธ์	✓	✓				
<b>ความถี่</b>	<b>๑๓</b>	<b>๑๔</b>	<b>๒๓</b>	<b>๔</b>	<b>๖</b>	<b>๑๓</b>

จากแนวคิดของผู้รู้และนักวิชาการดังกล่าว นำมาวิเคราะห์เพื่อดูองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำประเด็นที่คล้ายกัน ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยอาศัยประสบการณ์และบริบทแวดล้อมของภาษา ทำการตีความ (interpret) แล้วตัดสินว่าสอดคล้องกันหรือไม่ จึงได้องค์ประกอบของการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๑. การสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ ความนิยมในโรงเรียน
๒. การเสริมสร้างให้ชุมชนเข้าใจความสำคัญของการศึกษา
๓. การส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดต่อกัน
๔. การสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
๕. การแก้ไข คลี่คลายข้อข้องใจ ความขัดแย้งระหว่างกัน
๖. การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้แนวปฏิบัติการให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ( Relationship Building: R ) ดังนี้

- ๑) การประชาสัมพันธ์
  - ๒) การให้บริการชุมชน
  - ๓) การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
  - ๔) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
  - ๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น
- ๕) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- (๑) งานวิจัยในประเทศ

กาญจนา สิงห์มณี (๒๕๕๓) ได้ศึกษาการสร้างสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมพระราชทานนายาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒ พบว่า การสร้างสัมพันธ์



ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมพระราชทานนายว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต ๒โดยรวมอยู่ระดับดีมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ๕ ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ด้านการเป็นผู้นำ และให้ ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ด้านเกี่ยวกับคณะกรรมการโรงเรียน ด้านการให้บริการชุมชน และอยู่ในระดับปานกลาง ๑ ด้าน คือ ด้านการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน

ดลใจ ตันเจริญ (๒๕๔๗) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทราผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทราอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดและกลุ่มของคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานต่างกันมีความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไม่แตกต่างกันข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าคือคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานควรได้รับการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่จะช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนดีขึ้น จนสามารถพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ภาวิณี สุขเกษม (๒๕๕๕) ได้ทำการศึกษาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่าการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียนนิคม สร้างตนเองจังหวัดระยอง ๑ โดยรวมอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง ๑ จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติและแนวทางการพัฒนา สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง ๑ จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาได้แนวทางการพัฒนา คือ ด้านการให้บริการชุมชน ด้านการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชนและเสริมสร้างการประชาสัมพันธ์ด้านบทบาท การเป็นผู้นำ และบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษา

สมชัย คงนุรัตน์ (๒๕๕๒) ได้ทำการศึกษาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓ ผลการวิจัย พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทั้ง ๓ ด้าน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ โรงเรียน การให้บริการชุมชนและการเข้ามีส่วนร่วมในชุมชน มีการดำเนินการน้อย การประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนรับรู้ข่าวสารภายในโรงเรียนน้อยไม่ทั่วถึง ทำให้ไม่ทราบข้อมูล หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนการให้บริการกับชุมชนยังไม่มากเท่าที่ควร เพราะไม่มีอุปกรณ์เพียงพอทั้งที่ภายในโรงเรียนน้อยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจึงไม่สะดวกการให้ความรู้แก่ชุมชนน้อยเพราะบุคลากรน้อยและขาดความทักษะในเรื่องที่ชุมชนสนใจศึกษา คนในชุมชนไม่สะดวกในการทำกิจกรรมเพราะมีอาชีพหลากหลาย ทำกิจกรรมได้ยาก การเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชนน้อย บุคลากรในโรงเรียนพักอยู่ไกล บุคลากรน้อยและขาดทักษะในบางเรื่อง ที่ชุมชนต้องการความช่วยเหลือและแนวทางการพัฒนา คือ การตั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ด้านหน้า โรงเรียน จัดทำ เอกสารวารสารและแผ่นพับ แจกผู้ปกครองอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ เสียงตามสายให้ชุมชนได้รับรู้จัดกิจกรรมที่พอเหมาะเพื่อให้ได้บริการ

ชุมชนในโรงเรียนได้ พัฒนาทักษะเพิ่มพูน ความรู้ให้กับบุคลากรในเรื่องที่ชุมชนสนใจและจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์เป็นครั้งคราวเพื่อไม่ให้กระทบต่ออาชีพการทำงานของคนในชุมชน บุคลากร ของโรงเรียนของนักเรียนได้

(๒) งานวิจัยต่างประเทศ

Lee (๑๙๘๔, p. ๗๐๙) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและบทบาทของนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงการด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาได้แก่กรรมการบริหารโรงเรียนครูใหญ่และครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่าโรงเรียนในท้องถิ่นได้กำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมรับรู้ อย่างไรก็ตาม งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนควรจะทำ

Schacffer, J. A. (๑๙๙๒) ได้วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนตัวอย่างระหว่าง ค.ศ. ๑๙๘๒-๑๙๘๙ ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมและแนวทางที่ใช้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเรื่อง การวางแผนที่ดี การประสานงานที่ดี จะต้องมาจากความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีหลักฐานยืนยัน ที่เด่นชัดของผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนที่บุคลากรมีความอบอุ่นและมีกำลังใจคือโรงเรียนที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วม

Hefferman (๑๙๙๒) ได้ศึกษาการรับรู้ของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและสมาชิกในการมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมการตัดสินใจผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในระดับชาติรัฐ และท้องถิ่นได้ดำเนินการปรับปรุงให้ผู้ปกครองและสมาชิกมีส่วนร่วมในคณะกรรมการ ปัญหาสำคัญ พบว่า ความไม่ชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน โรงเรียน ชุมชน จำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติและความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ ตัดสินใจของผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ในการดำเนินงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการประสานงานกับชุมชนเพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหาร หรือร่วมจัดกิจกรรมการสร้าง ความสัมพันธ์ชุมชนให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน หน่วยงาน ผู้ปกครอง ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

**๑๐.๖ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( Student centered learning: S )**

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๒) เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๓) การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๔) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน
- ๕) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

(๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

๑) การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือ การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (student centered หรือ child centered) เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่รู้จักกันมานานในวงการศึกษไทย แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ รวมกับความเคยชินที่ได้รับการอบรมสั่งสอนมาด้วยรูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง (teacher centered) มาตลอด เมื่อเป็นครูก็เคยชินกับการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ ที่เคยรู้จัก จึงทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเท่าที่ควร แต่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษานี้ได้มีการกำหนดเป็นกฎหมายแล้วว่า ครูทุกคนจะต้องใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้ จึงเป็นความจำเป็นที่ครูทุกคนจะต้องให้ความสนใจกับรายละเอียดในส่วนนี้ โดยการศึกษา ทำความเข้าใจ และหาแนวทางมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้ประสบผลสำเร็จ

แนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ ในมาตรา ๔๒ ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้อันเป็นการส่งเสริมผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วย สมอง ด้วย ภายและด้วยใจ สามารถสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเองมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน เน้นการปฏิบัติจริง สามารถทำงานเป็นทีมได้ (สมศักดิ์, ๒๕๔๓)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๔๕ หมวด ๔ แนวการจัดการศึกษา มาตรา ๒๒ กำหนดไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ” (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕) และตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ กำหนดหลักการ ข้อ ๓ ซึ่งกำหนดไว้ว่า “ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดย ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕) จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ นี้เองทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้น และการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็เป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ (วิภาภรณ์, ๒๕๔๓)

ดังนั้นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูหรือผู้จัดการเรียนรู้ควรมีความเชื่อพื้นฐานอย่างน้อย ๓ ประการ คือ

๑. เชื่อว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน

๒. เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้

๓. เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดได้ทุกที่ ทุกเวลา

ดังนั้น การจัดการเรียนรู้จึงเป็นการจัดการบรรยากาศ จัดกิจกรรม จัดสื่อ จัดสถานการณ์ ฯลฯ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ครูจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้จักผู้เรียนครอบคลุมอย่างรอบด้าน และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปเป็นพื้นฐานการออกแบบหรือวางแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนสำหรับในการจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ อาจทำได้หลายวิธีการและหลายเทคนิค แต่มีข้อควรคำนึงว่า ในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง แต่ละเรื่อง ได้เปิดโอกาสให้กับผู้เรียนในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

๑. เปิดโอกาสให้นักเรียนเป็นผู้เลือกหรือตัดสินใจในเนื้อหาสาระที่สนใจ เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้เรียนหรือไม่

๒. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ โดยได้คิด ได้รวบรวมความรู้และลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเองหรือไม่ ซึ่ง ทิศนา ขัมมณี (๒๕๔๓) ได้นำเสนอแนวคิดในการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมและสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติได้

## ๒) เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๑. รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ (Cooperative Learning) แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ สเปนเซอร์ เคแกน (Spenser Kagan) นักการศึกษาชาวสหรัฐ ได้ทำการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๘๕ และได้เผยแพร่ผลงานอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา รวมถึงหลายประเทศในเอเชีย แนวคิดหลักที่จะนำไปสู่การเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๖ ประการ (Kagen: Cooperative Learning, ๑๙๙๔ อ้างอิงใน สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี: เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการวิทยากรแกนนำ การจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์, ๒๕๔๓) ดังนี้

๑) Teams หมายถึง การจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะทำงานร่วมกัน กลุ่มที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเป็นดังนี้

๑.๑) กลุ่มละ ๔ คน ประกอบด้วยเด็กที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และหญิงชายเท่า ๆ กันในบางกรณีการจัดกลุ่มโดยวิธีอื่น เช่น ในการศึกษาเรื่องลึกเฉพาะ เช่น ทำโครงการวิทยาศาสตร์ ควรจัดกลุ่มเด็กที่มีความสนใจเหมือนกัน หรือจัดกลุ่มโดยวิธีสุ่ม เมื่อต้องการทบทวนความรู้

๑.๒) จัดให้เด็กอยู่ในกลุ่มเดียวกันประมาณ ๖ สัปดาห์แล้วเปลี่ยนจัดกลุ่มใหม่

๒) Will หมายถึง ความมุ่งมั่นและอุดมการณ์ของเด็กที่จะร่วมงานกัน เด็กจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ต้องสร้างให้เกิดขึ้นและให้คงไว้ โดยให้ทำกิจกรรมหลากหลาย โดยวิธีการต่อไปนี้

๒.๑) Team building การสร้างความมุ่งมั่นของทีมที่จะทำงานร่วมกัน

๒.๒) Class building การสร้างความมุ่งมั่นของชั้นเรียนที่จะช่วยกัน

๓) Management หมายถึง การจัดการเพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดการของผู้สอนและการจัดการของผู้เรียนภายในกลุ่ม ผู้สอนจะต้องมีการจัดการที่ดี เพื่อให้การทำงานกลุ่มประสบผลสำเร็จ เช่น การควบคุมเวลา การกำหนดสัญญาณให้ผู้เรียนหยุดกิจกรรม ฯลฯ

๔) Social Skills เป็นทักษะในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกัน ให้ความช่วยเหลือกัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

๕) Four Basic Principles (PIES) เป็นหลักการพื้นฐานของ Cooperative Learning ซึ่งจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ได้แก่

P = Positive Interdependence ผู้เรียนต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีแนวคิดที่ว่าเมื่อเราได้รับประโยชน์จากเพื่อน เพื่อนก็จะได้รับประโยชน์จากเรา ความสำเร็จของกลุ่มคือความสำเร็จของแต่ละคน

I = Individual Accountability ยอมรับว่าแต่ละคนในกลุ่มต่าง ๆ มีความสามารถและมีความสำคัญต่อกลุ่มแต่ละคนมีส่วนให้การทำงานในกลุ่มสำเร็จ

E = Equal Participation ทุกคนในกลุ่มต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในงานของกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

S = Simultaneous Interaction ทุกคนในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลาที่ทำงานในกลุ่ม

๖) Structures หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมในการทำงานกลุ่ม ซึ่งมีหลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่จะศึกษา Kagan ได้วิจัยและเสนอไว้หลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น

Think – Pair – Share เป็นกิจกรรมจับคู่สลับกันพูดในหัวข้อและในเวลาที่กำหนด เช่น คนละ ๑ นาที เมื่อคนหนึ่งพูด อีกคนหนึ่งฟัง แล้วสลับกัน

Round Robin ผู้เรียนในกลุ่มทั้ง ๔ คน ผลัดกันพูดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนครบทุกคน

Round Table ผู้เรียนแต่ละคนในกลุ่มเขียนแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในกระดาษแผ่นเดียวกันแล้ววนไปเรื่อย ๆ จนผู้เรียนทุกคนเขียนทั้งหมด แล้วนำมาสรุป

Team – Pair – Solo เป็น กิจกรรมที่ให้แต่ละคนในกลุ่มคิดแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งก่อน จากนั้นเปลี่ยนเป็นรวมกันคิดเป็นคู่ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนแต่ละคนเรียนรู้แบบการแก้ปัญหา ในที่สุดแต่ละคนสามารถแก้ปัญหาทำนองเดียวกันได้

นอกจากรูปแบบกิจกรรมของ Kagan แล้วก็ยังมีรูปแบบกิจกรรมของคนอื่น ๆ ที่น่าสนใจอีก เช่น เทคนิคจิ๊กซอ (Jigsaw) เป็น เทคนิคที่ใช้กับบทเรียนที่หัวข้อที่เรียน แบ่งเป็นหัวข้อย่อยได้ เช่น ประเภทของมลพิษ สามารถแบ่งเป็น มลพิษทางอากาศ มลพิษทางเสียง มลพิษทางน้ำ มลพิษของดิน เป็นต้น ควรเรียนแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

๑) ผู้สอนแบ่งหัวข้อที่จะเรียนเป็นหัวข้อย่อย ๆ ให้เท่ากับจำนวนสมาชิกของแต่ละกลุ่ม

๒) จัดกลุ่มผู้เรียน โดยให้มีความสามารถคละกันภายในกลุ่ม เป็นกลุ่มบ้าน (home group) สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มอ่านเฉพาะหัวข้อย่อยที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น โดยใช้เวลตามที่ผู้สอนกำหนด

๓) จากนั้นผู้เรียนที่อ่านหัวข้อย่อยเดียวกันมานั่งด้วยกัน เพื่อทำงาน ซักถาม และทำกิจกรรม ซึ่งเรียกว่ากลุ่มเชี่ยวชาญ (expert group) สมาชิกทุก ๆ คนร่วมมือกันอภิปรายหรือทำงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้เวลตามที่ผู้สอนกำหนด

๔) ผู้เรียนแต่ละคนในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลับมายังกลุ่มบ้าน (home group) ของตน จากนั้น ผลัดเปลี่ยนกันอธิบายให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มฟัง เริ่มจากหัวข้อย่อย ๑, ๒, ๓ และ ๔ เป็นต้น

๕) ทำการทดสอบหัวข้อย่อย ๑ - ๔ กับผู้เรียนทั้งห้อง คะแนนของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มรวม เป็นคะแนนกลุ่ม กลุ่มที่ได้คะแนนสูงสุดจะได้รับการตีตประกาศ

## ๒. โมเดลชิปปา (CIPPA MODEL)

CIPPA MODEL รูปแบบการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: โมเดลชิปปา (Cippa Model) หรือ รูปแบบการประสานห้าแนวคิดได้พัฒนาขึ้นโดย ทิศนา ขัมมณี รองศาสตราจารย์ประจำคณะ ครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้พัฒนารูปแบบจากประสบการณ์ในการสอนมากกว่า ๓๐ ปี และ พบว่า แนวคิดจำนวนหนึ่งสามารถใช้ได้ผลดีตลอดมา จึงได้นำแนวคิดเหล่านั้นมาประสานกันเกิดเป็นแบบแผนขึ้น แนวคิดดังกล่าวได้แก่ แนวคิดการสร้างความรู้ แนวคิดกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้แบบร่วมมือ แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาจัดการเรียนการสอนพบว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนได้ครบ ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้าน ร่างกาย อารมณ์ สติปัญญาและสังคม โดยหลักการของโมเดลชิปปา ได้ยึดหลักการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ในตัวหลักการคือการช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนมีบทบาทและมี ส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันได้เรียนรู้จากกันและกัน มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ ร่วมกับการผลิตผลงานซึ่งมี ความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายและสามารถนำความรู้ ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ให้นักเรียนเป็นผู้สร้างองค์ ความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิด Constructivism (ทิศนา ขัมมณี, ๒๕๕๒)

### ความหมายของ CIPPA

C มาจากคำว่า Construct หมายถึง การสร้างความรู้ตามแนวคิด Constructivism กล่าวคือ เป็น กิจกรรมการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ ตนเอง และค้นพบความรู้ด้วยตนเอง เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสติปัญญา

I มาจากคำว่า Interaction หมายถึง การช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคล และแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ได้ รู้จักกันและกัน ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิดประสบการณ์ แก่กันและกันให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนทางสังคม

P มาจากคำว่า Physical Participation หมายถึง การช่วยให้ผู้เรียนมีบทบาท มีส่วนร่วมทางด้าน ร่างกาย ให้ผู้เรียนมีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย โดยการทำกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ทางด้านร่างกาย

P มาจากคำว่า Process Learning หมายถึง การเรียนรู้ กระบวนการต่าง ๆ ของกิจกรรม การเรียนรู้ที่ดี ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต

A มาจากคำว่า Application การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับ ประโยชน์จากการเรียนเป็นการช่วยผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในสังคมและชีวิตประจำวัน

ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมขึ้นเรื่อย ๆ จากแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของทิสนา แคมมณี (๒๕๔๒) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หลักของโมเดลชิปปา (CIPPA MODEL) ซึ่งได้รูปแบบการเรียนการสอนซึ่งสามารถประยุกต์ใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

๑. ขั้นทบทวนความรู้เดิม ขั้นนี้เป็นการดึงความรู้ของผู้เรียนในเรื่องที่เรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียน มีความพร้อมในการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิมของตน

๒. ขั้นแสวงหาความรู้ใหม่ ขั้นนี้เป็นการแสวงหาข้อมูล ความรู้ใหม่ที่ผู้เรียนยังไม่มีจาก แหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่าง ๆ ซึ่งครูอาจเตรียมมาให้ผู้เรียนหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนไปแสวงหาก็กได้

๓. ขั้นการศึกษาทำความเข้าใจข้อมูล/ความรู้ใหม่ และเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนเผชิญปัญหา และทำความเข้าใจกับข้อมูล ผู้เรียนจะต้องสร้างความหมายของข้อมูล ประสพการณ์ใหม่ ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ด้วยตนเอง เช่น ใช้กระบวนการคิด และกระบวนการกลุ่มในการอภิปรายและสรุปผลความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ซึ่งอาจจำเป็นต้องอาศัยการเชื่อมโยงความรู้เดิม มีการตรวจสอบความเข้าใจต่อตนเองหรือกลุ่ม โดยครูใช้สื่อและย้ามนโมติในการเรียนรู้

๔. ขั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจกับกลุ่ม ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนอาศัยกลุ่มเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของตนเอง รวมทั้งขยายความรู้ความเข้าใจของตนให้กว้างขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้แบ่งปันความรู้ความเข้าใจของตนเองแก่ผู้อื่นและได้ รับประโยชน์จากความรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นไปพร้อม ๆ กัน

๕. ขั้นการสรุปและจัดระเบียบความรู้ ขั้นนี้เป็นขั้นของการสรุปความรู้ที่ได้รับทั้งหมด ทั้งความรู้เดิมและความรู้ใหม่ และจัดสิ่งที่เรียนรู้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อช่วยให้จดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย

๖. ขั้นการแสดงผลงาน ขั้นนี้เป็นขั้นที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสได้แสดงผลงานการสร้างความรู้ของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนตอกย้ำ หรือตรวจสอบ เพื่อช่วยให้จดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย

๗. ขั้นประยุกต์ใช้ความรู้ ขั้นนี้เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการนำความรู้ ความเข้าใจของตนเองไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความชำนาญ ความเข้าใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและความจำในเรื่องนั้น ๆ

๓. รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ แบบโพร์แมทซิสเต็ม (๔ MAT'S Learning)

แนวคิดทฤษฎีที่ใช้

แมคคาร์ธี (Mc Carthy) ได้พัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเรียนรู้แบบวัฏจักรการเรียนรู้ ๔ MAT นี้ โดยได้รับอิทธิพลแนวคิดจากทฤษฎีการเรียนรู้ของคอล์ม (Kolb) ที่เสนอแนวความคิดเรื่องรูปแบบการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้เกิดจากความสัมพันธ์ ๒ มิติ คือ การรับรู้ (perception) และกระบวนการจัดการข้อมูล (processing) การรับรู้ของบุคคลอาจเป็นประสบการณ์ตรง อาจเป็นความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ที่เป็นนามธรรมส่วน กระบวนการจัดกระทำกับข้อมูลคือการลงมือปฏิบัติ ในขณะที่บางคนเรียนรู้โดยผ่านการสังเกต และนำข้อมูลนั้นมาคิดอย่างไตร่ตรอง แมคคาร์ธี แบ่งผู้เรียนออกเป็น ๔ แบบ คือ ๑) ผู้เรียนที่ถนัดการเรียนรู้โดยจินตนาการ (Imaginative Learners) ๒) ผู้เรียนที่ถนัดการรับรู้มโนทัศน์ที่เป็นนามธรรม นำกระบวนการ

สังเกตอย่างไ้ตรงหรือเรียกว่าผู้เรียนที่ถนัดการวิเคราะห์ (Analytic Learners) ๓) ผู้เรียนที่ถนัดการรับรู้  
 มโนทัศน์แล้วผ่านกระบวนการลงมือทำหรือที่เรียกว่าผู้เรียนที่ถนัดการใช้สามัญสำนึก (Commonsense  
 Learners) และ ๔) ผู้เรียนที่ถนัดการรับรู้จากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมและนำสู่ลักษณะการพัฒนาแบบ  
 แมคคาร์ธี และคณะ (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี และไพเราะ พุ่มมั่น, ๒๕๔๒) ได้นำแนวคิดของคอล์ม มาประกอบกับ  
 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของสมองทั้ง ๒ ซีก ทำให้เกิดเป็นแนวคิดทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้  
 คำถามหลัก ๔ คำถาม กับผู้เรียน ๔ แบบ คือ

ผู้เรียนแบบที่ ๑ (Imaginative Learners) คือ ผู้เรียนที่มีความถนัดในการรับรู้จาก  
 ประสบการณ์รูปธรรม ผ่านกระบวนการจัดข้อมูลด้วยการสังเกตอย่างไ้ตรง เขาจะเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับ  
 ประสบการณ์เดิมของตนเองได้อย่างดี การเรียนแบบร่วมมือ การอภิปรายและการทำงานกลุ่มจะช่วยส่งเสริม  
 การเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มนี้ คำถามนำทางสำหรับผู้เรียนกลุ่มนี้คือ “ทำไม” (Why ?)

ผู้เรียนแบบที่ ๒ (Analytic Learners) คือ ผู้เรียนที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์จะ  
 สามารถเรียนรู้ความคิดรวบยอดที่เป็นนามธรรมได้เป็นอย่างดี ผู้เรียนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความรู้ที่เป็น  
 ทฤษฎี รูปแบบ และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การอ่าน การค้นคว้าข้อมูลจากตำราหรือเอกสารต่าง ๆ รวมทั้ง  
 การเรียนรู้แบบบรรยาย จะส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนเหล่านี้ คำถามนำทางสำหรับผู้เรียนในกลุ่มนี้  
 คือ “อะไร” (What ?)

ผู้เรียนแบบที่ ๓ (Commonsense Learners) คือ ผู้เรียนที่มีความสามารถ/มีความถนัดใน  
 การรับรู้ความคิดรวบยอดที่เป็นนามธรรมแล้วนำสู่การลงมือปฏิบัติ เขาให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้  
 ความรู้ ความก้าวหน้า และการทดลองปฏิบัติ กิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติและกิจกรรมการแก้ปัญหาจะช่วย  
 ส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียนในกลุ่มนี้ คำถามนำทางสำหรับผู้เรียนในกลุ่มนี้คือ “อย่างไร” (How ?)

ผู้เรียนแบบที่ ๔ (Dynamic Learners) คือ ผู้เรียนที่มีความถนัดในการเรียนรู้ ประสบการณ์  
 ที่เป็นรูปธรรมแล้วนำสู่การลงปฏิบัติ เขาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เป็นการสำรวจ ค้นคว้า การค้นพบด้วย  
 ตนเอง แล้วเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นไปสู่การทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง คำถามนำทางสำหรับผู้เรียนในกลุ่มนี้  
 คือ “ถ้า” (If ?)

จากลักษณะของผู้เรียนทั้ง ๔ แบบดังกล่าวข้างต้น Morris และ Mc Cathy ได้ นำมาเป็น  
 แนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ โฟร์แมทชีสเต็ม โดยจัดขั้นตอน  
 การสอนให้ผู้เรียนสามารถใช้สมองทั้งซีกซ้ายและซีกขวาอย่างเต็ม ที่เป็นการพัฒนาปัญหาทั้ง ๘ ด้าน

#### ๔. การสอนโดยให้ฝึกและปฏิบัติ (Drill and practice)

ความหมาย Drill คือการการทำซ้ำหรือแบบฝึกหัดเพื่อพัฒนาทักษะ skill

Practice คือ การปฏิบัติจริงที่ได้เรียนมา ซึ่งการปฏิบัติย่อย ๆ ก็จะเป็นการปฏิบัติซ้ำ ๆ จุดมุ่งหมาย

๑. เพื่อให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน

๒. เพื่อให้ลงมือกระทำจริง

๓. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง



บทบาทของครู

๑. วิเคราะห์สิ่งที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และเกิดทักษะในสิ่งนั้นว่าจะต้องฝึกทักษะส่วนไหนบ้าง และต่อเนื่องกันอย่างไร

๒. ทำการวัดพฤติกรรมก่อนการเรียนทักษะนั้น ๆ ว่าผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานเพียงพอหรือยัง

๓. จัดขั้นตอนการฝึกทักษะให้เป็นไปตามลำดับขั้นจากง่ายไปหายากหรือพื้นฐานไปสู่สลับซับซ้อน

๔. อธิบายและสาธิตการปฏิบัติงานในการฝึกทักษะต่าง ๆ ให้ผู้เรียนได้ดู

๕. ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง โดยฝึกหัดอย่างต่อเนื่องพร้อม ๆ กับให้รู้ผลสำเร็จของการฝึกหัดด้วย

๖. พยายามกระตุ้นและส่งเสริมให้กำลังใจในการฝึกปฏิบัติของผู้เรียนให้มาก ๆ

๗. พยายามใช้กระบวนการกลุ่มของผู้เรียนให้มาก ๆ

๘. จัดทำใบความรู้-ใบงานในเรื่องที่นักเรียนจะต้องฝึกและปฏิบัติ

๙. จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลการฝึกและการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในการสอน

๑. ขั้นนำให้เกิดความเข้าใจและแรงจูงใจ เป็น การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนทางด้านทักษะนั้น ๆ ครูเสนอแนะสิ่งที่จะต้องฝึกและปฏิบัติ อธิบายให้ผู้เรียนเข้าใจในวิธีการฝึกและปฏิบัติจากใบความรู้

๒. ขั้นฝึกและปฏิบัติ เป็นขั้นของการฝึกหัดเพื่อให้เกิดทักษะ หรือเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานให้น้อยลง จนกระทั่งหมดไปในที่สุด โดยฝึกและปฏิบัติจากใบความรู้ใบงาน

๓. ขั้นนำไปใช้ เป็นขั้นของการเกิดทักษะ ซึ่งสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างอัตโนมัติจากการฝึกและปฏิบัติมาแล้ว

๔. ขั้นประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ต้องการทราบความก้าวหน้าของการฝึกและปฏิบัติใบงานหรือทักษะนั้น ๆ ตลอดจนความรู้ทางวิชาการ เจตคติและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เรียน

ข้อดี

๑. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของสิ่งที่เรียน

๒. การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการทำจริงและประสบการณ์ตรง

๓. เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนได้ดี

๔. สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปใช้สถานการณ์เช่นเดียวกันได้ดี

๕. ดีมากสำหรับการพัฒนาด้านทักษะ

๖. ผู้เรียนมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน

๗. การทำกิจกรรมการเรียนโดยการฝึกและปฏิบัติอาจดำเนินโดยผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

๘. ผู้สอนมีเวลาที่จะให้ความช่วยเหลือและการสอนแก่ผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือผู้เรียนอาจศึกษากิจกรรม วิธีปฏิบัติจากสื่อที่สามารถเรียนด้วยตนเองได้

ข้อจำกัด

๑. ใช้เวลามาก

๒. นำไปสู่ความน่าเบื่อ นอกจากจะมีแรงจูงใจสูงและมีจุดหมายที่แน่นอน

๓. ไม่ช่วยเหลือนักเรียนเข้าใจจุดมุ่งหมายใหม่ ๆ

๔. ผู้เขียนบางคนเรียนเพียง Drill แต่ไม่เรียนรู้ถึงคุณค่า

๕. การทำซ้ำ ๆ อย่างไม่มีความหมาย อาจเป็นอุปสรรคที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ

๖. กรณีที่ให้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ๆ สมาชิกบางคนอาจหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกวิธีสอน

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้วิธีสอนมีดังนี้

๑. วิธีสอนที่นำมาใช้ เหมาะสมกับความสามารถ ความรู้ในเนื้อหาวิชา และความสนใจของครู วิธีใดก็ตามถ้าครูเห็นว่านำมาใช้ได้ผล ครูมีความพอใจในการที่นำมาใช้ก็ควรใช้วิธีนั้น ถ้าครูยังไม่มั่นใจไม่รู้รู้สึกสนุก มองไม่เห็นแนวทางที่ดีพอก็ไม่ควรนำวิธีนั้นมาใช้สอน เพราะจะไม่เกิดผลดีทั้งนักเรียนและครู และจะทำให้ให้นักเรียนเสื่อมศรัทธาในครูผู้สอนไปด้วย

๒. วิธีสอนที่ครูพิจารณาเลือกมาใช้ขึ้นต้องเหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน วิธีสอนบางวิธีเหมาะกับเด็กบางวัยเท่านั้น ครูจะต้องพิจารณาว่าวิธีสอนที่ครูพิจารณาเลือกมาใช้สอนเหมาะสมกับวัยวุฒิภาวะของเด็กที่ครูจะสอนหรือไม่ เช่น วิธีสอนแบบบรรยายนาน ๆ ไม่เหมาะกับเด็กชั้นประถม เป็นต้น

๓. วิธีสอนที่นำมาใช้ ต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการสอนเช่น ครูกำหนดจุดประสงค์ให้นักเรียนสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ รู้จักแก้ปัญหาาร่วมกัน ครูควรใช้วิธีสอนแบบแก้ปัญหาควรจะต้องพิจารณาลักษณะวิชา แต่ละตอนของเนื้อหาวิชา มุ่งให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ทางด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย หรือทักษะพิสัย ครูต้องพิจารณาเลือกวิธีสอนต่าง ๆ ให้เหมาะสม ในอันที่จะให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดควรจะต้องกำหนดจุดประสงค์ไว้ดีเลิศเพียงใดก็ตาม ถ้าครูไม่มีวิธีการที่ดีในการที่จะให้บรรลุจุดประสงค์ จุดประสงค์ก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควร วิธีสอนจึงเป็นสิ่งสำคัญในอันที่จะให้บรรลุตามจุดประสงค์

๔. วิธีสอนต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับเนื้อหาวันเวลา และสถานที่ที่จะใช้สอนเช่นวิธีสอนที่ต้องใช้เวลามาก แต่ครูมีเวลาจำกัดก็ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ หรือควรจะใช้วิธีสอนแบบสาธิตแต่สถานที่สอนไม่เหมาะ นักเรียนไม่สามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างทั่วถึง วิธีสอนแบบสาธิต ไม่เหมาะ

๕. เลือกใช้วิธีสอนให้เหมาะสมกับอุปกรณ์และสภาพแวดล้อม นักเรียนจะเรียนได้ผลดีจากอุปกรณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่น หาได้ง่าย การสำรวจค้นหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียนและชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญครูต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีสอนให้เหมาะสมกับอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดผลการเรียนรู้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกให้นักเรียนสนใจและสังเกตสิ่งแวดล้อมของตนยิ่งขึ้นด้วย (สุวัฒน์, ๒๕๒๓)

๓) การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญที่มีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จให้กับผู้เรียน และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลจำเป็นต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกันแต่ในการจัด

การศึกษาที่ผ่านมากลับมีเหตุการณ์ที่ทำให้ดูเหมือนการสอนกับการประเมินผลเป็นคนละส่วน แยกจากกัน การประเมินผลน่าจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้สอนได้ข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน แต่กลับกลายเป็นเครื่องมือตัดสินหรือตีตราความโง่ ความฉลาด สร้างความกดดันและเป็นทุกข์ให้กับผู้เรียน ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเรียนรู้ถูกตัดสินในครั้งสุดท้ายของกระบวนการเรียนการสอน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลงานความสำเร็จหรือพัฒนาการที่มีขึ้น ในระหว่างกระบวนการเรียนรู้ และนอกเหนือจากนั้น กระบวนการที่ใช้วัดและประเมินผลการเรียนรู้ในบางครั้ง ก็ไม่ได้กระทำอย่างสอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการวัดจริงเพราะผู้สอนมักจะเคยชินกับการใช้เครื่องมือวัดเพียงอย่างเดียว คือ การใช้แบบทดสอบ ซึ่งมีข้อจำกัดในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทางด้านจิตพิสัยและทักษะพิสัยดังนั้น เมื่อมีการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้วก็มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปกระบวนการวัดและประเมินผลใหม่ด้วยให้สอดคล้องกัน ซึ่งผู้รู้ในวงการศึกษาได้ยอมรับกันว่า แนวคิดในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามสภาพจริง

#### ๑. การวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

การวัดและประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นเมื่อการจัดการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมพุทธศักราช ๒๕๔๕ มุ่งให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ การวัดและประเมินผลจึงต้องปรับเปลี่ยนไป ให้มีลักษณะเป็นการประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และประเมินผลตามสภาพจริงด้วยประเมินตามสภาพจริงของผู้เรียน มีลักษณะสำคัญดังนี้

- ๑) เน้นการประเมินที่ดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งสามารถทำได้ตลอดเวลา ทุกสภาพการณ์
- ๒) เน้นการประเมินที่ยึดพฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียนจริง ๆ
- ๓) เน้นการพัฒนาจุดเด่นของผู้เรียน
- ๔) ใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายและสอดคล้องกับวิธีการประเมินตลอดจนจุดประสงค์ในการประเมิน
- ๕) เน้นคุณภาพผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน
- ๖) การประเมินด้านความคิด เน้นความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์
- ๗) เน้นให้ผู้เรียนประเมินตนเอง และการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้เรียนผู้ปกครองและผู้สอน

#### ๒. วิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง เป็นการประเมินการแสดงออกของผู้เรียนรอบด้านตลอดเวลา ใช้ข้อมูลและวิธีการหลากหลาย ด้วยวิธีการและเครื่องมือ ดังนี้

- ๑) ศึกษาวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ดังนั้น จึงใช้วิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ การตรวจผลงานการทดสอบบันทึกจากผู้เกี่ยวข้อง การรายงานตนเองของผู้เรียน แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น

๒) กำหนดเครื่องมือในการประเมิน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ให้เป็นการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนรอบด้านตามสภาพจริงแล้ว ในการกำหนดเครื่องมือจึงเป็นเครื่องมือที่หลากหลาย เป็นต้นว่า

(๑) การบันทึกข้อมูล จากการศึกษา ผลงาน โครงการ หนังสือที่ผู้เรียนผลิต แบบบันทึกต่าง ๆ ได้แก่ แบบบันทึกความรู้สึก บันทึกความคิด บันทึกของผู้เกี่ยวข้อง (นักศึกษา เพื่อน อาจารย์ ผู้ปกครอง) หลักฐาน ร่องรอยหรือผลงานจากการร่วมกิจกรรม เป็นต้น

(๒) แบบสังเกต เป็นการสังเกตพฤติกรรม การร่วมกิจกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ

(๓) แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ความรู้สึก ความคิดเห็นทั้งตัวผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง

(๔) แฟ้มสะสมงาน เป็นสื่อที่รวบรวมผลงานหรือตัวอย่างหรือหลักฐานที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ความสามารถ ความพยายาม หรือความถนัดของบุคคลหรือประเด็นสำคัญที่ต้องเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

(๕) แบบทดสอบ เป็นเครื่องมือวัดความรู้ ความเข้าใจที่ยังคงมีความสำคัญต่อการประเมิน สำหรับผู้ประเมิน ประกอบด้วย ผู้เรียนประเมินตนเองผู้สอน เพื่อนกลุ่มเพื่อน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องกับนักศึกษา

๓. การนำแนวคิดการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

การนำแนวคิดการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑) ก่อนนำไปใช้ ผู้สอนต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการประเมินตามสภาพจริง ที่สำคัญที่สุด คือ การศึกษาด้วยตนเองและลงมือปฏิบัติจริง พัฒนาความรู้จากการลงมือปฏิบัติ

๒) การแนะนำให้ผู้เรียนจัดทำแฟ้มสะสมงาน แฟ้มสะสมงานของผู้เรียนนอกจากจะแสดงพัฒนาการของผู้เรียนแล้ว ยังเป็นการสะท้อนการสอนของผู้สอน เพื่อจะนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนต่อ

๒.๑) หลักการเบื้องต้นของการจัดทำแฟ้มสะสมงาน มีดังนี้

(๑) รวบรวมผลงานที่แสดงถึงพัฒนาการด้านต่าง ๆ

(๒) รวบรวมผลงานที่แสดงลักษณะเฉพาะของผู้เรียน

(๓) ดำเนินการควบคู่กับการเรียนการสอน

(๔) เก็บหลักฐานที่เป็นตัวอย่างที่แสดงความสามารถในด้านกระบวนการและผลผลิต

(๕) มุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้

๒.๒) ความสำคัญของแฟ้มสะสมงาน คือ การรวบรวมข้อมูลของเรียนทำให้ผู้สอนได้ข้อมูลที่มีประโยชน์เกี่ยวกับพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคล และนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนได้เต็มศักยภาพของตนเอง

๔) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

สถานการณ์บ้านเมืองของประเทศไทยเราในปัจจุบันนี้ ดูน่าเป็นห่วง อย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเสื่อมถอยในด้าน คุณธรรม จริยธรรมของคน ทั้งในระดับนักการเมือง ข้าราชการ หรือ

คนในแวดวงอาชีพอื่น ๆ ภาพที่เห็นชัดเจนและเป็นข่าวอยู่ทุกวัน ก็คือ การทุจริตคอร์รัปชัน การก่ออาชญากรรม การเสพและการค้ายาเสพติด ซึ่งแพร่ระบาดในกลุ่มเยาวชนไทย ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา จนถึง อุดมศึกษารวมถึงการแต่งกายล่อแหลม ที่เป็นมูลเหตุก่อให้เกิดอาชญากรรม ทางเพศ ของนักศึกษาหญิง การขายบริการทางเพศของนักศึกษา การที่นักศึกษาอยู่ร่วมกันฉันท์สามีภรรยา การทะเลาะวิวาทของนักศึกษาทั้งภายในสถาบันเดียวกันและต่างสถาบัน เหล่านี้เป็นต้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มของเยาวชนดังกล่าว ทุกคนต่างลงความเห็นตรงกันว่า เยาวชนไทยของเราขาดการปลูกฝังในด้าน คุณธรรม จริยธรรม อย่างยั่งยืน คือ อาจจะมีอยู่บ้างแต่เป็นแบบฉาบฉวย ไม่เกิดผลที่ถาวรในขณะที่สังคมไทยต้องการเห็นภาพการพัฒนาเยาวชนไทยไปสู่การเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ มีสติ ปัญญา มีความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ด้วยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศนโยบายที่จะเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักและปลูกจิตสำนึกในคุณค่าของปรัชญาพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนาและสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนดีมีความรู้และอยู่ดีมีสุข

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนและนักเรียนดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรม ประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนวรคุณอุปถัมภ์ จึงได้จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้นักเรียนได้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่บน ๘ คุณธรรมพื้นฐาน ดังนี้

๑. ความขยัน คือ ผู้ที่มีความตั้งใจพากเพียร ทำหน้าที่การงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องในเรื่องที่ถูกที่ควร ใฝ่หา มีความพยายามไม่ทอดทิ้ง กล้าเผชิญอุปสรรค รั้งงานที่ทำ ตั้งใจทำหน้าที่อย่างแท้จริง

๒. ความประหยัด คือ ผู้ที่ดำเนินชีวิตความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย รู้จักฐานะการเงินของตน คิดก่อนใช้ คิดก่อนซื้อ เก็บออม ถนอมทรัพย์สินสิ่งของอย่างคุ้มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย รู้จักทำบัญชีรายรับ รายจ่ายของตนเอง อยู่เสมอ

๓. ความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อเวลา ต่อหน้าที่และต่อวิชาชีพ มีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ไม่ใช่เล่นหักคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองปฏิบัติอย่างเต็มที่และถูกต้อง

๔. ความมีวินัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติตนในขอบเขต กฎระเบียบของสถานศึกษา สถาบัน องค์กรสังคมและประเทศ โดยที่ตนเองยินดีปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและตั้งใจยึดมั่นในระเบียบแบบแผนข้อบังคับ ข้อปฏิบัติรวมถึงการมีวินัยทั้งต่อตนเองและสังคม

๕. ความสุภาพ คือ ผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ มีสัมมาคารวะ เรียบร้อยไม่ก้าวร้าวรุนแรง หรือวางอำนาจข่มผู้อื่นทั้งโดยวาจาและท่าทางเป็นผู้ที่มีมารยาทดีงาม วางตนเหมาะสมตามวัฒนธรรม

๖. ความสะอาด คือ ผู้ที่รักษาร่างกาย ที่อยู่อาศัย และสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้องตามสุขลักษณะ ผักผลไม้สดใจมีให้ขุนมัวมีความแจ่มใสอยู่เสมอ ปราศจากความมัวหมองทั้งทางกาย ใจ และสภาพแวดล้อม มีความผ่อนคลายเป็นที่เจริญตาทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้พบเห็น

๗. ความสามัคคี ผู้ที่เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รับผิดชอบต่อตนทั้งในฐานะผู้นำ และผู้ตามที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง สามารถแก้ปัญหา และขจัดความขัดแย้งได้เป็นผู้ที่มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ พร้อมทั้งจะปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติและสมานฉันท์

๘. ความมีน้ำใจ คือ ผู้ให้และผู้อาสาช่วยเหลือสังคม รู้จักแบ่งปัน เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและเห็นคุณค่าในเพื่อนมนุษย์และผู้ที่มีความเดือดร้อน มีความเอื้ออาทรเอาใจใส่ อาสาช่วยเหลือสังคมด้วยแรงกายและสติปัญญา ลงมือปฏิบัติการเพื่อบรรเทาปัญหาหรือร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นในชุมชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้แนวปฏิบัติการให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( Student centered learning: S ) ดังนี้

๑. การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๓. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน
- ๕) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

นิวัตร คำมี (๒๕๔๙) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร เขต ๓ พบว่า สภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านที่มีการ ปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านสภาพการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และ ค่านิยมที่ดีตามศักยภาพ และด้านมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญตามความต้องการและความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน ส่วนปัญหาของการจัดการเรียนการสอน ด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนที่ กระตุ้นให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่องและด้านที่เป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญตาม ความต้องการและความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน และจากการเปรียบเทียบพบว่าครูที่มีเพศและวุฒิ ทางการศึกษาต่างกันมีสภาพและปัญหาของการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญต่างกันด้วย

กฤตพงศ์ ชัยเดช (๒๕๕๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามทัศนะของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีพบว่า การจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามทัศนะของพนักงานครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบการจัดการ

เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามทัศนะของพนักงานครู จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุระดับการศึกษา ช่วงชั้นที่สอน กลุ่มสาระที่สอนไม่แตกต่างกัน ส่วนตำแหน่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑

(๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

แจคสัน (Jackson, ๒๐๐๕) ได้ศึกษาผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับรูปแบบการจัดการ ชั้นเรียนโรงเรียนในเมืองเกี่ยวกับการจัดการชั้นเรียน โดยศึกษาลักษณะการจัดชั้นเรียนของครูแต่ละคน โดยคำนึงถึงการบริหารบุคคลรูปแบบระบบการจัดการชั้นเรียนและการจัดพฤติกรรมซึ่ง เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสอนและการจัดกิจกรรมในการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จ จากการวิจัยพบว่าครูชาวอเมริกัน ที่มีอายุตั้งแต่ ๔๐ ปีขึ้นไป ได้รับการรับรองเป็นครูระดับมืออาชีพ โดยทำการสอนในระดับท้องถิ่นเน้น ๆ ครูผู้ชายมีการดูแลการปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียนอย่าง ใกล้ชิดกว่าครูผู้หญิงที่ทำการสอนโดยทั่วไป โดยใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายและการดูแล นักเรียนในการจัดกิจกรรมการสอนตามกระบวนการจัดการ เรียนรู้เหมือนการสอนโดยทั่วไป

### ๑๐.๗ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความหมายของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา
- ๒) ความสำคัญของสภาพสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา
- ๓) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา
- ๔) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - (๑) งานวิจัยในประเทศ
  - (๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

๑) ความหมายของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา

สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ที่อยู่ในสภาพการเรียนรู้อันจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ซึ่งได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการเรียนการสอน ความสัมพันธ์กับเพื่อรวมทั้งความเป็นระเบียบความสะอาดของอาคารสถานที่การจัดอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย

สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานศึกษาที่เป็นสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งด้านกายภาพและด้านสังคม โดยให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมว่า หมายถึง สรรพสิ่งข้อกำหนดกฎเกณฑ์ และกิจกรรมทั้งหลายที่อยู่รอบมนุษย์ ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น ๒ หมวดใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๔๒, น. ๑๕-๒๙) กำหนดหลักการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม

สื่อการเรียน ตลอดจนสิ่งที่เอื้ออำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้อยากทำงาน หรือเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้ ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขอีกด้วย โดยมีผู้ให้ความหมายของสภาพสิ่งแวดล้อม ดังนี้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (๒๕๔๐) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา คือ การจัดอาณาบริเวณสถานศึกษา อาคารเรียน ห้องเรียน ตลอดจนการตกแต่งการใช้พื้นที่การวางติดตั้งสิ่งมวล์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของนักเรียน การสร้างสมความรู้สึกรักนึกคิดความชอบการเห็นคุณค่าระบบ

วัฒนา ปุณฺณฤทธิ (๒๕๔๗) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้ เป็นไปอย่างราบรื่นแล้ว ยังส่งผลให้เด็กได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่สถานศึกษากำหนดไว้ สถานศึกษาจึง ควรมีการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนสัมพันธภาพของบุคคลในสถานศึกษาให้ มีความเหมาะสมสอดคล้องกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเด็กนักเรียน และวัตถุประสงค์ทางการศึกษา และเพื่อให้การจัดสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเหมาะสม จึงควรมีการประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม เพื่อนำผลที่ได้ไปสู่การพัฒนาสภาพแวดล้อม ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

วิชาญ สุวรรณวงษ์ (๒๕๔๙, น. ๑๒) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงามร่มรื่นเป็นระเบียบและบรรยากาศดี มีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์ เสริมสร้างพัฒนาการและเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสิ่งยั่วยุให้เกิดการเรียนรู้ และไม่มีมลภาวะ

นิพนธ์ วรรณเวช (๒๕๔๘) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมสถานศึกษาว่า หมายถึง องค์ประกอบทั้งที่เป็น รูปธรรมและนามธรรม ได้แก่ บริเวณอาคารสถานที่ แนวความคิดความรู้สึก และบรรยากาศในสถานศึกษา ที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาการด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และจิตใจ ของนักศึกษาให้ไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์ได้

ปวิคม พงษ์ประเสริฐ (๒๕๕๐, น. ๑๙) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงามร่มรื่น เป็นระเบียบและมีบรรยากาศดี มีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างการพัฒนาการ และเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

พจนา เลี่ยมทอง (๒๕๕๔, น. ๑๖) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมโรงเรียนว่าหมายถึง สภาพของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่หรือเกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นสิ่งเร้าที่มีศักยภาพ และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้เรียน

Robbins (๑๙๙๐, p. ๒๐๖) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อม (environment) ว่าหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์การ คือ เป็นภาพรวมทั้งหมด ส่วนองค์การถือว่าเป็นส่วนประกอบย่อยที่อยู่ ภายในสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น และองค์การจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอกด้วย



จากความหมายของสภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราในขณะที่ปฏิบัติงานทั้งสิ่งมีชีวิตและสิ่งที่ไม่มีชีวิตหรือที่สามารถสัมผัสจับต้องได้ และไม่สามารถสัมผัสจับต้องได้ ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้เรียน

## ๒) ความสำคัญของสภาพสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา

กรมวิชาการ (๒๕๕๖, น. ๑๗) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนในโรงเรียนว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๖ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๖๑) โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาทุกแห่งได้จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้มีความสุข รู้จักแสวงหาความรู้ได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ได้เรียนรู้จากสื่อ เทคโนโลยี จากแหล่งเรียนรู้ในและนอกสถานศึกษา

กุลยา ก่อสุวรรณ (๒๕๕๓, น. ๑๐๐) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนในโรงเรียนว่า สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ซึ่งสิ่งแวดล้อมนี้อาจช่วยส่งเสริมให้เด็กสนใจและเรียนรู้ได้มากขึ้น หรือทำให้เด็กเบื่อ ไม่อยากเรียนได้ สิ่งแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ สถานที่ หากเด็กนั่งแถวหน้าของห้องเรียน เด็กย่อมจดจ่อกับสิ่งที่ครูสอนได้มากกว่าเด็กที่นั่งแถวหลัง บรรยากาศของห้องเรียน หากห้องเรียนสงบ ไม่วุ่นวาย เด็กจะสนใจการเรียนมากกว่าห้องที่มีเสียงดังเกินไปหรือยุ่งเหยิงไม่เป็นระเบียบ แสงและกลิ่น ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง เมื่อเด็กต้องอ่านหนังสือแต่แสงไม่พอ เด็กจะต้องเพ่งสายตามากเกินไปเด็กก็จะอ่านได้ไม่นาน อุณหภูมิ หากห้องเรียนร้อนหรือหนาวเกินไป เด็กจะไม่สบายตัวทำให้เด็กไม่สามารถจดจ่อกับสิ่งที่ครูสอนได้

เชิดชู กาพวงศ์ (๒๕๔๕, น. ๑๔) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จัดมวลประสบการณ์แก่นักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำประสบการณ์เหล่านั้นไปพัฒนาตนเองในอนาคต แต่จะทำอย่างไรให้เด็กชอบมาโรงเรียนเป็นคนใฝ่รู้มีความรู้ลึกซึ้งสนุกสนาน มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน การที่โรงเรียนจะได้รับการตอบสนองจากนักเรียน โรงเรียนต้องดำเนินการสร้างแรงจูงใจกับนักเรียนให้เกิดความคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาดังกล่าว แนวทางการจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โรงเรียนต้องดำเนินการพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ให้มีผลต่อการเรียนรู้สามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงเพศและวัยของผู้เรียน

ณรงค์ กาญจนานนท์ (๒๕๓๖, น. ๒๕) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนด้วยผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาให้นักเรียนเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” จึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเป็นประการสำคัญ ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อตัวนักเรียนแล้ว ยังมีผลต่อการบริหารบุคลากรในโรงเรียนด้วย

บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีจะช่วยกล่อมเกลาความรู้สึกของบุคคลให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งความรู้สึกที่ดีต่อกันจะช่วยสร้างความเข้าใจกัน ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้การบริหารเกิดความคล่องตัว โรงเรียนจะสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเวศ วะสี (๒๕๔๒, น. ๘-๑๑) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนในโรงเรียนว่า ระบบการจัดการศึกษาทั่วโลก จะใช้วิชาเป็นตัวตั้งจึงสร้างปัญหามากมาย ฉะนั้นจำเป็นต้องศึกษาโดยใช้ความจริงเป็นตัวตั้ง ซึ่งการศึกษาถึงความจริงมีอยู่ ๓ เรื่อง คือ ๑) ศึกษาให้รู้จักตนเอง เข้าใจพื้นฐานความเป็นมนุษย์ ต้องเข้าใจว่าเรา มีวิญญาณรับรู้ได้จากตนเองและภายนอกแล้วนำมาสังเคราะห์ให้สูงขึ้น ปัจจุบันการศึกษาของเราสร้างคนให้พิการทางกายมากมายนัก ๒) ศึกษาให้เข้าใจสภาพแวดล้อม ซึ่งมีการเชื่อมโยงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มนุษย์ควรศึกษาร่วมไปกับความจริง ไม่แยกจากสิ่งแวดล้อมและสามารถสังเคราะห์ได้นอกจากจะเข้าใจสิ่งแวดล้อมแล้วการเรียนก็ไม่น่าเบื่อ เกิดความสนุก และ ๓) ศึกษาให้เข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมและวัดการศึกษาให้เกิดความสัมพันธ์เกื้อกูลต่อกัน สภาพแวดล้อมนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์มาตลอดเวลา ถ้าศึกษาให้เข้าใจจิตคนจะเกิดในสภาพแวดล้อมนั้น

วิชิต เทพประสิทธิ์ (๒๕๔๙, ออนไลน์) กล่าวว่า การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับวัยและระดับของผู้เรียนจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนทำให้ผู้เรียนมีความรู้สึกที่อยากเรียน และเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้โรงเรียนได้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจได้

จากความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนมีความสำคัญและความจำเป็นในโรงเรียนว่าการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางการเรียนของโรงเรียนมีผลต่อความรู้สึกของครู นักเรียน นักศึกษา รวมทั้งคนอื่น ๆ ที่มีต่อโรงเรียน ลักษณะภูมิทัศน์ของอาคารสถานที่อาคารเรียน ถูกสุขลักษณะ ห้องเรียนอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน บริเวณโรงเรียน มีความปลอดภัย การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน ทำให้เข้าใจพื้นฐานความเป็นมนุษย์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การศึกษาเกิดความสัมพันธ์เกื้อกูลต่อกัน ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนสนใจและเรียนรู้ได้มากขึ้น ส่งผลต่อการเรียนรู้ทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ผู้เรียนมีความรู้คุณธรรม จริยธรรมและมีวัฒนธรรมในการดา รงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต

### ๓) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา

มีผู้จำแนกประเภทสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาไว้หลายแบบ เช่น

จินตนา สรายุทธพิทักษ์ (๒๕๔๑, น. ๕) พูดถึงสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่ถูกสุขลักษณะ คือ องค์ประกอบของโรงเรียนในด้านกายภาพ สังคม และอารมณ์

ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ (๒๕๔๕) แบ่งสภาพแวดล้อมโรงเรียนออกเป็น ๒ ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

นรา สมประสงค์ และเสรี ลาซโรจน์ (๒๕๔๖) แบ่งสภาพแวดล้อมโรงเรียนออกเป็น ๒ ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วย ด้านภูมิทัศน์ ด้านอาคารสถานที่ ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย ด้านบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล

พจนา เลี่ยมทอง (๒๕๕๔, น. ๖) จัดแบ่งสภาพแวดล้อมของโรงเรียนออกเป็น ๔ ด้าน คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ ด้านบุคลากร ด้านการเรียนการสอน และด้านการบริหารจัดการ

วิภา ร่วมโพธิ์รี (๒๕๕๓) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อม หมายถึง การดำเนินงานจัดหรือปรับสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมกับการจัดสภาพการจัดการเรียนรู้ใน ๒ ด้าน คือ ๑) การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ ๒) การจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม

การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษาได้ร่วมกันจัดสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่มนุษย์สร้างขึ้นทางกายภาพและที่มนุษย์สร้างขึ้นทางสังคม โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ บริเวณสถานศึกษา อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมด้านภูมิทัศน์ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม บรรยากาศและความประทับใจที่ดีต่อผู้พบเห็น ได้แก่ บริเวณสถานศึกษา บริเวณที่ตั้งอาคารเรียน บริเวณที่พักผ่อน สวนหย่อม สนามกีฬา สนามเด็กเล่น

๒) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ สิ่งปลูกสร้าง อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ

๓) สภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัย หมายถึง มาตรการในการดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความปลอดภัย การให้ความรู้การรักษาความปลอดภัย การจัดมาตรการรักษาความปลอดภัย การจัดมาตรการป้องกันอันตราย

การจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการอยู่และปฏิบัติงานร่วมกันของคนในสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของคน แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การจัดสิ่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การวางแผนพัฒนางานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร การบังคับบัญชา บรรยากาศองค์กร และความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

วรภา โพธิ์สุ (๒๕๕๖) ได้ให้ความหมายการจัดสภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การจัดสิ่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เช่น วางแผนพัฒนางานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร การบังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเอง มีความเป็นประชาธิปไตย บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยใช้หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีการทำงานเป็นทีม

๒) ด้านการเรียนการสอน หมายถึง การเรียนการสอนที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

สมนึก สุระกุล (๒๕๔๙) ได้ให้ความหมายการจัดการสภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอน ด้านวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถของแต่ละบุคคล เล่าเรื่องให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองโดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางตลอดจนการจัดบริหารเพื่อสนับสนุนทางวิชาการ

๓) ด้านการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ร่วมกัน ความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

สมศักดิ์ ป่าไพร (๒๕๕๒) ได้กล่าวว่า การจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการบริหารสภาพแวดล้อม ด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคลโรงเรียน ควรมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจในเรื่องการจัดการเรียนร่วมอย่างชัดเจน มีแผนงานโครงการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสนับสนุน และดำเนินงานด้านการเรียนร่วม และควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เฉพาะเพื่อการจัดการเรียนร่วม

วราภา โปธิ์สุ (๒๕๕๖) ได้กล่าวว่า การจัดการสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ หมายถึง การจัดตกแต่งอาคารสถานที่สิ่งปลูกสร้างมีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาด อาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องสมุดห้องปฏิบัติการ โรงอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ห้องน้ำ ห้องส้วมที่มีการดูแลความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ในห้องเรียน สนามกีฬา อุปกรณ์กีฬาที่มีเพียงพอเหมาะสมและปลอดภัย

สมศักดิ์ ป่าไพร (๒๕๕๒) ได้กล่าวว่า แนวทางการจัดการสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนควรจัดสภาพห้องเรียนให้มีความเหมาะสมกับการเรียนร่วม จัดสภาพแวดล้อมภายในอาคารเรียน เช่น ประตู บันได ห้องน้ำ พื้น แสงสว่าง และจัดสภาพแวดล้อมภายนอกอาคาร เช่น ทางลาด ทางเชื่อมอาคาร ทางข้าม ทางเดิน เพื่อให้เอื้อต่อนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

ไม่ว่าจะจำแนกสิ่งแวดล้อมโรงเรียนเป็นประเภทต่าง ๆ ด้วยระบบใดก็ตาม แต่ละประเภทหรือแต่ละด้านล้วนมีผลกระทบต่อกิจกรรมของสถานศึกษาร่วมกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดได้ เช่น ผู้ปกครองจะรู้สึกว่าคุณครูหลานที่โรงเรียน มีความปลอดภัยเมื่อพบว่า มีการบริหารจัดการการจราจรบริเวณหน้าโรงเรียนที่ดี การจราจรในโรงเรียนเป็นระเบียบเรียบร้อย โรงเรียนมีรั้วรอบโรงเรียนที่แข็งแรงรอบด้าน สนามเด็กเล่นมีขนาดพอเพียงกับจำนวนเด็กและมีอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับเด็กแต่ละวัย มีครูหรือสภารัตร์นักเรียนคอยดูแลใกล้ชิดติดตามจุดต่าง ๆ อาคารเรียนและอาคารประกอบอื่น ๆ มีความมั่นคงแข็งแรง ครุมีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้ม เป็นกันเอง เป็นต้น

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยจำแนกแนวทางตามหลักองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมสถานศึกษาเป็น ๖ ด้าน คือ

- ๑) แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
- ๒) แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
- ๓) แนวทางตามหลักการใช้สอย
- ๔) แนวทางตามหลักความประหยัด
- ๕) แนวทางตามหลักความปลอดภัย
- ๖) แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม

#### ๔) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### (๑) งานวิจัยในประเทศ

มงคล ประเสริฐสังข์ (๒๕๕๓) ผลการวิจัยพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ของโรงเรียนวัดใหญ่ศรีสุพรรณ สำนักงานเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านกายภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านบุคลากรและด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

มธุรดา เจ้าทรัพย์ (๒๕๕๖) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กลุ่มโรงเรียนศรีราชา ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๓ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ปัญหาการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กลุ่มโรงเรียนศรีราชา ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๓ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารอาคารโรงอาหาร การบริหารบริเวณโรงเรียน การบริหารอาคารเรียน การบริหารห้องเรียน การบริหารอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วมและการบริหารห้องเรียน ๒) การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กลุ่มโรงเรียนศรีราชา ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๓ จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ยกเว้นการบริหารอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม และขนาดของโรงเรียน ๓) แนวทางพัฒนาในแต่ละด้านลำดับแรก คือ บริเวณโรงเรียนจัดเก็บอุปกรณ์ที่ชำรุดให้มีความเป็นระเบียบ อาคารเรียนเพิ่มแสงสว่างในอาคาร ห้องเรียนปรับปรุงประตูให้พร้อมใช้งาน ห้องบริการเพิ่มงบประมาณสนับสนุนอาคารโรงอาหาร ปรับปรุงโรงอาหารให้สะอาด และอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วมดูแลให้ห้องน้ำแห้งอยู่เสมอ

พชณี วัลย์นิม (๒๕๔๘, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับเด็กวัยอนุบาลในโรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง ๔ สังกัด มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันคือด้านนโยบายในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า มีการวางแผนนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านกิจกรรม และด้านบุคคลจัดอาคารสถานที่ให้มีความสะดวกสบายการจัดกิจกรรม สื่อ วัสดุ การเรียนให้มีความเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก ส่งเสริมครูในการจัดสภาพแวดล้อม จัดส่งครูเข้ารับ

การอบรมในเรื่องการใช้สื่อ วัสดุ อุปกรณ์การเรียน มีการติดตามผลการจัดสภาพแวดล้อม และมีการประสานงานระหว่างครูกับผู้บริหาร ด้านการจัดสภาพแวดล้อม พบว่าส่วนใหญ่มีพื้นที่ภายนอกอย่างกว้างขวางและภายในคับแคบ มีวัสดุ อุปกรณ์เครื่องเล่นในจำนวนน้อยด้านการจัดพื้นที่ทำกิจกรรมไม่มีการกำหนดขอบเขตที่แน่นอน การคัดเลือกสื่อ วัสดุ อุปกรณ์การเรียนมีความเหมาะสมกับวัยของเด็ก เด็กสามารถทำกิจกรรมได้อย่างเพลิดเพลินในระยะเวลาที่นานการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์การเรียนในการทำกิจกรรมส่วนใหญ่ยังไม่หลากหลาย และขาดงบประมาณในการสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อม คือ ด้านสื่อ วัสดุอุปกรณ์การเรียน

ภูวนัย สุวรรณธารา (๒๕๕๕) ปัญหาการจัดสภาพแวดล้อมที่สำคัญ คือ ผู้เรียนขาดความสนใจใฝ่รู้ด้านการเรียน ความสะอาดและความเป็นระเบียบ ภายในห้องเรียนมีสถานที่และแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียนไม่เพียงพอ อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ส่วนข้อเสนอแนะมีดังนี้ ควรจัดกิจกรรมเป็นกลุ่มมรรค ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาความสะอาด ควรเพิ่มสถานที่สำหรับพักผ่อน และจัดแหล่งเรียนรู้ภายในห้องเรียนให้เพียงพอ ควรหากิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ

มีมี สัจจกมล (๒๕๔๘) ได้วิจัย เรื่อง ความพึงพอใจของครูและนักเรียนต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมด้านกายภาพของโรงเรียนหอวัง กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูและนักเรียนโรงเรียนหอวัง จำนวน ๕๘๐ คน ผลการวิจัยพบว่า ครูและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ ด้านสภาพอาคารหอประชุม อันดับสองคือ ด้านสภาพบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และด้านห้องสมุด อันดับสี่คือ ด้านสหกรณ์ของโรงเรียน อันดับห้าคือ ด้านสภาพศูนย์การเรียนรู้ อันดับหกคือ ด้านสภาพโรงอาหาร และอันดับ สดท้ายคือ ด้านสภาพห้องน้ำ ห้องส้วม

รวีพร วีระเมธีกุล (๒๕๔๘, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยการตัดสินใจโรงเรียนอนุบาลหลักสูตรสองภาษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการตัดสินใจโรงเรียนอนุบาลหลักสูตรสองภาษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมให้น้ำหนักการตัดสินใจ อันดับแรกคือ ด้านคุณภาพในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านทำเลที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม ด้านค่าใช้จ่าย และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

วิกรม ทิพย์วิบูลย์ชัย (๒๕๔๖) ได้วิจัย เรื่อง ความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ปกครองในด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนิลประพันธ์ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปกครองของนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในแต่ละระดับชั้นการศึกษา ตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ ๑ ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ จำนวน ๒๒๐ คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครองมีความพึงพอใจการจัดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนิลประพันธ์ อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน คือ ด้านความปลอดภัยในสถานที่ ด้านความร่มรื่น สวยงามภายในบริเวณโรงเรียน และด้านความสะอาดของบริเวณโรงเรียน สำหรับความพึงพอใจด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดให้นักเรียน และด้านความสะอาดของอาคารสถานที่ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้ปกครองมีความคาดหวังในการจัดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนิลประพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความปลอดภัยในสถานที่ สำหรับด้านความสะอาดของอาคารสถานที่ ด้านความสะอาดของบริเวณ

โรงเรียน ด้านความร่มรื่น สวยงามภายในบริเวณโรงเรียน และด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดให้นักเรียน ผู้ปกครองความคาดหวังอยู่ในระดับมาก

เสนห์ คำหมาย (๒๕๓๙) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมรณรงค์และรักษาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โรงเรียนได้ดำเนินการปรับปรุงบริเวณโรงเรียน ปลูกไม้ยืนต้นจัดสวนหย่อมรอบ ๆ อาคารเรียน และสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ ปลูกไม้ดอกไม้ประดับบริเวณ และทางเดินเท้า และรักษาความสะอาดของบริเวณและอาคาร ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ โรงเรียนจึงได้แก้ไขโดยจัดบุคลากรร่วมมือกันรับผิดชอบ

สมศักดิ์ ตัวงเจริญ (๒๕๔๘, น. ๖๗) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนโพธิสัมพันธ์พิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งนักเรียนชายและนักเรียนหญิง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑-๖ มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมทางการเรียนของโรงเรียนโพธิสัมพันธ์พิทยาคาร ด้านในห้องเรียน ด้านเกี่ยวกับการบริหารด้านเกี่ยวกับกลุ่มเพื่อน และด้านอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมาก

#### (๒)งานวิจัยต่างประเทศ

เนวิลล์ (Nawill อ้างถึงใน ฉัตรชัย ศรีสุข, ๒๕๕๔) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อการศึกษาและพฤติกรรมของนักเรียนนั้น อากาศภายในโรงเรียนมีผลต่อ จุดมุ่งหมาย หน้าที่ การแนะนำของผู้นำ ความคาดหวังด้านวิชาการและความประพฤติ การว่ากล่าวตักเตือนในความประพฤติของนักเรียนรวมถึงผู้ปกครองนักเรียน

เมอร์รอด และเทรนเตอร์ (Malone and Tranter) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของนักเรียนต่อการจัดการและการออกแบบของบริเวณโรงเรียน พบว่า ความแตกต่างที่หลากหลายระหว่างโรงเรียน โดยเฉพาะประเภทของการเล่นและสภาพแวดล้อมมีผลต่อการเรียนรู้และมีความสัมพันธ์กับคุณภาพทางกายภาพของโรงเรียน และยังพบว่าเกี่ยวข้องกับการใช้และบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายนอกห้องเรียนเช่นเดียวกัน

Khirk (๑๙๗๙) ได้ทำการศึกษาออกแบบที่ส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูนักเรียนและสื่อการสอน ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและการเรียนภายนอก หัวข้อการวิจัยรวมไปถึงการกำหนดพื้นที่การเรียน การวางแผนและการพัฒนาอาคารเรียน การจัดหาเงินทุนและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารแบบใหม่ การควบคุมอากาศภายในอาคาร การควบคุมแสง และการควบคุมเสียงเทคโนโลยีทางด้านสื่อการสอนที่จำเป็นในการเรียนให้มีประสิทธิภาพ อาคารเรียนแบบพิเศษ เพื่อการเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนภาคผนวกมีการประเมินอาคารเรียนที่มีอยู่แบบฟอร์มตรวจสอบสิ่งจำเป็นเกี่ยวกับอาคารเรียน แบบตรวจสอบการวางแผน ข้อสรุปอาคารเรียนที่มีอยู่และทางเลือกของสถาปนิกและรายชื่อของผู้ผลิตสื่อการสอน เฟอร์นิเจอร์และโต๊ะอ่านหนังสือ

Miller (๑๙๘๑, pp. ๑๒๓๕-A) ได้ศึกษา ผลของการใช้อาคารเรียน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ตารางเวลาในโรงเรียน เมื่อการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ๓ แห่ง พบว่าสัดส่วนการใช้ ห้องเรียนขึ้นอยู่กับขนาดของห้องเรียน และโปรแกรมทางการศึกษาโรงเรียนทั้งสามแห่งสามารถรับนักเรียนเข้า เรียนได้มากขึ้นและใช้พื้นที่ต่อนักเรียนน้อยลง เมื่อใช้ตารางแบบยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงเวลาเรียนในแต่ละแบบมีผลต่อการสมัครเข้าเรียน และใช้เนื้อที่ต่อนักเรียนหนึ่งคน

Greenwood (๒๐๐๒, p. ๒๑๑๐-A อ้างถึงใน ชาญณรงค์ ช่างสลัก, ๒๕๕๒, น. ๖๐) ได้ศึกษา เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ระดับ ๖ ผลการศึกษา พบว่านักเรียนที่มีผลการเรียนดีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้และการดูแลเอาใจใส่ของครู และความไว้วางใจต่อครูของนักเรียนในทางตรงกันข้ามนักเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุดมีความรู้สึกว่ ่า ชั้นเรียนของพวกเขาเป็นแบบที่ครูควบคุมและมีการแข่งขัน

Sally Kendall (๒๐๐๗) ได้ศึกษาถึงการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อเชื่อมโยงสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่าง องค์กร หน่วยงาน โรงเรียน และครอบครัว เพื่อสร้างโอกาสทางการเรียนรู้เพิ่มคุณค่าให้กับชีวิต และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นปัจจัยพื้นฐานอันสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และมีความสำคัญใน การพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนา ความคิดการพัฒนาจิตเจตลอดจนการพัฒนาคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์

#### ๑๐.๘ การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการ ดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความหมายของหลักสูตร
- ๒) องค์ประกอบของหลักสูตร
- ๓) ประเภทของหลักสูตร
- ๔) การพัฒนาหลักสูตร
- ๕) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - (๑) งานวิจัยในประเทศ
  - (๒) งานวิจัยต่างประเทศ
- ๑) ความหมายของหลักสูตร

คำว่า หลักสูตร แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Curriculum” ซึ่งมีรากศัพท์มา จากภาษา ลาตินว่า “Currere” หมายถึง “Running course” หรือ เส้นทางที่ใช้วิ่งแข่ง ต่อมาได้นำคำศัพท์นี้มาใช้ ในทางการศึกษาว่า “Running sequence of courses or Learning experiences” และความหมายของหลักสูตร นั้น มีนักการศึกษาทั้งในไทยและต่างประเทศให้ความหมายไว้หลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้



สังกัด อุทรานันท์ (๒๕๓๒) สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ ๗ ลักษณะ ดังนี้ ๑. รายวิชา หรือเนื้อหาสาระที่ใช้ในการสอน ๒. มวลประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน ๓. กิจกรรมการเรียนการสอน ๔. สิ่งที่สังคมคาดหวังหรือมุ่งหวังจะให้ผู้เรียนได้รับ ๕. สื่อกลางหรือวิถีทางที่จะนำผู้เรียน ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ๖. ข้อผูกพันระหว่างผู้เรียนกับครูและสิ่งแวดล้อมทางการเรียน ๗. กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับครูและสิ่งแวดล้อมทางการเรียน

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา (๒๕๕๘) ให้ความหมายว่า หลักสูตรมีสองนัย โดยความหมายในวงแคบของหลักสูตรคือ วิชาที่สอน ส่วนความหมายในวงกว้างของหลักสูตรคือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม

Taba (๑๙๖๒) ให้ความหมายว่า หลักสูตรคือแผนสำหรับการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย จุดประสงค์ทั่วไปและจุดหมายเฉพาะการเลือกและการจัดเนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล

จากความหมายของหลักสูตรข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งมวลที่เป็นแนวทางสำหรับจัดประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งจัดให้ผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้และมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## ๒) องค์ประกอบของหลักสูตร

หลักสูตรต้องมีองค์ประกอบอย่างครบถ้วน ผู้สอนจึงจะสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบของหลักสูตรที่สำคัญนักวิชาการได้นำเสนอ ดังนี้

Taba (๑๙๖๒) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของหลักสูตรไว้สรุปได้ว่า หลักสูตรทุกหลักสูตรไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรประเภทใดจะประกอบไปด้วยข้อความที่กล่าวถึง จุดหมายและจุดประสงค์เฉพาะการคัดเลือกและจัดเนื้อหาแบบแผนการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลที่ได้รับ โดยหลักสูตรประกอบด้วย องค์ประกอบ ๔ ประการ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา
๒. เนื้อหาวิชา และจำนวนชั่วโมงที่สอนแต่ละวิชา
๓. กระบวนการสอนและการเรียนหรือการนำหลักสูตรไปใช้
๔. โครงการประเมินผลการสอนตามหลักสูตร

องค์ประกอบของหลักสูตรตามที่เสนออาจแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ในหลักใหญ่ มีประเด็นหรือองค์ประกอบที่สำคัญเหมือนกันอย่างครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดสำคัญ คือ

### ๑. จุดประสงค์ของหลักสูตร (Curriculum Aims)

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หมายถึง ความตั้งใจหรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้ที่จะผ่านหลักสูตร จุดประสงค์ของหลักสูตรมีความสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดทิศทางและขอบเขตในการให้การศึกษาแก่เด็กช่วยในการเลือกเนื้อหาและกิจกรรม ตลอดจนใช้เป็นมาตรการอย่างหนึ่งในการประเมินผล

จุดมุ่งหมายของการศึกษามีอยู่หลายระดับ ได้แก่ จุดมุ่งหมายระดับหลักสูตรซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่บอกให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้เป้าหมายของหลักสูตรนั้น ๆ จุดมุ่งหมายของกลุ่มวิชา วิชาแต่ละกลุ่มจะสร้างคุณลักษณะที่แตกต่างให้กับผู้เรียน ดังนั้นแต่ละกลุ่มวิชาจึงมีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ต่างกันจุดมุ่งหมายรายวิชาเป็นจุดมุ่งหมายที่ละเอียดจำเพาะเจาะจงกว่าจุดมุ่งหมายกลุ่มวิชา ผู้สอนรายวิชาจะกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม แม้ว่าจุดมุ่งหมายของการศึกษามีหลายระดับดังกล่าวแล้ว แต่จุดมุ่งหมายทุกระดับย่อมสอดคล้องกันและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

## ๒. เนื้อหาวิชา (Content)

เมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเลือกเนื้อหาประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการตั้งแต่การเลือกเนื้อหาและประสบการณ์การเรียนรู้ลำดับเนื้อหาสาระ พร้อมทั้งการกำหนดเวลาเรียนที่เหมาะสม

## ๓. การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation)

เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดทำวัสดุหลักสูตร ได้แก่ คู่มือครู เอกสารหลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนรู้ และแบบเรียน เป็นต้น

การจัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและสิ่งแวดลอม เช่น การจัดโต๊ะเก้าอี้ในห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ในการเรียน จำนวนครู และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

การดำเนินการสอน เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในขั้นการนำหลักสูตรไปใช้ เพราะหลักสูตรจะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการสอนของครู ครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ในด้านการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้ การวัดและประเมิน จิตวิทยาการสอน ตลอดจนทั้งปรัชญาการศึกษาของแต่ละระดับ จึงทำให้การเรียนของผู้เรียนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร

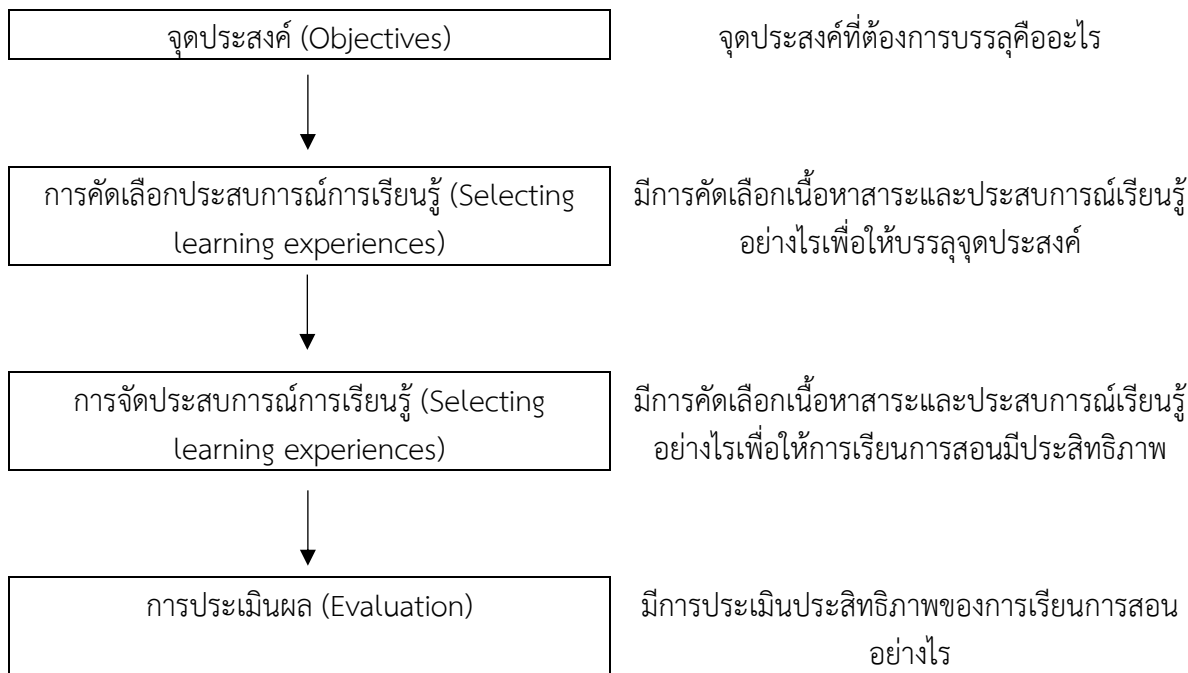
## ๔. การประเมินผลหลักสูตร

การประเมินผลหลักสูตร คือ การหาคำตอบว่าหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และอะไรเป็นสาเหตุ การประเมินผลหลักสูตรเป็นงานสำคัญและมีขอบเขตกว้างขวาง ผู้ประเมินจำเป็นต้องวางโครงการประเมินผลไว้ล่วงหน้า

องค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรตามแนวคิดของ Tabá มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหา การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร แต่ละองค์ประกอบจะมีหัวข้อย่อย ๆ แทรกอยู่ เช่น ด้านเนื้อหา มีเรื่องของการคัดเลือกเนื้อหา การลำดับเนื้อหาสาระ และการกำหนดเวลาเรียนที่เหมาะสม ด้านการนำหลักสูตรไปใช้ มีหัวข้อการจัดทำวัสดุหลักสูตร การดำเนินการสอน เป็นต้น

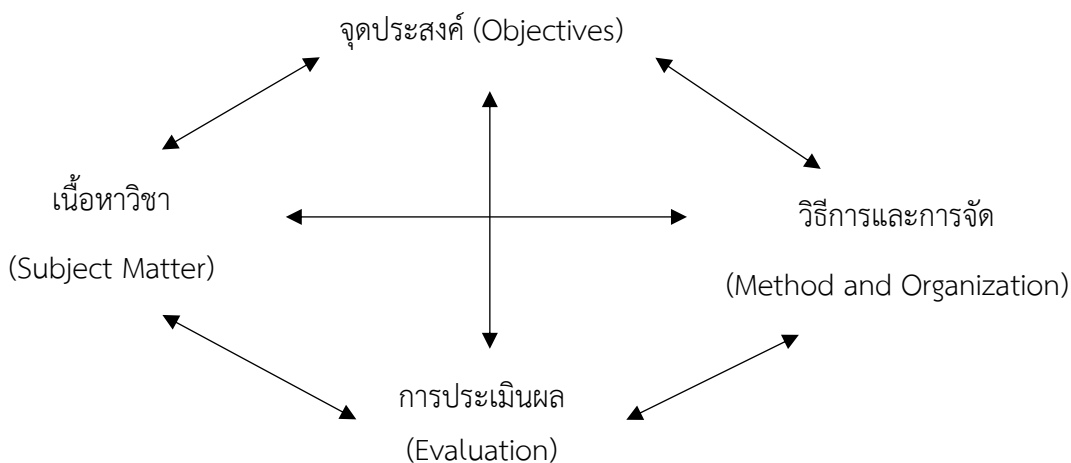
Tyler, R. W. (๒๐๑๓) ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรไว้ ๔ ประการ คือ จุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุคืออะไร เนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้ที่ทำให้บรรลุจุดประสงค์มีอะไรบ้าง มีการจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างไร และมีการประเมินผลการจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร จากแนวคิดดังกล่าวของ Tyler แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของหลักสูตร ๔ ประการ คือ จุดประสงค์ เนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้ การจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล

รูปแบบการจัดหลักสูตรของ Tyler แสดงในภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๗ รูปแบบการจัดหลักสูตรของ Tyler (Tyler's Model)

Hunkins and Ornstein (๒๐๑๖ อ้างใน อัมพล นิลสระคู, ๒๕๖๑) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ ๔ ประการ ได้แก่ จุดประสงค์ เนื้อหาวิชา วิธีการและการจัดและการประเมินผล ซึ่งแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรนั้น มีความสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) การดำเนินการกับองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นด้วย องค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๘ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของหลักสูตร

จากข้อความข้างต้นพบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักของหลักสูตรมี ๔ ประการ ได้แก่

๑. จุดหมาย เป้าหมาย และจุดประสงค์
๒. เนื้อหาวิชาหรือเนื้อหาสาระ
๓. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ หรือการจัดการเรียนการสอน
๔. การประเมินผล

องค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรทั้ง ๔ ประการนี้จำเป็นจะต้องจัดให้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ เมื่อมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของหลักสูตรแล้ว การคัดเลือกเนื้อหาสาระและการจัดการเรียนการสอนต้องมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลว่าผู้เรียนสามารถบรรลุตามจุดประสงค์นั้นหรือไม่

### ๓) ประเภทของหลักสูตร

นักวิชาการด้านหลักสูตรได้จำแนกประเภท รูปแบบ หรือแบบของหลักสูตรตามแนวคิดหรือหลักการที่ใช้ในการออกแบบไว้หลายลักษณะ ซึ่งแต่ละลักษณะของหลักสูตรอาจแบ่งเป็นหลักสูตรประเภทย่อย ๆ ที่อิงแนวคิดเดียวกันได้อีก หรือบางหลักสูตรมีชื่อเรียกเป็นชื่อเดียวกัน หรือพ้องกันกับชื่อของแนวคิดหรือหลักการที่ใช้ในวิชาการหลายคนได้จำแนกประเภทของหลักสูตรได้ ดังนี้

สัจด์ อุทรานันท์ (๒๕๓๒) ได้แบ่งหลักสูตรออกเป็น ๕ ประเภท ได้แก่

๑. หลักสูตรที่เน้นสาขาวิชาหรือเนื้อหาวิชา (Designs Focused on Disciplines/ Subjects) ได้แก่
  - ๑.๑ หลักสูตรแยกรายวิชา (The Separate Subject Curriculum)
  - ๑.๒ หลักสูตรสัมพันธ์วิชาหรือหลักสูตรสหสัมพันธ์วิชา (The Correlated Curriculum)
  - ๑.๓ หลักสูตรหมวดวิชาหรือหลักสูตรกว้าง (The Broad Field Curriculum)
  - ๑.๔ หลักสูตรแกน (The Core Curriculum)
  - ๑.๕ หลักสูตรบูรณาการ (The Integrated Curriculum)
๒. หลักสูตรที่เน้นความต้องการและความสนใจของผู้เรียน (Designs Focused on Individual Needs and Interests) ได้แก่
  - ๒.๑ หลักสูตรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (The Child – centered)
  - ๒.๒ หลักสูตรเน้นประสบการณ์ (The Experience Curriculum)
๓. หลักสูตรที่เน้นกิจกรรมและปัญหาของสังคม (Designs Focused on Social Activities and Problems) ได้แก่ หลักสูตรแกน (The Core Curriculum)
๔. หลักสูตรที่เน้นทักษะในกระบวนการเรียนรู้ (Designs Focused on Process Skills) ได้แก่ หลักสูตรที่มุ่งกระบวนการ (The Process Approach Curriculum)
๕. หลักสูตรที่เน้นเกณฑ์ความสามารถเฉพาะของผู้เรียน (Designs Focused on Specific Competencies) ได้แก่ หลักสูตรเกณฑ์ความสามารถ (The Competencies – based Curriculum)

๖. หลักสูตรที่เน้นการผสมผสานทั้งด้านกระบวนการและเนื้อหาวิชา (Designs Focused on Integration of Process and Knowledge) ได้แก่ หลักสูตรบูรณาการ (The Integrated Curriculum)

Taba (๑๙๖๒) ได้แบ่งหลักสูตรออกเป็น ๕ ประเภท ได้แก่

๑. หลักสูตรรายวิชา (The Subject Organization)

๒. หลักสูตรหมวดวิชา (The Broad Fields Curriculum)

๓. หลักสูตรกระบวนการทางสังคมและภารกิจในชีวิตประจำวัน (Curriculum Based on Social Processes and Life Functions)

๔. หลักสูตรกิจกรรมหรือหลักสูตรประสบการณ์ (The Activity or Experience Curriculum)

๕. หลักสูตรแกน (The Core Curriculum)

Mc Neil (อ้างใน กมลพร บัณฑิตยานนท์, ๒๕๕๕) ได้แบ่งหลักสูตรออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. หลักสูตรมนุษยนิยม (The Humanistic Design)

๒. หลักสูตรหมวดวิชา (The Broad Fields Design)

๓. หลักสูตรเน้นกระบวนการทางสังคมและภารกิจในชีวิตประจำวัน (The Curriculum Based on Social Processes and Life Functions)

๔. หลักสูตรประสบการณ์ (The Experience Curriculum)

๕. หลักสูตรแกน (The Core Curriculum)

Saylor, Alexander, Lewis, and Winston (๑๙๘๑) ได้แบ่งหลักสูตรไว้ ๕ ประเภท ได้แก่

๑. หลักสูตรรายวิชา (The Subject Matter/Disciplines Design)

๒. หลักสูตรเฉพาะ (The Specific Competencies/Technology)

๓. หลักสูตรคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (The Human Traits/Process Design)

๔. หลักสูตรกระบวนการทางสังคมหรือกิจกรรมทางสังคม (The Social Functions/Activities Design)

๕. หลักสูตรเน้นความต้องการและความสนใจของผู้เรียน (The Individual Needs and Interest/ Activities Design)

Hunkins and Ornstein (๒๐๑๖ อ้างใน อัมพล นิลสระคู, ๒๕๖๑) ได้แบ่งหลักสูตรไว้ ๓ ประเภท ได้แก่

๑. หลักสูตรที่เน้นเนื้อหาสาระเป็นสำคัญ (Subject – centered Designs)

๑.๑ หลักสูตรรายวิชา (The Subject Designs)

๑.๒ หลักสูตรหมวดวิชา (The Broad Fields Designs)

๑.๓ หลักสูตรสัมพันธ์วิชา (The Correlation Designs)

๑.๔ หลักสูตรกระบวนการ (Process Design)

๒. หลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner – centered Designs)

๒.๑ หลักสูตรเน้นประสบการณ์ (The Experience –centered

๒.๒ หลักสูตรโรแมนติก/เรดิคอล (The Romantic/Radical

๒.๓ หลักสูตรมนุษยนิยม (The Humanistic Designs)

๓. หลักสูตรที่เน้นปัญหาเป็นสำคัญ (The Problem – centered

๓.๑ หลักสูตรเน้นสถานการณ์ชีวิต (The Life Situation Designs)

๓.๒ หลักสูตรแกน (The Core Designs)

๓.๓ หลักสูตรเน้นปัญหาสังคมหรือหลักสูตรนักปฏิรูปสังคม (The Social Problems/Deconstructionist Designs)

จากข้อความข้างต้น จะเห็นได้ว่าหลักสูตรที่มีชื่อเรียกเหมือนกันอาจถูกจัดไว้ในกลุ่มหลักสูตรที่ใช้แนวคิดในการออกแบบหลักสูตรต่างกันได้ เช่น สจ๊วต อุทรานันท์ (๒๕๓๒) และ Hunkins and Ornstein (๒๐๑๖) จัดหลักสูตรแกนไว้ในหลักสูตรที่ใช้แนวคิดที่เน้นปัญหาทางสังคมเป็นหลัก ในขณะที่ สจ๊วต อุทรานันท์ (๒๕๓๒) จัดหลักสูตรนี้ไว้ในหลักสูตรที่ใช้แนวคิดที่เน้นเนื้อหาวิชาเป็นหลัก

#### ๔) การพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตร ถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม การจัดการศึกษาที่ดีจึงควรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพชีวิตและสังคมของผู้เรียน หลักสูตรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาให้มีความทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและอนาคตอยู่เสมอ การพัฒนาหลักสูตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา

##### ๑. ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

สจ๊วต อุทรานันท์ (๒๕๓๒) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร ไว้ว่า “การพัฒนา” หรือคำในภาษาอังกฤษว่า “Development” มีความหมายที่เด่นชัดอยู่ ๒ ลักษณะคือ ลักษณะแรก หมายถึง การทำให้ดีขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ขึ้นและอีกลักษณะหนึ่ง หมายถึง การทำให้เกิดขึ้น โดยเหตุนี้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรจึงอาจมีได้ ๒ ลักษณะ เช่นเดียวกัน คือ ความหมายแรก หมายถึง การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือสมบูรณ์ขึ้นและอีกความหมายหนึ่งก็คือเป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานมาก่อนเลย

วิชัย วงษ์ใหญ่ และคณะ (๒๕๕๘) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร ไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การพยายามวางโครงการที่จะช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หรือการพัฒนาหลักสูตร และการสอน คือ ระบบโครงสร้างของการจัดโปรแกรมการสอน การกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ การปรับปรุงตารางแบบเรียน คู่มือครู และสื่อการเรียนต่าง ๆ การวัดและการประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงแก้ไข และการให้การอบรมครูผู้ใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรและการสอน รวมทั้งการบริหารและบริการหลักสูตร

Taba (๑๙๖๒) ได้ให้ความหมายการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ดียิ่งขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบทั้งจุดมุ่งหมายและ

วิธีการตั้งแต่จุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การจัดการเรียนการสอน จนถึงการจัดและการประเมินผล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ตั้งไว้ แต่การปรับปรุงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเพียงบางส่วน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานหรือรูปแบบของหลักสูตร

Good and Market (๑๙๗๓ อ้างใน ทศน์ทอง เข้มกลัด, ๒๕๖๑) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ ๒ ความหมาย คือ (๑) การปรับปรุงหลักสูตร และ (๒) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยการปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ความเหมาะสมกับโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอน หลักสูตร วิธีสอน รวมทั้งการประเมินผล โดยจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรทั้งระบบติดต่อกันไป หรือปรับปรุงโปรแกรมการศึกษาให้เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึงการดัดแปลงให้แตกต่างออกไปจากเดิมเป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนขึ้นมาใหม่โดยการเปลี่ยนแปลงแบบหลักสูตร

Saylor, J., Alexander, W., Lewis, A. J. R., & Winston (๑๙๘๑) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน การพัฒนาหลักสูตรหมายถึงความถึง การสร้างเอกสารอื่น ๆ สำหรับนักเรียนอีกด้วย

จากการศึกษา ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีความหมายอยู่ ๒ ลักษณะ คือ ลักษณะแรก หมายถึงการปรับปรุงหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และลักษณะที่สองเป็นการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อนเลย ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่ดีขึ้นสอดคล้องกับสภาพสังคมและบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## ๒. รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรมีนักการศึกษาได้เสนอรูปแบบไว้ดังนี้

สังัด อุทรานันท์ (๒๕๓๒) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นดังนี้

๑. จัดตั้งคณะทำงาน ควรเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานสำคัญ

๒. ศึกษาสภาพหรือข้อมูลพื้นฐาน โดยการวิจัย สัมภาษณ์ ประชุม และสัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

๓. กำหนดจุดมุ่งหมายสำหรับหลักสูตรท้องถิ่นว่าจะทำการพัฒนาโดยการปรับหลักสูตรหรือสร้างหลักสูตรขึ้นมา

๔. พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรกลางกับสภาพท้องถิ่น

๕. ดำเนินการเลือกเนื้อหาสาระของหลักสูตรกลาง และ/หรือจัดสร้างกระบวนการวิชาใหม่ขึ้นให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ในกรณีสร้างเพิ่มเติมควรระบุจุดมุ่งหมาย โครงสร้าง เนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนการสอน และมาตรการในการวัดและประเมินผลให้ชัดเจน

๖. ดำเนินการใช้หลักสูตรในขั้นนี้การนิเทศและติดตามมีความสำคัญมาก

๗. ประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นขั้นที่มีความสามารถมาก เพราะช่วยให้ทราบว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่

๘. ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้มีความเหมาะสมต่อไป

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (๒๕๓๙, น. ๑๒๔-๑๓๕ อ้างใน กัญฐิกา เกษานุช, ๒๕๕๘, น. ๑๘๐) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่นในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนารายวิชาใหม่ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ ๑ การจัดตั้งคณะทำงาน

การจัดตั้งคณะทำงาน โดยคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในด้านเนื้อหาวิชาที่สอน ด้านสภาพของท้องถิ่น และด้านการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้แก่

๑. ครูหรือผู้สอน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอน และมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลางเป็นอย่างดี อันได้แก่ ครูวิชาการโรงเรียน ครูวิชาการกลุ่มประสบการณ์ และครูผู้สอน เป็นต้น

๒. ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำและให้ความรู้ในด้านหลักสูตรและการสอน

๓. ศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่น

๔. วิทยากรท้องถิ่นหรือประชาชนที่มีความรู้ในด้านเนื้อหาวิชาด้านสภาพปัญหาและความต้องการของสังคมในท้องถิ่นนั้น ๆ

๕. นักวิชาการ ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากวิทยาลัยครู หรือมหาวิทยาลัย

#### ขั้นตอนที่ ๒ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

๑. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน เพื่อให้หลักสูตรที่จัดทำขึ้นเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของท้องถิ่น การศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชนอาจศึกษาในหลาย ๆ ด้าน เช่น การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี การประกอบอาชีพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความคาดหวังของชุมชน เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เป็นทุติยภูมิ (Secondary Sources) ได้แก่ ข้อมูลที่มีผู้สำรวจศึกษา รวบรวมไว้เป็นเอกสาร สามารถนำมาไว้ใช้ประโยชน์ ได้แก่ ข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดเก็บและรวบรวมไว้ นอกจากนั้นศึกษาจากการสำรวจชุมชนเป็นข้อมูลที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) คือ สำรวจด้วยตัวเอง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากชุมชนเป็นข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแสดงถึงสภาพที่แท้จริงของชุมชน

๒. สำรวจสภาพและความต้องการของชุมชน เพื่อให้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้อง กับการพัฒนาทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ รวมทั้งสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ข้อมูลเหล่านี้สามารถศึกษาได้จากผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง ซึ่งอาจใช้วิธีการพูดคุยกับ นักเรียน และผู้ปกครอง และสังเกตนักเรียน

๓. ศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรแกนกลาง คณะทำงานต้องศึกษาให้เข้าใจเกี่ยวกับ ปรัชญา หลักการ จุดหมาย จุดประสงค์ และโครงสร้างเนื้อหาของกลุ่มประสบการณ์/กลุ่มวิชาและ หลักสูตรแม่บท การจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลหลักสูตรและอื่น ๆ เพื่อพิจารณาว่ามีส่วนใดที่หลักสูตรเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

๔. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพโดยทั่วไปของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลากร การบริหาร วัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือระหว่างบุคคลภายในโรงเรียน ความร่วมมือระหว่าง



โรงเรียนกับท้องถิ่น ฯลฯ ผลจากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีจุดเด่น หรือ ความพร้อมในเรื่องใดมากที่สุด และมีจุดด้อยหรือความขาดแคลนในเรื่องใดบ้าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่น เพราะหากโรงเรียนมีความพร้อมมากเพียงใด ก็ส่งผลให้การดำเนินการของโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติได้เพียงนั้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถรวบรวมได้จากการสำรวจภายในโรงเรียนศึกษาจากครู ผู้บริหาร และสถิติของโรงเรียน

#### ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรจุดประสงค์

สิ่งที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนได้บรรลุผลหลังจากที่เรียนรายวิชานั้น ๆ แล้วในการกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรรายวิชาควรศึกษาจากสภาพ ปัญหา และความต้องการของท้องถิ่น และผู้เรียน จุดประสงค์ในแต่ละระดับกลุ่มวิชาหรือ กลุ่มประสบการณ์วิชานั้น ๆ เพื่อกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนเมื่อเรียนจบรายวิชาแล้ว นอกจากนี้ในการกำหนดจุดประสงค์ควรสอดคล้องกับจุดประสงค์ของกลุ่มวิชา / กลุ่มประสบการณ์ เขียนด้วยภาษาที่ชัดเจนและกะทัดรัด และเป็นจุดประสงค์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

#### ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดเนื้อหาจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ในขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์ แล้ว กำหนดเนื้อหาสาระของรายวิชาอย่างกว้าง ๆ ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์รายวิชาดังกล่าว และ ครอบคลุมส่วนที่เป็นทั้งความรู้และทักษะด้วยซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมกับ สภาพท้องถิ่นในการกำหนดเนื้อหานี้ควรกำหนดให้เหมาะสมกับวัยพื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียน มีความต่อเนื่องในรายวิชาขั้นต้น และรายวิชาต่าง ๆ ในกลุ่มเดียวกัน มีความถูกต้องทันสมัยน่าสนใจ และความเหมาะสมกับคาบเวลา คือไม่มากหรือน้อยจนเกินไปจนกระทั่งไม่สามารถสอนได้ครบหรือ สอนได้ทันตามที่ระบุไว้

#### ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดกิจกรรม

กำหนดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยพิจารณาจากจุดประสงค์แต่ละข้อ กิจกรรมที่กำหนดไม่ควรมากหรือน้อยเกินไป เน้นทักษะ กระบวนการ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้กระทำโดยครูผู้สอนเป็นผู้ประสานกิจกรรมชี้แนะ

#### ขั้นตอนที่ ๖ การกำหนดคาบเวลาเรียน

การกำหนดกิจกรรมคาบเวลาเรียนของรายวิชามักถือเอาโครงสร้างของหลักสูตรและปริมาณของเนื้อหาที่ผู้เรียนต้องเรียนเป็นเครื่องกำหนดในระดับประถมศึกษาจำนวนคาบเวลาเรียนที่กำหนด ต้องไม่ทำให้คาบเวลาเรียนสำหรับกลุ่มประสบการณ์/หน่วยย่อยที่มีอยู่เปลี่ยนแปลงไป

#### ขั้นตอนที่ ๗ การกำหนดเกณฑ์และวัดผลประเมิน

เกณฑ์การวัดและประเมินผลในรายวิชาที่จัดทำขึ้นใหม่สิ่งที่ควรระบุคือ รายวิชานี้มีการวัดและประเมินผลแบบใด เช่น ก่อนเรียน ระหว่างเรียน และ/เมื่อจบหลักสูตรเครื่องมือที่ใช้วัดผลมีอะไรบ้าง เช่น การสังเกต การซักถาม การให้ตอบแบบสอบถาม หรือทำแบบทดสอบ เป็นต้น และมีเกณฑ์ในการประเมินอะไร รวมทั้งมีการตัดสินผลว่ามีผู้เรียนผ่าน หรือไม่ผ่าน หรืออยู่ในระดับคุณภาพ/เกรดใด

#### ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำเอกสารหลักสูตร

การจัดทำเอกสารหลักสูตร เช่น แผนการสอน คู่มือครู หนังสืออ่านเพิ่มเติม และสื่อต่าง ๆ เพื่อผู้ใช้หลักสูตรหรือครูผู้สอนสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนการสอนแต่ละเรื่องควรประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้ คือ (๑) ชื่อแผนการสอน และระยะเวลาเรียนในแผนการสอนนั้น (๒) จุดประสงค์การเรียนรู้ (๓) เนื้อหาสาระที่สำคัญ (๔) กิจกรรมการเรียนการสอน (๕) สื่อและวัสดุอุปกรณ์ และ (๖) การวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๙ การตรวจสอบคุณภาพและการทดลองใช้หลักสูตร

การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรและวัสดุหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อนำผลมาปรับปรุงข้อบกพร่องก่อนนำไปใช้จริงต้องกำหนดเป็นแบบแผนอย่างมีขั้นตอนและระบบมีการประชุมพิจารณาร่วมกันหรือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร เช่น จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน คาบเวลาเรียน วิธีการวัดและประเมินผล มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร วัสดุหลักสูตร เช่น แผนการสอน สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร ภาษาที่ใช้มีความแจ่มแจ้งชัดเจนเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ก่อนนำหลักสูตรไปใช้จริง

ขั้นตอนที่ ๑๐ การเสนอขออนุมัติใช้หลักสูตร

เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้นเพื่อขออนุมัติใช้หลักสูตร

ขั้นตอนที่ ๑๑ การนำหลักสูตรไปใช้

มีการวางแผนการใช้หลักสูตรโดยอบรมครูเกี่ยวกับวิธีการใช้หลักสูตร เพราะถึงแม้ว่ามีคู่มือในการใช้หลักสูตร หรือเอกสารประกอบหลักสูตรอื่น ๆ แต่อาจไม่เข้าใจการจัดอบรมครูจัดในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ และควรคำนึงถึงจำนวนผู้เข้ารับการอบรม งบประมาณที่ต้องใช้ วัสดุ หลักสูตร วิทยากร สถานที่ที่ใช้ฝึกอบรม เป็นต้น เมื่อการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสิ้นสุดลงแล้ว ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตรของครูด้วย เพื่อให้เป็นการสอนเป็นไปตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

ขั้นตอนที่ ๑๒ การประเมินผลหลักสูตร

เมื่อครูได้นำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนระยะหนึ่งแล้ว โรงเรียนควรพิจารณาให้คุณค่าของหลักสูตรว่าเป็นอย่างไร ให้ผลตรงตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพดียิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลหลักสูตร เพื่อดูว่าหลักสูตรเมื่อนำไปปฏิบัติจริงได้ผลเพียงใด บรรลุจุดประสงค์หรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงหลักสูตรและเพื่อช่วยการตัดสินใจว่าควรใช้หลักสูตรนี้ต่อไปอีกหรือไม่

วิชัย วงษ์ใหญ่ (๒๕๔๓, น. ๗๗ อ้างใน กัญญิกา เกษานุช, ๒๕๕๘, น. ๑๗๒) ได้เสนอรูปแบบและแนวคิดของขั้นตอนกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการโครงสร้าง และการออกแบบหลักสูตร
๒. ยกร่างเนื้อหา สาระ แต่ละกลุ่มประสบการณ์ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ และวิชา
๓. นำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในโรงเรียนนาร่อง และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
๔. อบรมครู ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจในหลักสูตรใหม่

๕. นำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน และการประกาศใช้หลักสูตร โดยมีกิจกรรมการใช้หลักสูตรใหม่ ดังนี้

๕.๑. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน คือการจัดทำวัสดุหลักสูตร ได้แก่ เอกสาร และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น

๕.๒. ผู้บริหารจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคลากร วัสดุหลักสูตร และบริการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่อบรมครูและบุคลากรฝ่ายบริหารหลักสูตร ห้องสมุด ห้องเรียน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ

๕.๓. การสอน เป็นหน้าที่ของครูปฏิบัติการทั่วไป

๕.๔. การประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือ การประเมินผลการเรียนของนักเรียนและการประเมินหลักสูตรตั้งแต่ประเมินเอกสาร ผลการนำหลักสูตรไปใช้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งจะต้องประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

Tyler (๒๐๑๓, pp. ๑-๒ อ้างใน ขวลิขิต ชูกำแหง, ๒๕๕๐, น. ๒๓ - ๒๔) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ไว้ว่าควรจะตอบคำถามพื้นฐาน ๔ ประการ คือ

๑. มีจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถานศึกษาควรแสวงหา ความมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

๒. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุ

๓. จัดประสบการณ์พื้นฐานอย่างไร จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพ

๔. ประเมินประสิทธิภาพของประสบการณ์ในการเรียนอย่างไร จึงจะตัดสินได้ ว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

จากคำถามทั้ง ๔ ประการนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรที่ ควรคำนึงถึงคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ การกำหนดประสบการณ์ทางการศึกษา การเลือกเนื้อหาให้ผู้เรียน และการประเมินผลของหลักสูตร

ตามรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ก่อนจะกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อย่างกว้าง ๆ นั้น จะต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ ค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติในการดำรงชีวิตในสังคม ตลอดจนการเมืองการปกครอง เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลที่สำคัญ คือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนในด้านความต้องการ ความสนใจ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมถึงคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาการต่าง ๆ หรือผลจากการวิจัยที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนแล้วนำมาประมวลเข้าด้วยกันจนเป็นจุดมุ่งหมายอย่างกว้าง ๆ ของหลักสูตรหรือจุดประสงค์ชั่วคราว (Tentative Objectives) จากนั้นจุดประสงค์ชั่วคราวจะได้รับการกลั่นกรองจากข้อมูลด้านปรัชญาการศึกษา และจิตวิทยาการเรียนรู้ อีกครั้งหนึ่ง

๒. การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ หลังจากกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรแล้วขั้นต่อมาคือการเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่คาดหวังให้ผู้เรียนมีประสบการณ์อย่างไร ในการเลือกประสบการณ์การเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงเกณฑ์ในการจัดคือ ลำดับก่อนหลัง (Sequence) ความต่อเนื่อง (Continuity) และ

การบูรณา (Integration) ของประสบการณ์เหล่านั้น ประสบการณ์การเรียนรู้จึงเป็นแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้เรียนกับสถานการณ์แวดล้อม ไทเลอร์ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ไว้ดังนี้

๒.๑ ผู้เรียนควรมีโอกาสฝึกพฤติกรรมและเรียนรู้เนื้อหาตามที่ระบุไว้ในจุดประสงค์

๒.๒ กิจกรรมและประสบการณ์นั้นควรทำให้ผู้เรียนเกิดความพอใจที่จะปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ระบุไว้ในจุดประสงค์ปฏิบัติได้

๒.๓ กิจกรรมและประสบการณ์นั้นควรจะอยู่ในขอบข่ายความพอใจที่สามารถ

๒.๔ กิจกรรมและประสบการณ์หลาย ๆ ด้าน ของการเรียนรู้อาจนำไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงข้อเดียว

๒.๕ กิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้เพียงหนึ่งอย่างอาจตอบสนองจุดประสงค์หลาย ๆ ข้อได้

๓. การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้เพียงใด สมควรจะมีการปรับแก้ในส่วนใดบ้าง ควรพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้  
เหมาะสม

๓.๑ กำหนดจุดประสงค์ที่จะวัดและพฤติกรรมที่คาดหวัง

๓.๒ วัดและวิเคราะห์สถานการณ์ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้น

๓.๓ ศึกษาสำรวจข้อมูลเพื่อสร้างเครื่องมือที่จะวัดพฤติกรรมเหล่านั้นได้อย่าง

๓.๔ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

๓.๔.๑. ความเป็นปรนัย (Objectivity)

๓.๔.๒. ความเชื่อมั่น (Reliability)

๓.๔.๓. ความเที่ยง (Validity)

๓.๕ การพิจารณาผลการประเมินให้เป็นประโยชน์เพื่ออธิบายผลการเรียนรู้เป็น กลุ่มหรือรายบุคคล การอธิบายถึงส่วนดีของหลักสูตรหรือสิ่งที่ต้องปรับแก้ไขเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

Taba (๑๙๖๒, pp. ๔๒๒-๔๒๕ อ้างใน รุจิรี ภูสาระ, ๒๕๔๖, น. ๖๑-๖๔) รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบากล่าวไว้ว่า ลักษณะของการเริ่มต้นในการพัฒนาหลักสูตรของทาบาคือ การพัฒนาหลักสูตรในชั้นเรียนและผู้สอนมีส่วนร่วมในการพัฒนาซึ่งแตกต่างจากรูปแบบอื่น ๆ ที่เริ่มต้นการพัฒนาหลักสูตรจากหน่วยงานกลางของรัฐ ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. วินิจฉัยความต้องการ การใช้เครื่องมือประเมินผลความต้องการ

๒. กำหนดลักษณะเฉพาะของจุดประสงค์ผสมทั้งมโนทัศน์และเจตคติของผู้เรียน วิธีการคิดคุณลักษณะและทักษะที่พึงประสงค์

๓. เลือกเนื้อหาอย่างรอบคอบและเขียนเหตุผลในการเลือกเนื้อหานั้น

๔. จัดระบบเนื้อหาจากง่ายไปยาก

๕. คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้เรียน
๖. จัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้เรียน
๗. การประเมินผลหน่วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
๘. ตรวจสอบความสมดุลระหว่างภาระงานต่าง ๆ และความต่อเนื่องของเนื้อหารับรองว่ากิจกรรมให้โอกาสผู้เรียนในการเรียนรู้วิธีเชื่อมโยงความรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C) ได้ ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

๒) การร่างหลักสูตร

๓) การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร

๔) การนำหลักสูตรไปใช้

๕) การประเมินผลหลักสูตร

๕) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

พิทักษ์ แก้วในเมฆ (๒๕๕๐, น. ๙๖-๙๗) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง จากการวิจัยพบว่า ๑. การปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การดำเนินการใช้หลักสูตร และการประเมินผล หลักสูตร มีค่าเฉลี่ยคะแนนการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ๒. ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร กับการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารกับการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารเวลากับการบริหาร จัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ปัจจัยที่ พบเป็นคุณสมบัติของปัจจัยเหล่านั้นสามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาให้กับผู้บริหารได้สามารถนำมาใช้กับการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาได้

สมชัย ทองกลิ้ง (๒๕๕๑, น. ๑๓๖-๑๓๙) การศึกษาการดำเนินงานการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า ๑. การดำเนินงานการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต ๑ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร ทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ๒. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินงานการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต ๑ พบว่าครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ใน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนและเตรียมการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ด้านการดำเนินการ ใช้หลักสูตรสถานศึกษา และด้านการนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผล ๓. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการดำเนินงานการบริหาร

หลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต ๑ จำแนกตามกลุ่มสาระที่สอน พบว่าครูที่สอนกลุ่มสาระ ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ใน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนและเตรียมการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ด้าน การดำเนินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และด้านการนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา

อชชา แสงอสนีย์ และปรียา บุญญสิริ (๒๕๕๑) และคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาระดับประถมศึกษาโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผลการใช้หลักสูตร ประชากรเป็นนักเรียน ผู้ปกครอง และอาจารย์ผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๖ รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การสนทนากลุ่มแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบสอบถามความคิดเห็นและความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง และแบบประเมินหลักสูตรสถานศึกษา ผลการวิจัยคือ ๑) ได้หลักสูตรสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและรูปแบบกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามวงจรการพัฒนาคุณภาพในการทำงานซึ่งประสบความสำเร็จ โดยมีปัจจัยเกื้อหนุน คือ การประชุมอาจารย์ทั้งโรงเรียนเพื่อชี้แจงนโยบายการพัฒนาหลักสูตรการทำงานอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบเป็นคณะกรรมการ การให้ความรู้แก่อาจารย์ ส่วนปัญหาและอุปสรรค คือ เวลาในการพัฒนาหลักสูตรที่ไม่ต่อเนื่องภาระงานของอาจารย์มีมาก อาจารย์ขาดความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาหลักสูตร ๒) ได้วิธีการนำหลักสูตรไปใช้ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในการใช้หลักสูตรส่วนปัญหา/อุปสรรคที่พบมีเล็กน้อย ๓) นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีถึงดีเยี่ยม ๔) นักเรียนและผู้ปกครองส่วนใหญ่เห็นด้วยและมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

#### (๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

บุฟาร์สัน (Bufarsan, ๒๐๐๐, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หลักสูตรในโปรแกรมเตรียมความพร้อมของครูวิทยาลัยการศึกษาขั้นพื้นฐานของคูเวต เพื่ออธิบายถึงเป้าหมาย และการรับรู้ถึงโปรแกรมเตรียมความพร้อมของครู ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยในการตัดสินใจด้านการศึกษาในคูเวต และทำให้รู้ว่าอะไรคือความต้องการที่จะให้โปรแกรมนี้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การศึกษานี้ จะประเมินการรับรู้ด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติของครูนักเรียน ครูเข้าใหม่และผู้สอนอื่น ๆ ที่อยู่นอกโปรแกรมในวิทยาลัยแห่งนี้ ซึ่งจะพิจารณาบริบทที่เป็นมาตรฐาน ๕ ด้าน คือความรู้ในเนื้อหา การสอน ความหลากหลาย การพัฒนาวิชาชีพและการทำงานด้านการสอน โดยเก็บแบบสอบถามจากการ สสำรวจจำนวน ๒๘๐ ชุด พบว่า ความรู้และทักษะของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อโปรแกรมเตรียมความพร้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและครูที่มีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า ๕ ปีจะมีการรับรู้ ต่อโปรแกรมนี้อย่างบวก ดังนั้นการวิเคราะห์หลักสูตรนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาโปรแกรมเตรียมความพร้อมของครู อาจทำได้โดยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้และทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ และผู้วิจัยแนะนำให้ทำการศึกษาในวิทยาลัยการศึกษาอื่น ๆ ในตะวันออกกลางด้วย

### ๑๐.๙ การทำงานเป็นทีม (Teamwork: T)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

- ๑) ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- ๒) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- ๓) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับทีม
- ๔) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
- ๕) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- ๖) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - (๑) งานวิจัยในประเทศ
  - (๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

#### ๑) ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จของงานในองค์การเป็นภารกิจหลักสำคัญของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกทุกคน การทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นพลังสร้างสรรค์แห่งความสำเร็จในภารกิจต่าง ๆ ขององค์การโดยส่วนรวม การทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

โชติสุภา สายสนั่น (๒๕๕๙, น. ๑๑) ทีมเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่มีคนตั้งแต่ ๒ คน หรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์ และร่วมมือกันทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันมีความพอใจในการทำงานนั้น ใช้ทักษะ ประสิทธิภาพร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

พรณพิตรา เสริมศรี (๒๕๕๙: ๑๐) การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป มีการทำงานร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน และประสานงานต่อกัน โดยการปฏิบัติงาน เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน โดยการทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการประกอบไปด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนและ กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา และการทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์การอีกด้วย

จินตนา ณ ระนอง (๒๕๕๕, น. ๓) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งในองค์การหนึ่ง รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ความพยายามร่วมกันทางงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงลงไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (๒๕๕๕, น. ๑๔๒) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คนที่รวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างทีมอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายข้างต้น การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาทำงานนั้นจะมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน มีการประสานงานที่ดีมีการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

## ๒) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

กาญจนา มังคละศิริ (๒๕๕๒, น. ๒๘) ได้สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

๑. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดของพลัง การทำแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยาก โดยเฉพาะในงานใหญ่ ๆ

๒. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความคิด การทำงานใด ๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้กว้างและรอบคอบ

๓. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยให้การช่วยเหลือกัน การที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมก็เพราะว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่นเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

๔. สังคมปัจจุบันคนต้องทำงานร่วมกันทุกระดับและทุกองค์กร หากเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาไปทุกระดับและทุกองค์กร

๕. ผลงานของทีมดีกว่าการทำงานเดี่ยว เนื่องจากการรวมตัวกันเป็นทีมที่มีความหมายมากกว่าการนำบุคคลมารวมกัน

๖. บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดความคิดความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น และส่งผลให้ทีมด้วย

ชยพล บุตรศาสตร์ (๒๕๕๔, น. ๑๕) สรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหา และสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร

อำนวยการ มีสมทรัพย์ (๒๕๕๓, น. ๑๙) สรุปได้ว่า ความสำคัญของทีมมีประโยชน์อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงลักษณะรูปแบบของวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้งานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ช่วยให้งานที่ซับซ้อนต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงได้ และจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันนี้มีผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ปฏิบัติงานกันอย่างแพร่หลาย เป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน



เทพินทร์ จารุศุกร (๒๕๕๔, น. ๑๕) สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากในองค์กรไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย เพราะเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ออกมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และงานที่ต้องอาศัยการทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์สามารถหาทางออกได้หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการพัฒนาสมาชิกในทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น

พิมพ์ลภัส ถ้วยอิม (๒๕๕๓, น. ๓๓) ได้สรุปไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและองค์กรเป็นอย่างมาก ทำให้สมาชิกเกิดความสามัคคี มีการยอมรับซึ่งกัน

สรุปได้ว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมในองค์กรให้รู้หน้าที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยกันทำงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้ และเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้มีผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้การทำงานเป็นทีมไปใช้เป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ

### ๓) แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทีม

ผลงานที่เกิดจากทีมนี้จะได้มากกว่าผลงานที่แต่ละคนที่ทำงานคนเดียว แนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญ และมีนักวิชาการได้สนใจและศึกษาการทำงานเป็นทีม ดังนี้

สุดา ทัพสุวรรณ (๒๕๕๐, น. ๙๕) สรุปได้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ตลอดชีวิตจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน มนุษย์จึงมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มตั้งแต่ดึกดำบรรพ์ บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มอาจมีสาเหตุมาจากความต้องการพื้นฐาน เช่น ต้องการความมั่นคงปลอดภัย การยกย่องนับถือ ความรัก ความผูกพัน อำนาจ และต้องการเสรีภาพ

อำนาจ มีสมทรัพย์ (๒๕๕๓: ๑๓-๑๖) ได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

#### ๑. ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของ George Homans

George Homans (๑๙๖๒-๑๙๘๔, อ้างอิงใน อำนาจ มีสมทรัพย์, ๒๕๕๓) ได้พัฒนาแนวคิดการแล้วตั้งเป็นทฤษฎีขึ้น โดยอธิบายถึงหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย สิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน ๓ ประการ คือ ๑) กิจกรรม ๒) การกระทำ และ ๓) ความรู้สึก Homans เชื่อว่าองค์ประกอบทั้งสามนี้เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอยู่ คือ ถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มเพิ่มมากเท่าไร พฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกก็จะมีมากขึ้น เพราะสมาชิกมิใช่เพียงแค่ทำงานใกล้ชิดกัน แต่ยังมี การพูดจาติดต่อสื่อสาร ปรึกษาหารือ ประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมกัน และมุ่งความสำเร็จโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก

#### ๒. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of Work)

Blake & Mouton (๑๙๙๑) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมนี้ จะต้องมุ่งให้ได้ทั้งผลงานและความร่วมมือของสมาชิก หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราต้องการงานให้ได้ผลงานและต้องการมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ การที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้น

จะต้องสร้างบรรยากาศของการยอมรับเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น เพราะทฤษฎีนี้เชื่อมั่นว่าผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมาจากบูรณาการ (Integration) ซึ่งก็คือการผสมประสานความต้องการขององค์การและของสมาชิกเข้าด้วยกัน แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

๒.๑ ลักษณะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก ซึ่งมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทักษะ และบุคลิกภาพของสมาชิกที่มาเข้าร่วมเป็นกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมโดยรวมของสมาชิก แต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายในโดยเฉพาะ ซึ่งหมายถึงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หรือลักษณะในการรวมกลุ่มของสมาชิก เช่น การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ และการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

๒.๒ พลังหรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของกลุ่ม หมายถึง การแสดงพฤติกรรม มีลักษณะ ๒ ประการ คือ ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ความร่วมมือทำกิจกรรมของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน (Cohesion) ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมั่นคงเหนียวแน่น และ ลักษณะกลุ่มที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่กระทำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

### ๓. ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Theory of Group Achievement)

Stogdill (๑๙๗๔) รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันแล้วสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มโดยอธิบายว่า มีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือ

๓.๑ การรวมตัวกันของสมาชิก (Member Inputs) เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออกระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกัน การแสดงออกเป็นลักษณะของการตอบโต้หรือตอบสนอง โดยการตัดสินใจหรือการแสดงออก ให้ความคิดเห็น หรือการให้ความร่วมมือความคาดหวังเป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจจากการที่ได้เข้ามาร่วมกลุ่ม เช่น เป้าหมายของกลุ่มหรือการแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่เสริมสร้างในกลุ่ม

๓.๒ สื่อกลางในการรวมกันของกลุ่มสมาชิก (Mediating Variable) สิ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดโครงสร้างของกลุ่มเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย สิ่งสำคัญ ดังนี้ โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และรายละเอียดของงาน โครงสร้างสำหรับบทบาทของสมาชิก (Role Structure) หมายถึง การกำหนดอำนาจของการตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Group Achievement) หมายถึง ผลที่เกิดจากสมาชิกได้มาร่วมกิจกรรมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการคาดหวังและแสดงตามโครงสร้างกลุ่มผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย ผลิตภาพ (Productivity) ขวัญและกำลังใจในกลุ่มสมาชิก (Group Moral) และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวระหว่างสมาชิก (Group Cohesion)

๔. ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Syntality Theory) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ตั้งขึ้นโดย Cattell (๑๙๔๘) ทฤษฎีของเขาประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ ๒ ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ส่วนแรก

เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ (Dimensions) ของกลุ่มและส่วนที่สองเกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม (Dynamics of Syntality) ในส่วนแรกหรือส่วนที่เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของกลุ่มนั้น ประกอบด้วย

๔.๑ ลักษณะของประชากร หรือสมาชิกของกลุ่ม (Population Traits)

๔.๒ ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits)

๔.๓ ลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristic of Internal Structure) ลักษณะของประชากรนั้น หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลแต่ละคนที่มารวมเข้าเป็นกลุ่ม ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ระดับสติปัญญา ทักษะ ทักษะ ความคิดความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น

บุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) นั้น ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจโดยง่ายก็คือ พลังหรือผลที่กลุ่มบันดาลให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งพลังอันนั้นจะสำแดงต่อกลุ่มอื่นๆ หรือต่อสิ่งที่อยู่รอบข้างกลุ่ม ก็ได้ บุคลิกภาพของกลุ่มอาจจะดูได้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกไปและอาจจะครอบคลุมไปถึงวิถี การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ของกลุ่มอีกด้วย ลักษณะโครงสร้างภายในของกลุ่ม ได้แก่ บทบาท ตำแหน่งของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคน และการสื่อสารในกลุ่ม เป็นต้น

ในส่วนที่สองซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่มนั้น โดยปกติแล้วงานหรือกิจกรรมของกลุ่มอาจจะจำแนกออกได้เป็น ๒ ชนิด คือ งานที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และงานที่มุ่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ลักษณะพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม Cattell ได้เสนอหลักหรือ

กฎไว้ ๗ ประการ ดังนี้คือ

กฎข้อที่ ๑ กลุ่มตั้งขึ้นมาก็เพื่อตอบสนองความต้องการของเอ็กต์บุคคล

กฎข้อที่ ๒ พลังงานทั้งหมดของกลุ่มเป็นผลมาจากทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดที่มีต่อกลุ่ม

กฎข้อที่ ๓ พลังงานทั้งหมดเพื่อปฏิบัติภาระให้แก่กลุ่มนั้น อาจจะถูกนำไปใช้เพื่อทำงานอื่น ๆ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่อยู่นอกกลุ่มก็ได้

กฎข้อที่ ๔ สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอาจจะใช้กลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวก็ได้ คือ งานของกลุ่มอาจจะมีค่าสำคัญเป็นรองจากงานหรือเป้าหมายส่วนบุคคลก็ได้

กฎข้อที่ ๕ รูปแบบลักษณะพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น การมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มก็ดี การสนับสนุนอุปถัมภ์ค้ำจุนกลุ่มก็ดี ตลอดจนการโอนอ่อนผ่อนตามกลุ่มก็ดี เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นผลตามทฤษฎีของการเรียนรู้ที่เรียกว่า “กฎแห่งผล” (Law of Effect)

กฎข้อที่ ๖ การเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจจะซ้ำซ้อนกันได้ แต่พลังงานทั้งหมดในกลุ่มซ้ำซ้อนนั้นจะยังคงอยู่ในระดับคงที่ ทรานไต์ที่พลังงานของเอ็กต์บุคคลที่ใช้ไปกับวัตถุประสงค์อื่นมิใช่เป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่มยังคงที่เหมือนเดิม

กฎข้อที่ ๗ ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality traits) ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มกับลักษณะทางบุคลิกโดยรอบ (Syntality traits) ของกลุ่มจะมีส่วนคล้ายคลึงกันมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีลักษณะไปในเชิงลักษณะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่น เป็นบุคลิกภาพโดยรวมของกลุ่มก็จะมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์

สรุปแนวคิดทฤษฎีในการทำงานเป็นทีมมีหลายแนวคิด ซึ่งส่วนมากเน้นการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม เช่น ทฤษฎีการทำงานร่วมกันกล่าวว่าถ้าสมาชิกได้มีการกระทำ การร่วมกิจกรรมมากก็จะมีพฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันมากขึ้น ทฤษฎีถ่ายโอนการปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลงานและความร่วมมือของสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ที่ทำให้กลุ่มมีลักษณะเฉพาะ และมีพลังของกลุ่มที่แตกต่างกัน ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมีโครงสร้างการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบขวัญและกำลังใจในกลุ่ม ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย ลักษณะประชากร บุคลิกภาพของสมาชิกและโครงสร้างภายในองค์กร และองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีที่ได้กล่าวมานั้นเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรสามารถนำไปใช้พัฒนารูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมและประสบความสำเร็จ

#### ๔) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

มัลลิกา วิชุกรองครัต (๒๕๕๓, น. ๑๖) ได้แบ่งการทำงานเป็นทีม มี ๓ องค์ประกอบย่อย ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนดำเนินการของทีม มีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจนประสานงานกันเป็นทีมแยก ลักษณะและขนาดของกลุ่มออกมาจากทีมการมีแผนการติดตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. ด้านสมาชิกทีมมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานมีความรู้หรือใฝ่หาความรู้ตระหนักในการทำงานระบบเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น

๓. ด้านผู้นำทีม มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและติดตามผล มีเทคนิคในการเผชิญต่อการขัดแย้งในกลุ่ม เทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจและแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม

Robbins (๒๐๐๑, p. ๖๔) กล่าวถึงองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม ดังนี้คือ

๑. การจัดรูปแบบงาน (Work Design) มีลักษณะของการจัดรูปแบบต้องมีเสรีภาพในการทำงานใช้ทักษะความรู้ ผลผลิตมีความชัดเจนส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

๒. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นการจัดทีมงานว่าเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ลักษณะของสมาชิก การกำหนดบทบาทที่หลากหลาย ขนาด ความยืดหยุ่นของทีมงาน

๓. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี มีระบบการประเมินผล และค่าตอบแทนที่ดี

๔. กระบวนการ (Process) สำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ความผูกพัน วัตถุประสงค์ร่วมกันเฉพาะทีม มีความเชื่อมั่น ลดความขัดแย้ง และการเอาเปรียบของสมาชิกบางคน

Woodcock (๑๙๘๙, pp. ๗๕-๑๑๖) ได้ให้แนวคิดคุณลักษณะทีมที่ดีมีองค์ประกอบ คือ

๑. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของบุคคลและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสม ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิก ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงปรุงอาหาร จะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณอาหาร ผู้บริหารที่สร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกโดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในทีม

๒. ผู้นำ (Leader) คือ การตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุม เรียกประชุมและมอบหมาย โครงสร้างการทำงาน พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓. ผู้ท้าทาย (Challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นไปได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

๔. ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การทำงานบรรลุจุดหมาย

๕. เอกอัครราชทูต (Ambassador) บุคคลประเภทนี้ ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรเป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จัก เพื่อนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

๖. ผู้พิพากษา (Judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรม

๗. นักนวัตกรรม (Innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธีที่เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันก็ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นด้วย

๘. นักการทูต (Diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา ทำหน้าที่แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน โดยต้องสร้างพันธมิตร สร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขต้องเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้ก่อให้เกิดความประนีประนอม โดยใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

๙. ผู้คล้อยตาม (Conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือประสานงาน และช่วยให้บุคลากรได้รับความสุขทางใจ โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงาน

๑๐. ผู้ผลักดันผลผลิต (Output pusher) บทบาทของบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ไขว่คว้าความก้าวหน้า และเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่างานกำลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำจึงไม่ค่อยโอ้อ่อนอ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก

๑๑. ผู้ควบคุมคุณภาพ (Quality Controller) ผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่งไปสู่ผลผลิต” เป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

๑๒. ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นบุคคลที่ทำให้ทีมงานสบายใจ สร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

๑๓. ผู้ทบทวน (Reviewer) เป็นบุคคลที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวน คือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

Romig (๑๙๙๖, p. ๑๕๖) ได้นำข้อสรุปมาจากการงานวิจัยการทำงานเป็นทีม มากกว่า ๒๐๐ เรื่อง นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ๑๐ ด้าน

๑. การสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) พัฒนามาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิก และการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การนำปัญหามาพูดคุยกันภายในทีม ให้สมาชิกทีมร่วมเสนอความเห็น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างทำกิจกรรม และนำความคิดที่ดีที่สุดไปปฏิบัติตามแผน

๒. การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team Communication) การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าอย่างเป็นทางการ รวมถึงการรับฟังสมาชิกทีม สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการฝึกทักษะทั้งทางการสื่อสาร การฟัง การเข้าใจอย่างถูกต้อง และมีการตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของสมาชิก

๓. การประชุมทีม (Team Meeting) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนและตัดสินใจ

๔. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และความคิดที่สร้างสรรค์ของทีม ขจัดความรู้สึกลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยการทำให้สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ลดการใช้อารมณ์ และความเข้มของเสียง รับรู้ในเป้าหมายเดียวกันและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

๕. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team Values, Vision and Mission) โดยทีมต้องมีการกำหนดแนวทางร่วมกันในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นความเชื่อหรือพฤติกรรมของสมาชิกตามที่คาด หวังของสมาชิกทั้งหมดเกี่ยวกับพันธกิจ กฎระเบียบ ปทัสถาน และเป้าหมาย โดยการทำงานตามที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

๖. การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) โดยการพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อนำไปสู่พันธกิจ ซึ่งเป็นการช่วยให้ทีมมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติโดยใช้เวลาลดลง

๗. บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทีมองค์การ (Role and Responsibility and Team Organization) โดยสมาชิกทีมทุกคนต้องเข้าใจ บางครั้งความขัดแย้งของสมาชิกทีม ทำให้เกิดความ เครียดส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุที่ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง

๘. การแก้ไขปัญหาของทีม (Team Problem Solving) มีการประชุมสมาชิกทีมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นโดยการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา โดยต้องกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสม

๙. การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) ต้องอาศัยทักษะ ความรู้การมีส่วนร่วม และตัดสินใจแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความรวดเร็วและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๑๐. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement) เป็นการฝึกอบรม เช่น ลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา และคุณภาพเพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ ซึ่งมีปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ทำให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ความสนใจที่จะทำงานร่วมกัน และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเองเป็นผลดีต่อการพัฒนางานในโรงเรียนซึ่งจากแนวคิดทางทฤษฎีและผลของการวิจัยที่ศึกษาการทำงานเป็นทีมข้างต้นทั้งส่วนที่แตกต่างและส่วนที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้ ๓ ส่วน คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิกในทีม และด้านเป้าหมายของทีม

#### ๕) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

krungsri Academy (๒๕๖๑: ออนไลน์) ได้อธิบายลักษณะและแนวทางของการทำงานเป็น Teamwork อย่างมีประสิทธิภาพ มี ๖ ข้อ ดังนี้

๑. เข้าใจการทำงานของตนเองและคนอื่น จุดเริ่มต้นแรกของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ “ผู้ปฏิบัติงาน” แม้จะเป็นหน่วยเล็กที่สุดของทีม แต่ก็สำคัญที่สุดเช่นกัน เพราะการที่ทีมมีบุคลากรที่ทีมารวมตัวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการทำงานของผู้อื่นในทีม โดยอาศัยข้อดีเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน หากมีจุดไหนที่แตกต่างกันมาก ก็พร้อมจะเข้าใจ

๒. สร้างและโฟกัสเป้าหมายร่วมกัน เมื่อทำงานเป็นทีมก็ควรเริ่มวางแผนโดยสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อโฟกัสเป้าหมายในการเดินไปข้างหน้าร่วมกัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน แต่โฟกัสในสิ่งเดียวกัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือร่วมมือร่วมใจและวัดความสำเร็จของทีม โดยอาจเขียนวัตถุประสงค์และหน้าที่ของแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่ายและทำได้จริง สนองนโยบาย

๓. สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน เมื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานของแต่ละคนตามความสามารถ ตำแหน่ง และประสบการณ์แล้ว หัวหน้าทีมก็ควรมองหาจุดเด่นของแต่ละคน ทั้งในเรื่องการทำงานและทัศนคติต่าง ๆ เพื่อต่อชิ้นส่วนจิ๊กซอว์แต่ละอันให้เข้ากันประสานเป็นหนึ่งเดียว อาจสร้างระบบบัดดี้เพื่อให้รองรับการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและลดความผิดพลาดของงาน

๔. ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน เมื่อทำงานร่วมกันเพื่อจุดประสงค์เดียวกันแล้ว ก็ควรเปิดใจต่อกัน ตรงไปตรงมาทั้งในเรื่องของงาน และความจริงใจระหว่างกันในทีม มีข้อเสนอแนะ เห็นพ้องเห็นต่างในจุดไหนอย่างไรก็กล้าที่จะพูดออกไปตามตรงโดยไม่ใช้อารมณ์หรือเรื่องส่วนตัว เมื่อเห็นต่างแล้วก็ควรมีเหตุผลที่ดีสนับสนุนให้เกียรติกัน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้แก้ไขจุดบกพร่อง สิ่งนี้ไม่นับเป็นการทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่คือความจริงใจและให้การสนับสนุนกันอย่างแท้จริง รู้ไหม เพื่อนร่วมทีมก็มีส่วนช่วยให้เราไปสู่ความสำเร็จ

๕. เพิ่มความสนิทสนม สานสัมพันธ์ฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้างานในหลาย ๆ องค์กร มีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม เช่น การไปเที่ยว Outing กิจกรรมสนุกสนานร่วมกันต่าง ๆ เพื่อหนุนให้เกิดความสนุกสนานสานสัมพันธ์กันในองค์กร เมื่อมีความสนิทสนมกันระดับหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้ทีมทำงานไปด้วยกันอย่างราบรื่นมากขึ้นไปอีก กิจกรรมแบบนี้จึงควรจัดขึ้นปีละหลายครั้งหน่อย เพราะนอกจากจะช่วยในเรื่องการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังช่วยลดภาวะความตึงเครียดจากการทำงานได้อีกด้วย

๖. เป็นผู้นำที่ดี และเป็นผู้ตามที่มีวินัย บุคคลในทีมที่มี Teamwork ดี มักจะประกอบด้วยคนที่มีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตามในขณะเดียวกัน คำว่าผู้นำในที่นี้ ไม่ได้หมายถึงการเป็นหัวหน้า แต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น รู้หน้าที่ของตนเอง ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ มีข้อเสนอแนะที่ดีให้เพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน เมื่อผู้อื่นในทีมแสดงภาวะความเป็นผู้นำบ้าง ก็สามารถเป็นผู้ตามที่มีวินัย เปิดกว้าง ยอมรับข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงตนเองได้ ให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

Athivvat (๒๕๖๐) ได้เสนอแนวทางของการบรรทัดฐานของทีมที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

๑. ทีมจำเป็นต้องมีความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุด ความปลอดภัยทางจิตใจ หมายความว่า การที่สมาชิกในทีมรู้สึกว่าเขาสามารถล้มเหลวได้โดยไม่ต้องกลัวผลลัพธ์ที่ตามมาและไม่กังวลว่าจะถูกลงโทษ หรือกลัวว่าจะถูกมองว่าไม่มีความรู้ความสามารถ หรือบั่นทอนจิตใจและความมั่นใจ รวมถึงการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และการตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกของคนอื่นได้อย่างเต็มที่โดยในขณะเดียวกันก็เชื่อใจว่าคนอื่นไม่ได้พยายามบ่อนทำลายคุณ

๒. ทีมจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาสามารถไว้วางใจและพึ่งพาอาศัยกันได้ ในทีมที่เชื่อถือได้ สมาชิกในทีมสามารถรับผิดชอบและทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพและตรงตามเวลาที่กำหนด

๓. ทีมจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและระบุบทบาทให้แน่นอน สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความเข้าใจในความคาดหวังในหน้าที่ตนเองหรืองานที่ได้รับมอบหมาย โดยเป้าหมายสามารถตั้งเป้าได้ในระดับบุคคลหรือกลุ่ม และต้องมีความเฉพาะเจาะจง ทำได้ และสามารถบรรลุได้ ซึ่งถูกเอกลักษณะมาใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Objectives and Key results (OKRs) เพื่อช่วยกำหนดและสื่อสารเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

๔. ทีมจำเป็นต้องรู้สึกว่าการงานของตัวเองมีความหมายต่อตัวเอง จุดประสงค์ของ “การทำงาน” ของแต่ละคนนั้นมีความหมายและตอบสนองต่อความต้องการของตนเองที่แตกต่างกัน ดังนั้นสมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องหาความหมาย (Meaning/Sense of Purpose) ของตัวเองให้เจอ แน่ใจว่าจุดประสงค์ของแต่ละคนแตกต่างกัน บางคนทำงานเพื่อเปลี่ยนโลกให้ดีขึ้น เพื่อครอบครัว เพื่อคนที่เรารัก เพื่อค่าเทอมลูก เพื่อแม่ เพื่อเก็บเงินไปเที่ยว หรือชำระค่าบ้าน ผ่อนรถ เพื่อจ่ายหนี้บัตร เพื่ออนาคตที่ดี ฯลฯ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ รู้ว่าตัวเองทำงานเพื่ออะไร

๕. ทีมต้องเชื่อว่างานของตัวเองมีความสำคัญ ข้อนี้เป็นผลต่อเนื่องจากการที่แต่ละคนมองเห็นถึงความหมายในการทำงานของตัวเอง หรือ Sense of Purpose/Meaning และสมาชิกในทีมเล็งเห็นถึงความสำคัญของงานที่ตัวเองรับผิดชอบหรือหน้าที่ของตนเอง ว่ามีความสำคัญต่อทีมหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ได้อย่างไร

McGregor (๑๙๖๐ อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, ๒๕๕๑, น. ๓๙-๔๐) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะสรุปได้ดังนี้ บรรยากาศที่ไม่เป็นทางการสมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง สมาชิกทีมรู้จักรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันใช้เหตุผลในการยุติปัญหาและจะร่วมกันแก้ปัญหาที่มีการตัดสินใจโดยความเห็นเดียวกัน การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา สมาชิก



มีอิสระทางความคิดเห็น มอบหมายงานกันอย่างชัดเจนและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจหัวหน้าไม่ใช่อำนาจครอบงำและตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ

Dyer, (๑๙๙๕) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

๑. จุดมุ่งหมายและค่านิยมที่มีความชัดเจน และยอมรับโดยพนักงานทุกคน มุ่งเน้นให้สำเร็จงานตามจุดมุ่งหมาย

๒. พนักงานเข้าใจงานที่ตนเองได้รับมอบหมายและเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเอง

๓. บรรยากาศที่มีการส่งเสริมความไว้วางใจและสนับสนุนกันเองของสมาชิก

๔. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย เต็มใจและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นของทีมงานและองค์กร

๕. พนักงานได้รับอนุญาตให้ร่วมตัดสินใจ

๖. พนักงานทุกคนผูกมัดตนเองกับการร่วมตัดสินใจ

๗. หัวหน้างานมีมาตรฐานการทำงานสูงและลูกน้องสนับสนุน

๘. ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

กานตันภา แสงเทพ (๒๕๕๖, น. ๑๕) ได้สรุปการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำทีมเป็นผู้มีหน้าที่สำคัญที่ต้องสร้างบรรยากาศการทำงาน การสรรหาทรัพยากรที่พอเพียงการทำงานใช้การบริหารทีมอย่างมีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน ร่วมกันแก้ปัญหาให้การสนับสนุนยอมรับและรับฟัง ร่วมมือใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ทบทวนการปฏิบัติงานและต้นตอตลอดเวลาที่มีการพัฒนาตนเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงานและร่วมกลุ่มทำงานได้อย่างดี

อรุณวดี รื่นรมย์ (๒๕๕๓, น. ๓๒) ได้สรุปแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

๑. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่ปิดบัง

๒. สมาชิกได้ร่วมตัดสินใจ

๓. สมาชิกมีการยอมรับนับถือ

๔. มีการกำจัดอุปสรรค

๕. การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์

๖. การเป็นผู้รับรู้ความต้องการของผู้อื่น

๗. การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง

๘. การพยายามจัดการรางวัลตอบแทน

๙. สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ

๑๐. การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถเป็นไปได้ในปฏิบัติ

เรณู เชื้อสะอาด (๒๕๕๒, น. ๒๒-๒๕) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ สมาชิกในทีมจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่า เหตุใดเขาจึงต้องทำงานเป็นทีม สาเหตุที่ทำให้บุคคลต่าง ๆ ต้องรวมตัวกัน ดังนี้

๑. ทีมงานร่วมกันสร้างความคิดใหม่ ๆ และกล้านำความคิดของทีมไปทำให้เกิดผลที่เป็นรูปร่างชัดเจน โดยทีมงานจะร่วมกันศึกษา วิเคราะห์และวิธีการแก้ไขปัญหา โดยมองออกไปนอกกรอบของกระบวนทัศน์ (Paradigm) เดิมซึ่งจะช่วยสร้างแนวทาง และวิธีการ ความคิดใหม่ ๆ

๒. ผลงาน ปกติผลงานรวมของทีมจะสูงกว่าการที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตน และนำผลงานมารวมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งองค์กรและสมาชิกได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น

๓. การสื่อสาร เมื่อสมาชิกสื่อสารและทำความเข้าใจกันเกิดความผูกพัน สมาชิกจะร่วมใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

๔. ความสัมพันธ์ที่ดี ให้การสนับสนุนทางสังคมและด้านจิตใจของกัน โดยเฉพาะเมื่อเขาต้องเผชิญกับปัญหา หรือวิกฤติส่วนตัว เขามีเพื่อนร่วมทีมที่คอยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านกำลังใจ และการเข้าใจปัญหา “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” หรือ “คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย” เป็นคำพังเพยไทยที่สรุปความสำคัญของการรวมตัวกันเป็นทีมได้ดี เพราะทีมจะช่วยให้เราทำงานได้มากกว่าที่แต่ละคนสามารถทำได้ และทีมจะช่วยสร้างความมั่นคงและมั่นใจให้กับสมาชิก เพียงแต่เราต้องทำความเข้าใจว่ากระบวนการทีมไม่ใช่สารพัดประโยชน์ แต่จะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับเฉพาะบางเหตุการณ์เท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม มิเช่นนั้นอาจจะทำให้เกิดต้นทุน และเสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกัน ดังนี้

๑. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Share Goal) จะทำให้เกิดพัฒนา การของทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมทำงานอย่างเต็มความสามารถ

๒. การแสดงออก (Expression) ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและจะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ การแสดงออกของสมาชิกจะต้องเกิดจากความเข้าใจตนและทีมงานอย่างชัดเจน

๓. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่นถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะของทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

๔. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนลงมติร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ และไม่มีอคติต่อกลุ่ม

๕. ความไว้วางใจ (Trust) จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคี เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

๖. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมเสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ปัญหาและหาทางออกอย่าง สร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

Likert (๑๙๖๑ อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, ๒๕๕๑, น. ๔๒-๔๕) กล่าวถึงลักษณะทีมที่มีประสิทธิภาพ มี จุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ McGregor ซึ่งเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในทีมสรุปได้ดังนี้

๑. สมาชิกปฏิบัติงานอย่างชำนาญและมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
๒. การทำงานที่เป็นกันเองและผ่อนคลาย
๓. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันและให้เกียรติกัน
๔. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง
๕. สมาชิกร่วมกำหนดค่านิยมความประสงค์หรือเป้าหมาย
๖. สมาชิกมีการประสานงานที่ดี
๗. สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม
๘. สมาชิกมีแรงจูงใจทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
๙. บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน
๑๐. หัวหน้าทีมมีการส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงานกัน
๑๑. สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๑๒. สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังด้วยความเต็มใจ
๑๓. สมาชิกมั่นใจทีมงาน
๑๔. สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๑๕. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์
๑๖. ทีมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
๑๗. มีการสื่อสารด้านการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา
๑๘. มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ
๑๙. สมาชิกมีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟัง และฟังโดยปราศจากความแคลงใจ
๒๐. มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง
๒๑. สมาชิกทุกคนทุกคนทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม
๒๒. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
๒๓. สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและวิธีการ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Parker (๑๙๙๐) ได้อธิบายลักษณะ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ๑๒ ประการ ดังนี้

๑. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกได้มีบทบาทร่วมกัน กำหนด แนวทางการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน ดังนี้ ส่งเสริมสมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์จัดทำตารางภาระ หรือกิจกรรมมั่นใจได้ว่า สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงสร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้ผลการทำงานมุ่งมั่นไปที่ เป้าหมาย

๒. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Climate) การทำงานเรียบง่าย สบาย ๆ ทุกคนมาประชุมพร้อมกันด้วยความยิ้มแย้ม สมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ดังนี้ จัดเตรียมสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการประชุม แสดงความยินดีเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จอย่างจริงใจ แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน สร้างความสัมพันธ์จากการทำกิจกรรมและเมื่อบรรยากาศดีเยี่ยม รู้จักใช้อารมณ์ขัน

๓. การมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งสมาชิกของทีมอาจแสดงออกถึงการรับรู้ด้วยวาจาและท่าทาง ย้ำหรือสนับสนุนให้สมาชิกที่นิ่งเฉยต้องแสดงหรือกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ให้มีส่วนร่วมรายกิจกรรมรู้จักแทรกแซงในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

๔. การรับฟังซึ่งกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟัง คิดพิจารณาสิ่งที่ได้รับฟังและรักษาท่าทีที่จะวิจารณ์ในการนี้ สรุปได้ดังนี้ สมาชิกสามารถอธิบาย แปลความเรื่องต่าง ๆ ให้สมาชิกผู้อื่นเข้าใจสามารถสรุปผลและยอมรับความคิดเห็นที่เห็นต่างและสามารถอธิบาย แปลความเรื่องต่าง ๆ ให้สมาชิกผู้อื่นเข้าใจ

๕. ความไม่เห็นด้วยในทางสร้างสรรค์ (Civilized Disagreement) ยอมรับจุดต่างและแสดงจุดรวมที่แตกต่าง ซึ่งเป็นจุดแข็งของทีมงาน สามารถแสดงความออกได้โดยวิธีต่อไปนี้ ใช้อารมณ์ขันแทรกแซง ยอมรับท่าทีที่สงบถึงแม้จะไม่ยอมรับความคิดเห็น วิเคราะห์ความคิดเห็นที่ต่างกันอย่างมีระบบและมีความยืดหยุ่น และรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น

๖. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เพื่อหาข้อยุติที่เป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เป็นปัญหา ไม่ใช่วิธีดึงออกคะแนนเสียง และยอมรับข้อสรุปมติของทีมถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยวิธีรับฟังและแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เต็มใจทำตามมติของกลุ่มถึงแม้จะไม่เห็นด้วย

๗. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) บรรยากาศที่เปิดเผย เชื่อมมั่นไว้ วางใจโดยการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างจริงใจ มีการฟังพาอาศัยกัน มีความผูกพัน รับผิดชอบช่วยเหลือด้วยความเต็มใจรับรู้ความรู้สึก และตอบสนองในทางบวก

๘. บทบาทที่ชัดเจนและการมอบหมายงาน (Clear Roles and Work Assignments) เพื่อให้เข้าใจตรงกันให้สมาชิกปฏิบัติดังนี้ มั่นใจว่าทีมงานได้รับการมอบหมายงานอย่างเสมอภาค มีการเจรจาและต่อรองเกี่ยวกับหน้าที่ ของแต่ละคนอย่างเปิดเผย กำหนดมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง

๙. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) สมาชิกทุกคนจะต้องแสดงออกถึงภาวะ หรือการกระทำที่สนับสนุนการทำงานที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดีของทีม

๑๐. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) โดยการขอและให้ความร่วมมือกับบุคคลภายนอก ให้ความสำคัญและยกย่องหน่วยงานต่าง ๆ

๑๑. การทำงานที่มีหลายรูปแบบ (Style Diversity)

๑๒. การประเมินผลตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่า ผลงานอยู่ในระดับใด อุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร วิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ การให้ข้อมูลที่ครบถ้วนหาวิธีการทำงานร่วมอภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน

Woodcock (๑๙๘๙, น. ๗๕-๑๑๖) ได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๑๑ คุณลักษณะ คือ

๑. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือ มีการผสมผสานความแตกต่างของความ สามารถและเลือกใช้อย่างเหมาะสม

๒. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้ากับเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) สมาชิกต้องเข้าใจเต็มใจยอมรับ และผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างชัดเจน

๓. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontations) การสื่อสารและสัมพันธ์กันในทีม พุดกันโดยตรงไปตรงมาเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

๔. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงใจ ให้โอกาสพุดถึงปัญหาอย่างอิสระ

๕. การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict) สมาชิกต้องร่วมมือและประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน ข้อขัดแย้งในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

๖. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว (Sound Procedures) จะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก

๗. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

๘. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) เพื่อทบทวนแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังเสร็จงานก็ได้

๙. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) มีแผนการพัฒนาสมาชิกของทีม

๑๐. ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี (Sound Inter-Group Relation) บรรยากาศของความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือ

๑๑. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) เป็นสิ่งสำคัญในทุกระดับทั้งองค์การ สมาชิกต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานหรือองค์กรจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นแบบประชาธิปไตยในองค์การ สมาชิกรู้และเข้าใจภารกิจ เป้าหมาย แบ่งหรือมอบอำนาจหน้าที่กัน เข้าใจและตอบสนองความต้องการของกลุ่มและของตนเอง ช่วยส่งเสริมให้การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของ ผู้รู้ และนักวิชาการด้านการศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบร่วมของการทำงานเป็นทีมด้านต่าง ๆ และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้ดังตารางที่ ๓ ดังนี้

ตารางที่ ๓ การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของผู้รู้ (การทำงานเป็นทีม (Teamwork: T))

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์	การพัฒนาทีมงาน	การพัฒนาผู้นำทีม	การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน	การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน
<b>Krungsri Academy (๒๕๖๑)</b>						
- เข้าใจการทำงานของตนเองและคนอื่น				✓		
- สร้างและโฟกัสเป้าหมายร่วมกัน	✓					
- สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน		✓				
- ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน					✓	
- เพิ่มความสนิทสนม สานสัมพันธ์				✓		
- เป็นผู้นำที่ดี และเป็นผู้ตามที่มีวินัย			✓			
<b>Athivvat (๒๕๖๐)</b>						
- ทีมจำเป็นต้องมีความปลอดภัยทางจิตใจ						✓
- ทีมจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาสามารถไว้วางใจและพึ่งพาอาศัยกันได้				✓		
- ทีมจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและระบุบทบาทให้แน่นอน	✓					
- ทีมจำเป็นต้องรู้สีกว้างางานของตัวเองมีความหมายต่อตัวเอง	✓					
- ทีมต้องเชื่อว่างานของตัวเองมีความสำคัญ	✓					
<b>McGregor (๑๙๖๐ อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, ๒๕๕๑)</b>						
- สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	✓					
- มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง					✓	
- สมาชิกทีมรู้จักรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน				✓		
- ใช้เหตุผลในการยุติปัญหาและจะร่วมกันแก้ปัญหา					✓	
- มีการตัดสินใจโดยความเห็นเดียวกัน						✓
- การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา						✓
- สมาชิกมีอิสระทางความคิดเห็น						✓
- มอบหมายงานกันอย่างชัดเจน	✓					
- และยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มที่				✓		
- หัวหน้าไม่ใช่อำนาจครอบงำและตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ						✓
<b>Dyer (๑๙๙๕)</b>						
- จุดมุ่งหมายและค่านิยมที่มีความชัดเจน	✓					
- พนักงานเข้าใจงานที่ตนเองได้รับมอบหมายและเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเอง				✓		
- บรรยากาศที่มีการส่งเสริมความไว้วางใจและสนับสนุนกันเองของสมาชิก				✓		

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์	การพัฒนาทีมงาน	การพัฒนาผู้นำทีม	การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน	การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน
- การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย เต็มใจและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นของทีมงานและองค์กร						✓
- พนักงานได้รับอนุญาตให้ร่วมตัดสินใจ						✓
- พนักงานทุกคนผูกมัดตนเองกับการร่วมตัดสินใจ						✓
- หัวหน้างานมีมาตรฐานการทำงานสูงและลูกน้องสนับสนุน			✓			
- ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล				✓		
<b>กานตันทา แสงเทพ (๒๕๕๖)</b>						
- ผู้นำทีมเป็นผู้มีหน้าที่สำคัญที่ต้องสร้างบรรยากาศการทำงาน			✓			
- การสรรหาทรัพยากรที่พอเพียงการทำงาน			✓			
- ใช้การบริหารทีมอย่างมีส่วนร่วม			✓			
- กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ			✓			
- เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน	✓					
- ร่วมกันแก้ปัญหาให้การสนับสนุน					✓	
- ยอมรับและรับฟัง ร่วมมือใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์					✓	
- ทบทวนการปฏิบัติงานและตื่นตัวตลอดเวลา		✓				
- มีการพัฒนาตนเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงานและร่วมกลุ่มทำงานได้อย่างดี		✓				
<b>อรุณวดี รื่นรัมย์ (๒๕๕๓)</b>						
- การติดต่อสื่อสารอย่างไม่ปิดบัง						✓
- สมาชิกได้ร่วมตัดสินใจ						✓
- สมาชิกมีการยอมรับนับถือ				✓		
- มีการกำจัดอุปสรรค						✓
- การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์						✓
- การเป็นผู้รับรู้อความต้องการของผู้อื่น				✓		
- การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง			✓			
- การพยายามจัดหารางวัลตอบแทน			✓			
- สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ			✓			
- การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถเป็นไปได้ในปฏิบัติ	✓					
<b>เรณู เชื้อสะอาด (๒๕๕๒)</b>						
- เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Share Goal)	✓					
- การแสดงออก (Expression) ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น					✓	
- ความเป็นผู้นำ (Leadership)			✓			
- แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์						✓

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์	การพัฒนาทีมงาน	การพัฒนาผู้นำทีม	การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน	การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน
- ความไว้วางใจ (Trust)				✓		
- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)			✓			
<b>Likert (๑๙๖๑)</b>						
- สมาชิกปฏิบัติงานอย่างชำนาญและมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน				✓		
- การทำงานที่เป็นกันเองและผ่อนคลาย				✓		
- สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันและให้เกียรติกัน				✓		
- มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง				✓		
- สมาชิกร่วมกำหนดค่านิยมความประสงค์หรือเป้าหมาย	✓					
- สมาชิกมีการประสานงานที่ดี				✓		
- สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม	✓					
- สมาชิกมีแรงจูงใจทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน	✓					
- บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน		✓				
- หัวหน้าทีมมีการส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงานกัน			✓			
- สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน		✓				
- สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังด้วยความเต็มใจ		✓				
- สมาชิกมั่นใจทีมงาน		✓				
- สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน		✓				
- บรรยากาศการทำงานส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์				✓		
- ทีมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์		✓				
- มีการสื่อสารด้านการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา						✓
- มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง						✓
- สมาชิกมีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟัง		✓				
- มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง					✓	
- สมาชิกทุกคนทุกคนทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม				✓		
- มีความยืดหยุ่นในการทำงาน			✓			
- สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและวิธีการ		✓				
<b>Parker (๑๙๙๐)</b>						
- มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์	✓					
- บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ				✓		
- การมีส่วนร่วม (Participation)				✓		
- การรับฟังซึ่งกัน (Listening)					✓	



การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของผู้รู้	องค์ประกอบการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ					
	การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์	การพัฒนาทีมงาน	การพัฒนาผู้นำทีม	การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน	การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน
- ความไม่เห็นด้วยในทางสร้างสรรค์ (Civilized Disagreement)					✓	
- ความเห็นพ้องกัน (Consensus)					✓	
- การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication)				✓		
- บทบาทที่ชัดเจนและการมอบหมายงาน (Clear Roles and Work Assignments)	✓					
- ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)			✓			
- ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations)				✓		
- การทำงานที่มีหลายรูปแบบ (Style Diversity)						✓
- การประเมินผลตนเอง (Self-Assessment)						✓
<b>Woodcock (๑๙๘๙)</b>						
- บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles)				✓		
- วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้ากับเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals)	✓					
- การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontations)					✓	
- การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust)				✓		
- การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict)					✓	
- วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว (Sound Procedures)						✓
- ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)			✓			
- การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review)						✓
- การพัฒนาบุคคล (Individual Development)		✓				
- ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี (Sound Inter-Group Relation)				✓		
- การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications)				✓		
รวม	๑๖	๑๒	๑๔	๒๖	๑๑	๑๙

จากแนวคิดของผู้รู้และนักวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำประเด็นที่คล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน เทียบเคียงความสอดคล้องกัน ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยอาศัยประสบการณ์และบริบทแวดล้อมของภาษา ทำการตีความ (Interpret) แล้วตัดสินใจว่าสอดคล้องกันหรือไม่ จึงได้องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๑. การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์
๒. การพัฒนาทีมงาน
๓. การพัฒนาผู้นำทีม

๔. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน
๕. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
๖. เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน

๖) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑) งานวิจัยในประเทศ

ภิญโญ มนุศิลา (๒๕๕๑, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยเรียงค่าสัมสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ๑) อิทธิพลทางตรงมี ๓ ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีมงาน รองลงมา คือปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม อิทธิทางอ้อม มี ๓ ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม ตามลำดับ ๓) อิทธิพลรวม มี ๔ ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีมงาน และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม ตามลำดับ

ลำเทียน เผ่าอาจ (๒๕๕๙) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า

๑. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน ขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมี เป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย

๒. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน ขยายโอกาส อำเภอมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตาม เพศ ตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณี คชเดช (๒๕๕๙) ได้ศึกษา ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอกง่างาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอกง่างาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอกง่างาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑ จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม และด้านการสื่อสารที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์สอนของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านความชัดเจนของเป้าหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๔. แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑ ผู้บริหารควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร อยู่เสมอ ควรมีการติดตั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการประสานงานในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ

สุรพล สุวรรณแสง (๒๕๕๓, บทคัดย่อ) ได้วิจัย ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต ๒ พบว่า

๑. ปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต ๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น คือด้านการมีส่วนร่วมในโรงเรียน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และด้านค่าตอบแทนการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนในระบบ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต จำแนกตามเพศพบว่าไม่แตกต่างกัน แต่ผลการเปรียบเทียบตามอายุ และประสบการณ์ในการทำงานของครูผู้สอน พบว่าครูที่มีอายุต่างกัน และมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีปัจจัยการคงอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

#### (๒) งานวิจัยในต่างประเทศ

Hackman (๑๙๘๗) ได้เสนอไว้ว่า กระบวนการของทีม เป็นการให้ความพยายาม การทุ่มเทความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสูงรวมทั้งการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมของสมาชิกในทีมเพื่อร่วมมือกันทำงาน เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องตระหนักและให้ความสำคัญ

Jehn (๑๙๙๕) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมาชิกจำนวน ๗๙ คน จาก ๒๖ ทีมบริหารงานของบริษัทขนส่งสินค้าขนาดใหญ่โดยได้ทำการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในกรณีที่เป็นภาระงานประจำ (routine tasks) หากมีความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานทั้งอยู่ในระดับสูงเกินไปจะส่งผลทางลบทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย แต่ในกรณีที่ไม่ใช่ภาระงานประจำ (non-routine tasks) จะไม่ส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน สำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกนั้นหากอยู่ในระดับสูงจะส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจหมู่สมาชิก แต่ในทางตรงกันข้าม ยังมีผลการศึกษาที่พบว่าถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะจะส่งผลดีต่อการร่วมกันคิดวิเคราะห์และประเมินผลปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานรวมทั้งจะนำไปสู่การแสวงหาข้อตกลงที่เหมาะสม



## บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๓) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๔) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ผู้วิจัยกำหนดเป็น ๔ ระยะ มีขั้นตอนและรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

๑. กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูล
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
๓. ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
๔. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
๕. การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ ๒ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ ๓ เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

ระยะที่ ๔ เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model รายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยแต่ละหัวข้อ มีดังต่อไปนี้

**ระยะที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ**

การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๑. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

๑.๑ กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑ - ๑๘ ภาค

๑.๒ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ที่ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค จาก ๕๔ โรงเรียน จำนวน ๓๒๔ คน ได้มาจาก

๑.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จำนวน ๑๐๘ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

๑.๒.๒ คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จำนวน ๑๐๘ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

๑.๒.๓ คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ จำนวน ๑๐๘ คนจาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

## ๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

๒.๑ แบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๒.๒ แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ แบบสอบถาม ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ ๒ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับตามแบบวิธีของลิเคอร์ท (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕: ๔๓) โดยกำหนดระดับความคิดเห็น ให้เลือก ๕ ระดับ ได้แก่

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึง สภาพการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึง สภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึง สภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึง สภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึง สภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับปัจจัย อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open Ended)

## ๓. ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความเที่ยงตรงผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเครื่องมือมาปรับปรุงเพื่อสร้างให้สอดคล้องกับงานวิจัยโดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

### ๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๓.๑.๑ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาดำรงเอกสารบทความและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการและแนวความคิดในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา

๓.๑.๒ วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวคิดในการวิจัยโดยอาศัยขอบข่ายจากหลักการและแนวคิดบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการประมวลผลความรู้

๓.๑.๓ ศึกษาเนื้อหาที่สำคัญกำหนดหมวดหรือประเด็นหลักการของเนื้อหา

๓.๑.๔ แจกแจงประเด็นหลักออกเป็นประเด็นย่อย

๓.๑.๕ กำหนดจำนวนข้อคำถามให้สอดคล้องกับน้ำหนักแต่ละประเด็นกำหนดรูปแบบของคำถามให้เหมาะสมกับประเด็นการวัด

๓.๑.๖ สร้างแบบสอบถามประกอบด้วย

๓.๑.๖.๑ แบบสำรวจรายการ (Check List)

๓.๑.๖.๒ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ชนิดกำหนดคำตอบ ๕ ระดับ

๓.๑.๗ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอกรรมการที่ปรึกษา ได้แก่ ดร.มณฑล ภาคสุวรรณ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อตรวจสอบเบื้องต้นแล้วนำผลมาปรับปรุงแก้ไขในความเหมาะสมครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา จากนั้นจัดทำแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ๓ ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และมีความครอบคลุมสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม (IOC: Index of Consistency) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องน่าเชื่อถือในการวิจัย ซึ่งได้ค่า IOC ๑.๐๐ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๓ ท่าน ได้แก่

๓.๑.๗.๑ ดร.วินัย ตะปะสา ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านวัดผลการศึกษา)

๓.๑.๗.๒ ดร.จำเนียร จิตเสรี ผู้อำนวยการโรงเรียนตรุณาราชบุรี

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการหลักสูตร)

๓.๑.๗.๓ ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่น เขต ๔ (ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา)

๓.๒ วิธีหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

๓.๒.๑ นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาจำนวน ๓ ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

๓.๒.๒ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

๓.๒.๓ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๕๔ คน

๓.๒.๔ นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (ชูศรี วงศ์รัตน์, ๒๕๔๔, น. ๗๕)

๓.๒.๕ นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, ๑๙๙๐: ๒๐๒-๒๐๔ อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

๓.๒.๖ จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### ๔. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

๔.๑ ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามในพื้นที่

๔.๒ ผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยพร้อมทั้งนัดหมายวันเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืน

๔.๓ ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง นำแบบสอบถามที่ได้มาคัดเลือกรับที่สมบูรณ์แล้ว มาวิเคราะห์หาค่าสถิติ

#### ๕. การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๕.๑.๑ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อมกับ การเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดหรือทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัย แบบบรรยาย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ต่อบัวตฤประสงค์ของการวิจัย และได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ

๕.๑.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

๕.๑.๒.๑ นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์

๕.๑.๒.๒ นำแบบสอบถามที่คัดเลือกมาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามตอนและตาม เกณฑ์ที่กำหนดในเครื่องมือ

๕.๑.๒.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการนำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านอื่น ๆ

๕.๑.๒.๔ นำคะแนนแบบสอบถามตอนที่ ๒ มาวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ เป็นรายข้อ ในแต่ละด้านนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็น

๕.๑.๒.๕ หาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นรายข้อและรายด้านและใช้เกณฑ์การแปล ความหมายข้อมูลจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) โดยใช้คะแนนจุดกลาง Middle point (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕: ๔๔)



๕.๑.๒.๖ หาค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านเพื่อหาการกระจายของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

๕.๒ สถิติที่ใช้หาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

๕.๒.๑ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕: ๙๙) ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$k$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

๕.๒.๒ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาแต่ละคน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- + ๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้นหรือไม่
- + ๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม

R = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ ๐.๕ ข้อคำถามนั้นก็จะเป็นตัวแทนลักษณะของกลุ่มพฤติกรรมนั้น ถ้าข้อคำถามใดที่มีค่าดัชนีต่ำกว่า ๐.๕ ข้อคำถามนั้นก็ถูกตัดออกไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, ๒๕๓๘: ๑๑๗)

๕.๒.๓ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๕.๒.๓.๑ ร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕: ๑๐๑) โดยใช้สูตรดังนี้

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

๕.๒.๓.๒ ค่าเฉลี่ย (Mean) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕: ๑๐๒) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

X แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

๕.๒.๓.๓ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕, น. ๑๐๓)

โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

X แทน คะแนนแต่ละตัว

## ระยะที่ ๒ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

การสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ผู้วิจัยนำผลวิจัยในขั้นตอนที่ ๑ มาสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยจัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยดำเนินการ ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการ ดังนี้

### ๑. กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์แนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

- ๑) นายอรรถพล ตรีภตรง เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- ๒) นายไพศาล วุฒิลาภานนท์ รองศึกษาธิการภาค ๑๓
- ๓) นายปรีดี ภูสีน้ำ รองศึกษาธิการภาค ๑๐
- ๔) นายพัฒนะ พัฒนทวีตล รองศึกษาธิการภาค ๖

๕) นางสาวอารรัตน์ แสงเทียนทอง ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน ประกอบด้วย

- ๑) นางสาวอารรัตน์ แสงเทียนทอง ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ๒) ว่าที่ร้อยตรี ธีระชัย ไพฑูรย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เขต ๒
- ๓) นายสมสันต์ ลือกำลัง รองศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ๔) นางสาววาสนา ชูเจริญผล ข้าราชการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ๕) นางอภิวันท์ พิณทอง ศึกษาพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ๖) นายอารักษ์ สุวรรณศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนรัชมังคลาวิทยาลัย
- ๗) นางเพชรสุภักดิ์ กิจสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณวิทยา
- ๘) บาทหลวงสมโรจน์ ไชยชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยหินวิทยาลัย
- ๙) นายสุทัศน์ เจริญผล ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์โกศล

## ๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- ๒.๑ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดเพื่อการศึกษาวิจัยด้วยตนเอง
- ๒.๒ ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดหัวข้อในการสนทนากลุ่มและจัดสนทนากลุ่มจากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดเพื่อการศึกษาวิจัยด้วยตนเอง

๒.๓ แบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม และแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดสร้างในลักษณะการกำหนดข้อมูลให้สอดคล้องและครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๔ เครื่องบันทึกเสียง เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกเสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์

## ๓. การสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบบันทึกการสนทนา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามประเด็นปัญหาที่ได้กำหนดไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๓.๑ ศึกษานิยามทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ความหมายและขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

๓.๒ ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือและเทคนิคในการเก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (สมบัติ ท้ายเรือคำ, ๒๕๕๑, น. ๗๙)

๓.๓ กำหนดประเด็นในการสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

๓.๔ นำแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาโดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ได้แก่

- ๑) ดร.เจียร ทองนุ่น ศึกษานิเทศก์จังหวัดนครศรีธรรมราช
- ๒) ดร.ภูวนาท มูลเขียน ศึกษานิเทศก์จังหวัดเพชรบูรณ์
- ๓) ดร.พิเชษฐ โพธิ์ภักดี ศึกษานิเทศก์จังหวัดสมุทรสงคราม

๓.๕ ผลการประเมินความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีผล ดังนี้

๓.๕.๑ แบบสัมภาษณ์ มีค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐

๓.๕.๒ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐

๓.๖ จัดทำแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนาฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ทีละประเด็นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตาม แนวคิดหรือทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสอบถาม การสังเกต และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัย ได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้าซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลโดยการพิจารณาถึงเวลา สถานที่ บุคคล ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลาสถานที่ และบุคคลของผู้ให้ข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ ๑ และจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมากร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ได้ ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ ๑) ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนเอกชน องค์ประกอบที่ และองค์ประกอบที่ ๒) สภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

ขั้นตอนที่ ๓ นำร่างรูปแบบเสนอที่ปรึกษา ดร.มณฑล ภาคสุวรรณ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบเพื่อนำไปดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ ๓ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำเป็นร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

การจัดทำร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ดำเนินการ ดังนี้

๑) สร้างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ใช้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยสร้างตามประเด็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒) การหาคุณภาพของคู่มือการบริหารโดยใช้การวิพากษ์โดยที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ได้แก่

๑) นายมณฑล ภาคสุวรรณ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

๒) นายประยูร หรั่งทรัพย์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

๓) ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔

๓) นำคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ฉบับสมบูรณ์ทดลองใช้ ๒ วงรอบ วงรอบละ ๖ เดือน

**ระยะที่ ๓ เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model**

การทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model จำนวน ๒ วงรอบ วงรอบละ ๖ เดือน ดังนี้

๓.๑ การทดลองใช้คู่มือ วงรอบที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ ถึงวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ ทดลองใช้ใน ๘ โรงเรียน พื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อำเภอละ ๑ โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	อำเภอ
๑	โรงเรียนศิริวิทยา	เล็ก	เมืองประจวบคีรีขันธ์
๒	โรงเรียนมัธยมพคุณ	เล็ก	บางสะพาน
๓	โรงเรียนอนุบาลตรุณวัฒนา	เล็ก	บางสะพานน้อย
๔	โรงเรียนชินนุกูลวิทยา	กลาง	ปราณบุรี
๕	โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา	กลาง	สามร้อยยอด
๖	โรงเรียนแก้ววง	กลาง	กุยบุรี
๗	โรงเรียนหัวหินวิทยา	ใหญ่	หัวหิน
๘	โรงเรียนอรุณวิทยา	ใหญ่	ทับสะแก

๓.๒ ใช้คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (Implementation) วงรอบที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ (ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๖๓) ในโรงเรียน ๑๘ โรงเรียนของพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค ภาคละ ๑ โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ ๑

ตารางที่ ๔ โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค (วงรอบที่ ๒)

รายชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	สำนักงานศึกษาธิการภาค
โรงเรียนสว่างวิทยา	เล็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม	๒
โรงเรียนกาญจนาวัฒน์วิทยา	เล็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต	๖
โรงเรียนเจริญศรีศึกษา	เล็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี	๗
โรงเรียนอนุบาลเพ็ญจันทร์	เล็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร	๑๑
โรงเรียนเมธาพัฒนา	เล็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา	๑๓
โรงเรียนราษฎร์วิทยา	เล็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร	๑๘
โรงเรียนวัฒนาชัยนาท	กลาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท	๑
โรงเรียนอัคราภิวัฒน์	กลาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร	๔
โรงเรียนคุณาธารวิทยา	กลาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช	๕
โรงเรียนสุตะบำรุงวิทยาการ	กลาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา	๙
โรงเรียนบ้านไผ่วิทยา	กลาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น	๑๒
โรงเรียนวัชรชัย	กลาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์	๑๗
โรงเรียนธีรศาสตร์	ใหญ่	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี	๓
โรงเรียนศรีสุวิษ	ใหญ่	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี	๘
โรงเรียนมารีย์พิทักษ์	ใหญ่	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี	๑๐
โรงเรียนสมเด็จ	ใหญ่	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี	๑๔
โรงเรียนใบบุญลำพูน	ใหญ่	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน	๑๕
โรงเรียนปิยมิตรวิทยา	ใหญ่	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา	๑๖

\* โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน ๓๐๐ คน

โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน ๓๐๑- ๗๐๐ คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน ๗๐๐ คนขึ้นไป

#### ระยะที่ ๔ เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model

การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เป็นการประเมินด้วยการประเมินเอกสาร โดยใช้แบบการประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ กลุ่มประชากร ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด / ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๒๐ คน แบ่งเป็น

๑) ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน ๑๐ คน ประกอบด้วย

- ๑.๑) ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
- ๑.๒) ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
- ๑.๓) ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
- ๑.๔) ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
- ๑.๕) ศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี
- ๑.๖) ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ๑.๗) ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
- ๑.๘) ศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
- ๑.๙) ศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช
- ๑.๑๐) ศึกษาธิการจังหวัดชุมพร

๒) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด จำนวน ๑๐ คน ประกอบด้วย

- ๒.๑) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี
- ๒.๒) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสมุทรสาคร
- ๒.๓) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสมุทรสงคราม
- ๒.๔) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดชัยนาท
- ๒.๕) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดตาก
- ๒.๖) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสิงห์บุรี
- ๒.๗) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงราย
- ๒.๘) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดขอนแก่น
- ๒.๙) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสุราษฎร์ธานี
- ๒.๑๐) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดระนอง

๔.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบจำนวน ๑๑ ตัวชี้วัด มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ จำนวน ๑ ฉบับ โดยการนำรูปแบบจำลองชิป (CIPP Model) ซึ่งเป็นการประเมิน ๔ ด้าน ได้แก่

ด้านบริบท ( context ) ประกอบด้วย การประเมินคุณลักษณะของรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบนวัตกรรม ถูกต้องครบถ้วนตามประเภทของนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรม มีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ในด้านที่ขอรับการประเมิน และรูปแบบ การจัดพิมพ์ จัดรูปแบบ การนำเสนอ น่าสนใจ มีการจัดเรียงลำดับอย่างเป็นขั้นตอน และการประเมิน คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของรูปแบบสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการพัฒนาความสมบูรณ์ในเนื้อหาสาระของนวัตกรรม และ ความถูกต้องตามหลักวิชาการ

ด้านปัจจัยนำเข้า ( Input ) ประกอบด้วย การประเมินการออกแบบ ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีรองรับ อย่างสมเหตุสมผลสามารถอ้างอิงได้ แนวคิด ทฤษฎีที่ระบามีความเป็นไปได้ในการพัฒนารูปแบบให้สัมฤทธิ์ผล และรูปแบบมีความสอดคล้องตามแนวทฤษฎีที่ระบุ

ด้านกระบวนการ ( Process ) ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ตั้งแต่ กระบวนการหาประสิทธิภาพของรูปแบบถูกต้องตามหลักวิชา รูปแบบมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด วิธีการหาประสิทธิภาพของรูปแบบครอบคลุมในด้านเนื้อหา (Content validity) และโครงสร้าง (Construct validity) และการประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ตั้งแต่ ความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ระบุได้ครบถ้วน การแก้ปัญหาหรือพัฒนาได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย และนำไปประยุกต์ใช้ใน สภาพบริบทที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ด้านการผลิต ( product ) ประกอบด้วย การประเมินประโยชน์ต่อบุคคล ได้แก่ ผลงานส่งผลให้เกิด ประโยชน์ผู้เรียน ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อครู และผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร สถานศึกษา การประเมินประโยชน์ต่อหน่วยงาน ได้แก่ ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ผลงาน ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพ และผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน การประเมินความแปลก ใหม่ของรูปแบบ ได้แก่ เกิดจากแนวคิดแปลกใหม่ ไม่เคยมีปรากฏมาก่อน เป็นการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิด เดิม และมีการปรับปรุงจากแนวคิดเดิมและนำมาพัฒนาใหม่ การประเมินจุดเด่นของนวัตกรรม ได้แก่ ผลงาน ดีเด่น น่าสนใจ สะท้อนถึงการมีแนวคิดใหม่ ใช้ง่ายสะดวก และลงทุนน้อย การประเมินการนำองค์ความรู้จาก การได้รับการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์ ได้แก่ นำไปพัฒนานักเรียนแบบองค์รวมได้ ความรู้ ทักษะ กระบวนการ และเจตคติ นำไปใช้บูรณาการกับการบริหารองค์กรอื่นได้ และการเชื่อมโยง นำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน และการประเมินการนำเสนอ ได้แก่ รูปแบบ / ประสิทธิภาพการนำเสนอ

แบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaires) มีจำนวน ๑ ฉบับ ดังนี้

แบบสอบถามการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ การประเมินการจัดทำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านการผลิต เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ จำนวน ๓๑ ข้อ

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ



**ตัวอย่างแบบสอบถาม** แบบสอบถามการประเมินการจัดทำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน  
สู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านการผลิต

ตอนที่ ๑ ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	
คำชี้แจง เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นสถานภาพของท่าน	
สถานภาพ	<input type="checkbox"/> ศึกษาธิการจังหวัด
	<input type="checkbox"/> ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด

ตอนที่ ๒ การประเมินการจัดทำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model  
ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านการผลิต

คำชี้แจง เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขแสดงระดับความเหมาะสมตามความเป็นจริงในประเด็น  
ต่าง ๆ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- |   |         |                              |
|---|---------|------------------------------|
| ๕ | หมายถึง | มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด  |
| ๔ | หมายถึง | มีความเหมาะสมระดับมาก        |
| ๓ | หมายถึง | มีความเหมาะสมระดับปานกลาง    |
| ๒ | หมายถึง | มีความเหมาะสมระดับน้อย       |
| ๑ | หมายถึง | มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด |

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
		๕	๔	๓	๒	๑	
<b>ด้านบริบท</b>							
๐.	การประเมินคุณลักษณะของรูปแบบ						
	รูปแบบนวัตกรรมถูกต้องครบถ้วนตามประเภทของนวัตกรรม ทางการบริหาร (Administrative Innovation)		✓				

อธิบายข้อ ๐ ผู้ตอบแบบสอบถาม ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ ๔ แสดงว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็น  
ว่าคุณลักษณะของรูปแบบ: รูปแบบนวัตกรรมถูกต้องครบถ้วนตามประเภทของนวัตกรรมทางการบริหาร  
(Administrative Innovation) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

๔.๓ การจัดทำและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบเป็นแบบสอบถามการจัดทำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน  
สู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านการผลิต ดังนี้

๔.๓.๑ ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือการประเมินตามรูปแบบซีพี (CIPP Model)

๔.๓.๒ จัดทำแบบสอบถามในการประเมินการจัดทำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้าด้านกระบวนการ และด้านการผลิต เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ จำนวน ๓๑ ข้อ

๔.๓.๓ นำแบบประเมินการจัดทำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ คน ประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีผลการประเมิน IOC เท่ากับ ๑.๐๐ ดังนี้

๔.๓.๓.๑ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ คน ได้แก่

- ๑) นายมณฑล ภาคสุวรรณ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
- ๒) ดร.จำเนียร จิตเสรี ผู้อำนวยการโรงเรียนนครนาราชบุรี
- ๓) ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่น เขต ๔

๔.๔ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๔.๑ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาแต่ละคน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- + ๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- ๐ เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้นหรือไม่
- + ๑ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม

R = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ ๐.๕ ข้อคำถามนั้นก็จะเป็นตัวแทนลักษณะของกลุ่มพฤติกรรมนั้น ถ้าข้อคำถามใดที่มีค่าดัชนีต่ำกว่า ๐.๕ ข้อคำถามนั้นก็ถูกตัดออกไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, ๒๕๓๘, น. ๑๑๗ )

๔.๔.๒ ค่าเฉลี่ย

$$\text{ใช้สูตร } \bar{X} = \frac{\sum fx}{N}$$

$$\bar{X} = \text{ค่าเฉลี่ย}$$

$\Sigma fx$  = ผลรวมของความถี่ของคะแนนทั้งหมด

$N$  = จำนวนผู้ประเมินทั้งหมด

๔.๔.๓ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$\text{ใช้สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{n\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{n(n-1)}}$$

S.D. = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\Sigma X^2$  = ผลรวมของกำลังสองของคะแนน

$(\Sigma x^2)$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$n$  = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง



## บทที่ ๔

### ผลการศึกษการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้วย INTERSECT model

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และทดลองใช้รูปแบบรวมทั้งประเมินผล การใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น ๔ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ ผลศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ ๒ การสร้างรูปแบบ (Model) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ ๓ ผลการทดลองใช้รูปแบบ INTERSECT model บริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ ๔ การประเมินผลการใช้รูปแบบ INTERSECT model บริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

#### ผลการศึกษาระยะที่ ๑ สภาพปัจจุบันและปัจจัยสำคัญในการการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๑.๑ รายงานผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการศึกษาเอกสารพบว่าประเด็นสำคัญที่การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของประเทศที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษา และผลการศึกษาพบดังตารางที่ ๕

#### ตารางที่ ๕ การเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ

กลุ่มประเทศยุโรป	ออสเตรเลีย	สิงคโปร์	ญี่ปุ่น	ไทย
๑. ภาวะผู้นำ	๑. ภาวะผู้นำ	๑. การให้	๑. นโยบาย	๑. การนำองค์กร
๒. การใช้นวัตกรรม	๒. ความรู้และ	ความสำคัญกับ	๒. การสร้างทีมงานที่	๒. การวางแผนเชิง
๓. พนักงานใน	สารสนเทศ	สิ่งแวดล้อม	มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
องค์กร	๓.การสร้าง	๒. สารสนเทศ	๓. สารสนเทศ	๓. การสร้างทีมงานที่มี
๔. หุ่นส่วนและ	เครือข่าย	๓. การให้	๔. มาตรฐานการใช้	ประสิทธิภาพ
ทรัพยากร	๔.การสร้างทีมงาน	ความสำคัญกับ	นวัตกรรม	๔. การให้ความสำคัญกับ
๕.กระบวนการการ	ที่มีประสิทธิภาพ	สิ่งแวดล้อม	๕. การใช้ประโยชน์	สิ่งแวดล้อม
สร้างเครือข่าย	๕. การใช้นวัตกรรม	๔. การจัด	จากทรัพยากรมนุษย์	๕. การสร้างเครือข่าย
๖. ผลที่เกิดขึ้นกับ	๖. คุณภาพของการ	กระบวนการ	๖. กิจกรรมเกี่ยวกับ	๖. มิติด้านประสิทธิภาพ
สิ่งแวดล้อม	ให้ความสำคัญกับ	๕. การมุ่งเน้น	การบำรุงรักษาและ	ตามพันธกิจ
๗. การให้ความสำคัญ	สิ่งแวดล้อม	ลูกค้า	การควบคุม	๗. มิติด้านคุณภาพการ
กับสิ่งแวดล้อม		๖. ผลลัพธ์การใช้	๗. การสร้าง	ให้บริการ
๘. ผลที่เกิดขึ้นกับ		นวัตกรรม	เครือข่าย	๘. มิติด้านประสิทธิภาพ
สังคม				ของการปฏิบัติราชการ

กลุ่มประเทศยุโรป	ออสเตรเลีย	สิงคโปร์	ญี่ปุ่น	ไทย
๙. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ			๘. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม	๙. มิติด้านการพัฒนาองค์กรการใช้นวัตกรรม

จากตารางที่ ๕ การเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศพบว่ามีข้อมูลที่เป็นจุดร่วมเดียวกันสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอยู่ ๔ ประเด็น ได้แก่ ๑) การใช้นวัตกรรม ๒) การสร้างเครือข่าย ๓) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และ ๔) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลของการศึกษาเอกสารสำคัญที่แยกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป พบว่า สภาพปัจจุบันและปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีดังต่อไปนี้

#### ๑. ด้านบริหารวิชาการ

พบว่า มีการพัฒนาหลักสูตร ให้ความสำคัญของการนำหลักสูตรในโรงเรียนไปใช้ให้เกิดผล และเป็นรูปธรรม เน้นนักเรียน และเยาวชน สามารถสร้างรายได้ให้ตนเองและครอบครัว การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การสร้างนิสัยแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาในทุกเวลาและทุกสถานที่ พัฒนาจิตใจ มีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่คณะครู การใช้เทคนิคเชิงบริหารเกี่ยวกับเทคนิคการสอนโดยเน้นการเป็น Coach มีการวัดผลประเมินผล ทั้งการประเมินบุคลากรและนักเรียน มีการใช้กลยุทธ์ วิธีการสอน และตัวให้ความรู้ และเทคนิค การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ เพื่อนำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค เช่น นำข้อสอบ O-Net มาบูรณาการลงในแผนการสอน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และเทคนิคการสอนของครู โดยเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ในทุกกลุ่มสาระ

#### ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

พบว่า โรงเรียนมีการทำ SWOT ให้ชัดเจนที่สุดในเรื่องของรายรับ-รายจ่าย มีการวางแผนลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ปรับลดปริมาณกิจกรรมโครงการที่ประเมินแล้วได้รับประสิทธิภาพไม่ถึงเป้าหมาย และมีประโยชน์น้อยต่อนักเรียน การสร้างเครือข่าย มีการรายงานผล รายรับ-รายจ่ายทุกสิ้นเดือนที่รวดเร็วและทันเวลา โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการติดต่อติดตามการชำระค่าธรรมเนียมการเรียน มีการลดค่าธรรมเนียมการเรียนที่เหมาะสมตามสถานการณ์

#### ๓. ด้านบริหารบุคลากร

มีการใช้เทคนิคเชิงบริหาร โรงเรียนมีระบบการให้ขวัญกำลังใจครู คือ การจัดให้มีการได้ไปทัศนศึกษาต่างจังหวัด การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าครูทำงานนอกสถานที่ก็จะมีเลี้ยงให้ตามระบบของโรงเรียน

#### ๔. ด้านบริหารทั่วไป

นโยบายในการบริหารการใช้เทคนิคเชิงบริหารงานเอกชนของโรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนการกุศลนั้น เน้นการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีจิตใจที่รักองค์กรก้าวหน้า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมกันป็นสิ่งที่ดี ๆ ออกสู่ประเทศชาติ โดยอยู่กันแบบพี่แบบน้อง แบบพ่อแม่ ซึ่งต้องเต็มใจในการทำงาน ทำอย่างทะนุถนอม โดยจะพูดกันด้วยหลักการและเหตุผล พูดโน้มน้าวให้รักในงานเพื่อให้บุคลากรไม่สนใจเรื่องเวลาทำงาน โดยครูที่มุ่งมั่นแบบดังกล่าวนี้มีประมาณร้อยละ ๕๐ ของโรงเรียนโรงเรียนมองว่าหากจะให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศได้นั้น โรงเรียนจะต้องสามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงาน เช่น เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งหากโรงเรียนทำได้อย่างอิสระก็อาจจะมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่ดีขึ้น มีการเพิ่มครู การวางแผนเรื่องการเปิดแผนกต่าง ๆ ของมัธยมศึกษาตอนปลาย

จากผลของการศึกษาเอกสารสำคัญที่แยกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีความสัมพันธ์ร่วมกับจากตารางการเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ พบว่า มีข้อมูลที่เป็นจุดร่วมเดียวกันสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอยู่ ๔ ประเด็น ดังนั้น สรุปได้ว่ามีปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการที่เป็นเลิศสำคัญ ได้แก่ ๑) การใช้นวัตกรรม ๒) การสร้างเครือข่าย ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ๘) การพัฒนาหลักสูตร และ ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

๑.๒ รายงานผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา จากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแบบสอบถาม

๑) แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแบบสอบถาม ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๔ ด้าน ๒.๑ ตอนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ รายการ (Checklist)

**ตารางที่ ๖** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง ๔ ด้าน จำนวน ๓๒๔ คน

ด้านการบริหารวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑. ด้านการบริหารวิชาการ	๔.๔๓	๐.๓๕	มาก
๒. ด้านการบริหารงบประมาณ	๔.๐๓	๐.๒๙	มาก
๓. ด้านการบริหารบุคคล	๓.๘๘	๐.๒๗	มาก
๔. ด้านการบริหารทั่วไป	๓.๗๕	๐.๒๓	มาก
รวม	๔.๐๒	๐.๑๙	มาก

จากตารางที่ ๖ โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ , S.D. = ๐.๑๙) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ , S.D. = ๐.๓๕) ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ , S.D. = ๐.๒๙) ด้านการบริหารบุคคล ( $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = ๐.๒๗) และด้านการบริหารทั่วไป ( $\bar{X} = ๓.๗๕$ , S.D. = ๐.๒๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๗ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน ๓๒๔ คน

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนด้านการบริหารงานวิชาการ	สภาพ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
๑. การวางแผนด้านวิชาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๗	๐.๔๘	มาก
๒. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๔๖	๐.๕๐	มาก
๓. การจัดการให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๔๖	๐.๕๗	มาก
๔. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา	๔.๒๐	๐.๗๘	มาก
๕. การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๕๖	๐.๖๓	มากที่สุด
๖. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๖๙	๐.๔๖	มากที่สุด
๗. การแนะแนวเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๕	๐.๕๕	มาก
๘. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๓	๐.๗๗	มาก
๙. การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๓	๐.๖๔	มาก
๑๐. การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๔๖	๐.๕๐	มาก
๑๑. การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๔๑	๐.๔๙	มาก
๑๒. การวัดผล ประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๕๐	๐.๕๐	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๔๓</b>	<b>๐.๓๕</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๗ โรงเรียนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๔๓$ , S.D. = ๐.๓๕) เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยชื่อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานวิชาการ มากที่สุด คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๖๙$ , S.D. = ๐.๔๖) รองลงมา คือ การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๕๖$ , S.D. = ๐.๖๓) ส่วนชื่อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานวิชาการที่น้อยที่สุด คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๒๐$ , S.D. = ๐.๗๘)



ตารางที่ ๘ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน ๓๒๔ คน

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนด้านการบริหารงบประมาณ	สภาพ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
๑. คณะกรรมการสถานศึกษามีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๒	๐.๗๖	มาก
๒. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๒	๐.๕๐	มาก
๓. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๔	๐.๘๒	มาก
๔. การดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๔	๐.๗๐	มาก
๕. การดำเนินโครงการในการพัฒนาคุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๐	๐.๗๐	มาก
๖. การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๓๓	๐.๔๗	ปานกลาง
๗. การสร้างเครือข่ายดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนรอบด้านเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๐	๐.๗๖	มาก
๘. ดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๗	๐.๘๔	มาก
๙. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๔๑	๐.๖๐	ปานกลาง
๑๐. การใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๔	๐.๗๕	มาก
๑๑. การใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๙	๐.๗๘	มาก
๑๒. การสรุปและรายงานผลการใช้งบประมาณที่แสดงถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๐	๐.๗๓	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๐๓</b>	<b>๐.๒๙</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๘ โรงเรียนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ , S.D. = ๐.๒๙) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยข้อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงบประมาณ มากที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายการดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนรอบด้านเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๓๐$ , S.D. = ๐.๗๖) รองลงมา คือ การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๒๔$ , S.D. = ๐.๘๒) ส่วนข้อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ คือ การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๓.๓๓$ , S.D. = ๐.๔๗)

ตารางที่ ๙ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน ๓๒๔ คน

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนด้านการบริหารงานบุคคล	สภาพ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. การวางแผนอัตรากำลังเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๑๙	๐.๘๒	มาก
๒. การจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๒	๐.๗๘	มาก
๓. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๘	๐.๗๓	มาก
๔. การปรับเปลี่ยนสายงาน การโยกย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๔๑	๐.๖๕	ปานกลาง
๕. การพิจารณาความดี ความชอบ ตามคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๒๖	๐.๕๘	มาก
๖. การใช้เทคนิคเชิงบริหารการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๗	๐.๗๕	มาก
๗. การลงโทษบุคลากรทางวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๒.๒๘	๐.๗๘	น้อย
๘. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๑๕	๐.๘๕	มาก
๙. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๐	๐.๗๗	มาก
๑๐. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๗๐	๐.๗๖	มาก
๑๑. การส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๙๓	๐.๘๖	มาก
๑๒. การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๒	๐.๘๓	มาก
รวม	๓.๘๘	๐.๒๗	มาก

จากตารางที่ ๙ โรงเรียนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = ๐.๒๗) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยข้อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานบุคคล มากที่สุด คือ การใช้เทคนิคเชิงบริหารการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ , S.D. = ๐.๗๕) รองลงมา คือ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๒๘$ , S.D. = ๐.๗๓) ส่วนข้อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคล คือ การลงโทษบุคลากรทางวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๒.๒๘$ , S.D. = ๐.๗๘)

ตารางที่ ๑๐ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานทั่วไป จำนวน ๓๒๔ คน

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนด้านการบริหารงานทั่วไป	สภาพ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. การวางแผนบริหารงานการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๕๒	๐.๗๖	มาก
๒. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๐	๐.๖๙	มาก
๓. การจัดระบบการบริหารและพัฒนางานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๘๑	๐.๗๗	มาก
๔. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๙๔	๐.๗๘	มาก
๕. การใช้เทคนิคเชิงบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๓๙	๐.๕๙	มาก
๖. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๕๖	๐.๗๑	มาก
๗. การจัดทำสำมะโนผู้เรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๒๐	๐.๘๗	ปานกลาง
๘. การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๘๙	๐.๘๑	มาก
๙. การดำเนินงานกิจการนักเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๖๑	๐.๗๐	มาก
๑๐. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๒๘	๐.๕๙	ปานกลาง
๑๑. การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๓.๙๑	๐.๘๒	มาก
๑๒. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	๔.๐๔	๐.๙๐	มาก
<b>รวม</b>	<b>๓.๗๕</b>	<b>๐.๒๓</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๑๐ โรงเรียนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๕$ , S.D. = ๐.๒๓) เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยชื่อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารงานทั่วไป มากที่สุด คือ การใช้เทคนิคเชิงบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๓๙$ , S.D. = ๐.๕๙) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ( $\bar{X} = ๔.๐๔$ , S.D. = ๐.๙๐) ส่วนชื่อที่มีระดับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคล คือ การจัดทำสำมะโนผู้เรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = ๓.๒๐$ , S.D. = ๐.๘๗)

จากการศึกษาการสำรวจทั้ง ๔ ด้าน พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการที่เป็นเลิศสูงสุดแต่ละด้านร่วมกัน ประกอบด้วย ๙ ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ๑) การใช้นวัตกรรม ๒) การสร้างเครือข่าย ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ๘) การพัฒนาหลักสูตร และ ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาเอกสารอย่างชัดเจน

จากการศึกษาทั้งด้านการทำวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ใช้ประเด็นสำคัญต่าง ๆ จำนวน ๙ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- ๑) การใช้นวัตกรรม
- ๒) การสร้างเครือข่าย
- ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร
- ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ
- ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น
- ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม
- ๘) การพัฒนาหลักสูตร
- ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

## ผลการศึกษาระยะที่ ๒ การสร้างรูปแบบ (Model) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ด้วยความจำเป็นของยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๗) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๔ กับทิศทางที่จะพัฒนาการศึกษาในมิติต่าง ๆ ทั้งใน มิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๔) และนโยบายรัฐบาลซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานต่อประชากรให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ โดยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการศึกษาอย่าง มีคุณภาพ ของโรงเรียนเอกชนอันเป็นแนวทางหนึ่งในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนด้านการศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติเป็นสมาชิก ประชาคมโลกได้อย่างภาคภูมิใจนอกจากนี้ยังเป็นการสนองนโยบายการบริหาร ประเทศ ที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแนวทางการ ปฏิรูปการศึกษาไทยในยุค “Thailand ๔.๐” การออกแบบนวัตกรรมนี้ ได้พัฒนา มาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management) หรือเรียกสั้นๆ ว่า TQM โดยมุ่งความสำคัญไปที่ความรับผิดชอบต่อการผลิต หรือการให้บริการที่มีคุณภาพ ร่วมกัน และการกระตุ้นให้ทุกคนแต่ละฝ่ายมุ่งพัฒนาคุณภาพของงาน หลักการ บริหารนี้มีพื้นฐานมาจากหลักการควบคุมคุณภาพโดยรวม แนวคิดของ TQM คือ กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร P – D – C – A

การออกแบบนวัตกรรมนี้ ได้พัฒนามาจากแนวคิดการ บริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) โดยมุ่งความสำคัญไปที่ความรับผิดชอบต่อการผลิต หรือการให้บริการ ที่มีคุณภาพร่วมกัน และการกระตุ้นให้ทุกคนแต่ละฝ่ายมุ่งพัฒนาคุณภาพ ของงาน หลักการบริหารนี้มีพื้นฐานมาจากหลักการ ควบคุมคุณภาพโดยรวม แนวคิดของ TQM คือ กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร P – D – C – A ตามทัศนะของ Deming ดังนี้ P = plan การร่วมกันวางแผน D = Do การร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผน C = Check การร่วมมือกันตรวจสอบการปฏิบัติงาน A = Act การร่วมกันพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น กระบวนการ

ทำงานเชิงระบบด้วย PDCA (Plan – Do – Check – Act) ถือเป็น วงจรบริหารงานคุณภาพซึ่งในการบริหาร ได้นำวงจรการทำงานเชิงระบบด้วย PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องทุกครั้งที่วงจร หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไปวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะ ถูกจัดทำเป็น มาตรฐานการทำงานซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด ทั้งนี้อาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มี ความซับซ้อนมาก

นวัตกรรมนี้ยังได้พัฒนามาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ซึ่งสามารถ นำไปเผยแพร่ยังหน่วยงานต่าง ๆ และพัฒนารูปแบบให้ดียิ่งขึ้นได้

การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มี ๕ ขั้นตอน คือ

๑) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๒) สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๓) สังเกตประกอบการสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ ความเป็นเลิศ

๔) อภิปรายกลุ่มเฉพาะเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๕) นำผลการศึกษาจาก ๑ – ๔ มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ ๑ ผลสรุปจากการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยการศึกษา เอกสาร การสังเกตประกอบการสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก การอภิปรายกลุ่มเฉพาะในบทที่ ๔ และ ๕ สรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

#### ๑. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

##### ด้านวิชาการ

สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านนี้คือ มีการเน้นคุณภาพข้อควร มีการใช้ศัพท์ เทคนิคในการสอน ให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมสอนอย่างมีความหมายส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมใช้ แหล่งเรียนรู้ภายนอก วัดและประเมินผลสภาพจริง จัดห้องเรียนพิเศษ เน้นความสามารถด้านภาษาไทย สอน ภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชียและประชาคมอาเซียน โดยเจ้าของภาษา

##### ด้านงบประมาณ

สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านงบประมาณมีดังนี้ มีการใช้งบประมาณ อย่างคุ้มค่า ลดความเสี่ยง และจัดหาแหล่งเงินภายนอก

##### ด้านบุคลากร

สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านบุคลากรมีดังนี้คือ ผู้บริหารมีความเป็น ผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูมีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ปรึกษาหารือให้เหมาะสม

กับวิชาและชั้นเรียน ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูง รับคนให้ตรงกับงานมีการสอนงาน มีการอบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่เน้นจรรยาบรรณครู

#### ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการทั่วไปดังนี้ คือ มีการลดงานงานบังคับ บัญชา เน้นธุรกิจศึกษา ดำเนินการก่อนคู่แข่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ บริหารแบบมีส่วนร่วม จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการเรียนการสอน ประหยัด

#### ๒. ปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

##### ด้านวิชาการ

ปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการมีดังนี้คือ โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่รับนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ

##### ด้านงบประมาณ

ปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านงบประมาณมีดังนี้คือ ขาดงบประมาณในการลงทุน ระบบสวัสดิการไม่มีคุณภาพ

##### ด้านบุคลากร

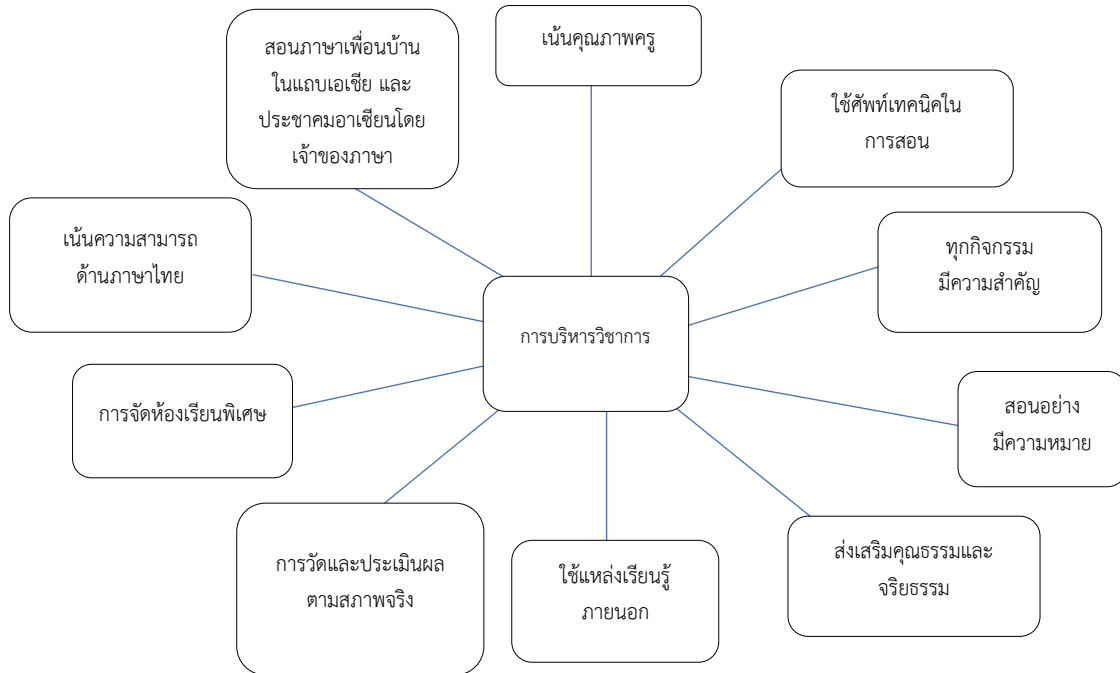
ปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านบุคลากรมีดังนี้คือ ขวัญและกำลังใจของครูลดลง ครูที่มีอยู่น้อยบางส่วนลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ ไม่มีโครงการจัดอบรมสัมมนาสำหรับครูโรงเรียนเอกชน รัฐเป็นผู้กำหนดเงินเดือน ครูผู้สอนจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู ขาดครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีอายุมากมีปัญหาในการจัดทำสื่อ ICT

#### ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

ปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการทั่วไปมีดังนี้คือ โรงเรียนเอกชนแข่งขันกันเอง และแข่งขันกับโรงเรียนรัฐบาล นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนไม่ชัดเจน จำนวนนักเรียนลดลงมีโรงเรียนนานาชาติเพิ่มขึ้น ครูโรงเรียนเอกชนต้องทำหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากงานสอน

ขั้นที่ ๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

จากประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การอภิปรายรายกลุ่มเฉพาะเพื่อทำการ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง (ศักยภาพของสถานศึกษา) จุดอ่อน (ข้อขัดข้องภายในสถานศึกษา) โอกาส (ปัจจัยภายนอกที่เอื้อ) และอุปสรรค (ปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้อ) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต่อไป



ภาพที่ ๙ ประเด็นในการทำ SWOT Analysis ด้านการบริหารวิชาการ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ด้านการบริหารงานวิชาการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

๑) จุดแข็ง

๑. การเน้นคุณภาพของครูหรือการมีครูที่มีคุณภาพนั้นเป็นจุดขายของโรงเรียนเอกชน ซึ่งโรงเรียนเอกชนมีโอกาสได้คัดเลือกครูที่มีคุณภาพ มีการสอบวัดคุณภาพการสอนของครู ก่อนที่จะบรรจุให้เป็นครูและครูทุกคนอบรมความรู้ครบตามที่โรงเรียนกำหนด มีการส่งครูอบรมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาขยายผลให้กับครูคนอื่น มีการพัฒนาครูได้ตามแผนยุทธศาสตร์ทุกคนทุกขั้นตอน มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เน้นทักษะการจัดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้

๒. การใช้ศัพท์เทคนิคในการสอน ทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่อาเซียน โดยมีการใช้ศัพท์เทคนิคในวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

๓. ทุกกิจกรรมมีความสำคัญ ซึ่งในโรงเรียนเอกชนนั้นมีการจัดอันดับความจำเป็นและความมีประโยชน์ของกิจกรรมตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน ซึ่งมีฝ่ายนิเทศติดตามงาน/กิจกรรมตามปฏิทินที่กำหนด

๔. การสอนอย่างมีความหมาย โรงเรียนเอกชนจัดให้ครูมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับวัยของนักเรียน มีหลักสูตรรายวิชาเป็นตัวกำหนด และมีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เหมาะกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน

๕. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม โรงเรียนเอกชนช่วยสร้างวินัยความรับผิดชอบและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้ผู้เรียนมีโครงการงานกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ที่สามารถตรวจสอบได้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาทักษะผู้เรียนและบุคลากร นำความรู้สู่การปฏิบัติ โดยมีโครงการงานกิจกรรมรองรับ

๖. การใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก โรงเรียนเอกชนมีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก ทำให้นักเรียนมีความรู้กว้างขวางใฝ่รู้ ใฝ่เรียนมากขึ้น มีโครงการศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนและนอกโรงเรียน มีผู้รับผิดชอบมีการประเมินสถานที่แหล่งเรียนรู้ที่นักศึกษาไปศึกษามา ผู้เรียนมีโอกาสได้รับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง มีองค์กรภายนอกให้การส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาด้วยความเต็มใจและต่อเนื่อง

๗. การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โรงเรียนเอกชนมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งทำให้ทราบสภาพที่แท้จริงของนักเรียน โดยยึดหลักการวัดประเมินผลตามหลักสูตรและสมรรถนะของผู้เรียน มีหัวหน้าฝ่ายวิชาการและฝ่ายวัดผลตรวจสอบ มีระบบการติดตามความก้าวหน้าควบคุม ดูแล สนับสนุน ชี้แนะวัดผลงานและประเมินความสำเร็จ

๘. การจัดห้องเรียนพิเศษ เพื่อดึงดูดใจผู้ปกครองให้ส่งบุตรหลานมาเรียน เช่น ห้องเรียนจินตคณิต ดนตรี ห้องเรียนเด็กพิเศษ ห้องเรียนภาษาอังกฤษ ห้องเรียนคณิตศาสตร์ ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนภาษาไทย ซึ่งทำให้เด็กได้รับการพัฒนาเต็มที่ตรงตามศักยภาพ และเป็นโรงเรียนทางเลือกสำหรับผู้ปกครองบางท่านที่มีความต้องการเฉพาะ เป็นห้องเรียนที่เน้นพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เช่น ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นจุดเด่นของโรงเรียน ทำให้ดูแลนักเรียนได้อย่างเหมาะสมกับพฤติกรรม

๙. เน้นความสามารถด้านภาษาไทย เป็นจุดขายของโรงเรียน เป็นพื้นฐานในการเรียนทุกกลุ่มสาระ ถ้าเด็กอ่านหนังสือไม่ออกก็ไม่สามารถตีโจทย์คณิตศาสตร์บางข้อได้ บางสาขาวิชาเน้นภาษาไทย เช่น นิติศาสตร์ (เขียนเรียงความภาษาไทย) การพัฒนาทักษะด้านภาษาไทยทำให้นักเรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้วิชาอื่น ๆ ได้ดี โรงเรียนเน้นการพัฒนาจากทักษะด้านนี้เป็นพิเศษ มีการส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพผู้เรียนที่มีแววในการพัฒนาอัจฉริยภาพด้านภาษาไทย

๑๐. สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชียและประชาคมอาเซียน โดยเจ้าของภาษา ทำให้สามารถสื่อสารกับประเทศเพื่อนบ้านได้เข้าใจมากขึ้น ผู้ปกครองมีตัวเลือกมากขึ้น โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและให้ผู้เรียนเลือกเรียนภาษาต่าง ๆ ตามความสนใจ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ทำให้มีความพร้อมสู่อาเซียน โดยเน้นจุดเด่นภาษาต่างประเทศโดยครูที่เป็นเจ้าของภาษา เป็นการสร้างการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

## ๒) จุดอ่อน

๑. เน้นคุณภาพครู ซึ่งครูไม่ค่อยแสวงหาความรู้เอง และครูที่ได้รับการอบรมยังไม่ครอบคลุมมีเพียงบางคนเท่านั้นที่ได้รับการอบรม และในการอบรมของครูบางคนไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระ หากครูบางกลุ่มสาระค่อนข้างยาก

๒. ทุกกิจกรรมมีความสำคัญ แต่อันเนื่องมาจากบางครั้งกิจกรรมก็มีมากเกินไป ทำให้ครูอ่อนล้า ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ และมีปัญหาด้านงบประมาณ



๓. สอนอย่างมีความหมาย ขาดการเตรียมการสอน ขาดการประเมินหลักสูตรในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อจบปีการศึกษา

๔. ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก บางครั้งต้องใช้งบประมาณมากกว่าที่กำหนด มีการพาเด็กไปแหล่งเรียนรู้ภายนอกในเวลาปกติ จัดสรรครูไปดูแลเด็กลำบาก แหล่งเรียนรู้บางสถานที่นักเรียนไม่สามารถไปได้ทุกคน เนื่องจากมีความแตกต่างทางศาสนา

๕. การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ครูใหม่ยังไม่เชี่ยวชาญในการวัดและประเมินผล

๖. การจัดห้องเรียนพิเศษ โรงเรียนเอกชนบางแห่งยังขาดแคลนบุคลากร และหาโรงเรียนต่อยอดให้นักเรียนไม่ได้ มีเด็กไม่เก่งพอที่จะแบ่งห้องต้องใช้งบประมาณสูง

๗. เน้นความสามารถด้านภาษาไทย ปัจจุบันนักเรียนไม่เก่งภาษาไทย บางโรงเรียนมีวิธีการสอนภาษาไทยไม่ถูกต้อง เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่เอื้อต่อการสอนภาษาไทย และมีนักเรียนบางคนอ่านหนังสือไม่ออก เขียนไม่ได้ ใช้ภาษาไม่เหมาะสมเพราะมีปัญหา นักเรียนขาดความพร้อมและจัดหาบุคลากรในการสอนค่อนข้างยาก

๘. สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชียและประชาคมอาเซียนโดยเจ้าของภาษา ไม่เหมาะสมกับเด็กเล็ก ๆ ควรเน้นภาษาไทยเสียก่อน ควรพิจารณาเลือกภาษาที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ครูไม่มีความพร้อม ผู้บริหารไม่สนับสนุน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในภาษาเพื่อนบ้านค่อนข้างยาก โรงเรียนไม่สอนหรือให้นักเรียนเลือกเรียนตามความสนใจ โรงเรียนเอกชนบางแห่งยังไม่เห็นประโยชน์ของการสอนภาษาเพื่อนบ้าน นักเรียนเรียนหนักเกินไปไม่สามารถจดจำได้

๓) โอกาส

๑. เน้นคุณภาพครู สำนักรับรองมาตรฐานการศึกษา ต้องประเมินทุกเขตพื้นที่ มีการอบรมให้ครู สพฐ. อยู่แล้ว และโรงเรียนให้โอกาสครูในการไปเรียนเสริมความรู้อื่น ๆ นอกเหนือจากเชิงวิชาการ เช่น เย็บผ้า ทำขนม แล้วกลับมาทำงานให้โรงเรียน มีข้อกำหนดในการไปศึกษาต่อและต้องกลับมาทำงานให้กับโรงเรียน มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูสู่คุณภาพ มีองค์กรภายนอกหลายองค์กรที่จัดอบรมครู ทำให้ผู้บริหารมีช่องทางในการเลือกหลายช่องทาง รัฐบาลมีการจัดทำนโยบายในการพัฒนาครู

๒. ทุกกิจกรรมมีความสำคัญในหลาย ๆ กิจกรรมโรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์จากองค์กรภายนอกในการจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน

๓. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม หน่วยงานราชการเสนอให้โรงเรียนจัดทำโครงการงาน กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

๔. ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนเอกชนมีโอกาสในการเลือกแหล่งเรียนรู้จากองค์กร หน่วยงานภายนอกที่เหมาะสมกับนักเรียน

๕. การวัดประเมินผลตามสภาพจริง สำนักงานทดสอบทางการศึกษามีโครงการในการจัดการสอนให้กับครู

๖. การจัดห้องเรียนพิเศษ มีโครงการโอลิมปิกวิชาการ มีแนวคิดส่งเสริมเด็กตามศักยภาพ โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่านั้น เช่น ศิลป์ดนตรี

๗. เน้นความสามารถด้านภาษาไทย โรงเรียนเอกชนมีการแข่งขันการใช้ทักษะด้านภาษาไทยมีการพัฒนา ด้านภาษาไทยตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ โดยมีการทำระบบคัดกรองและแก้ไขปัญหา และนักเรียน มีโอกาสได้เข้าร่วมการแข่งขันทักษะภาษาไทยกับหน่วยงานภายนอก

๘. สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชียและประชาคมอาเซียนโดยเจ้าของภาษา ซึ่งโรงเรียนมีโครงการ เตรียมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### ๔) อุปสรรค

๑. เน้นคุณภาพของครู สำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนไม่ค่อยจัดอบรมโครงการต่าง ๆ ให้กับ โรงเรียนเอกชน และไม่จัดสรรงบประมาณให้กลุ่มสาระการเรียนรู้บางกลุ่มไม่มีองค์กรใดเปิดการอบรม เช่น การสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ ครูที่มีคุณภาพไปสอบบรรจุเข้าเป็นครูโรงเรียนของรัฐบาล และครูไปสมัคร สอบเข้าสอนในโรงเรียนเอกชนอื่น ๆ

๒. ทุกกิจกรรมมีความสำคัญ บางกิจกรรมไม่สามารถทำตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากมีเหตุการณ์ อื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น มีคำสั่งจากทางราชการ น้ำท่วม

๓. สอนอย่างมีความหมาย ในบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

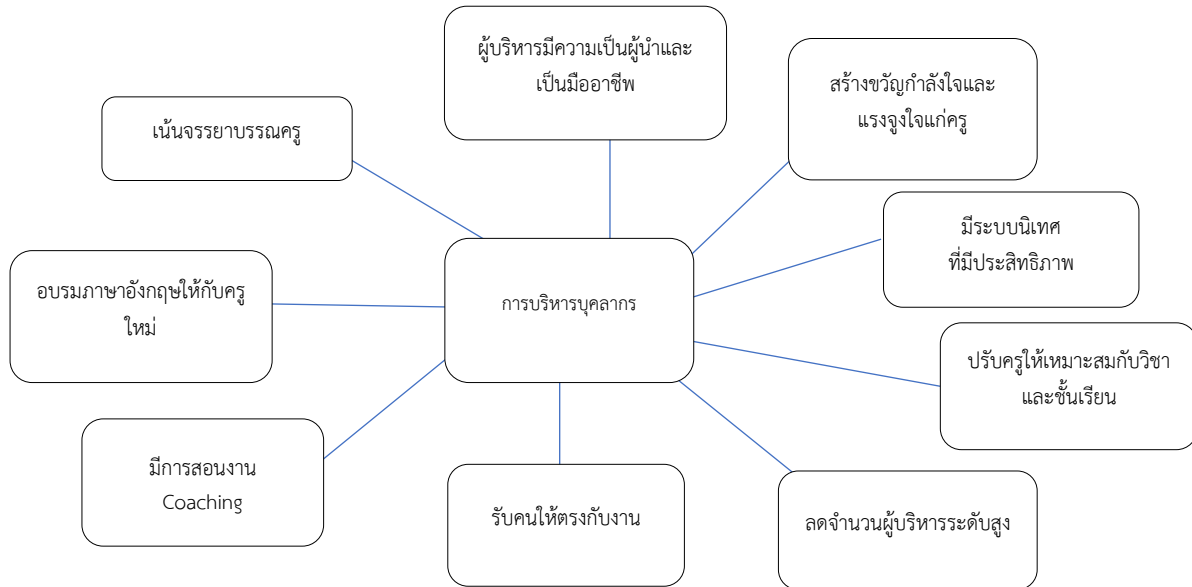
๔. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม เทคโนโลยีและโลกอินเทอร์เน็ตที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้คุณภาพ ของเด็กลดลง หนังสือราชการมาถึงโรงเรียนล่าช้า ทำให้บางกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้

๕. การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ในปัจจุบันไม่มีการติดตามการวัดและการประเมินผลตาม สภาพจริงจากหน่วยงานต้นสังกัด

๖. การจัดห้องเรียนพิเศษ ผู้ปกครองไม่มีความพร้อมด้านงบประมาณ ขาดการสนับสนุนด้าน งบประมาณจากรัฐบาล ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภายนอก

๗. เน้นความสามารถด้านภาษาไทย ค่านิยมในการเรียนภาษาอังกฤษค่อนข้างเข้มข้น การรับนักเรียน ระหว่างชั้นพื้นฐานของแต่ละโรงเรียนไม่เหมือนกัน นักเรียนที่เข้าระหว่างชั้นเรียนขาดทักษะด้านภาษาไทย นักเรียนที่แพทย์ลงความเห็นว่ามีลักษณะพิเศษ เช่น สมาธิสั้น บกพร่องด้านการเรียนรู้ จะมีปัญหาด้าน ภาษาไทย

๘. สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชียและประชาคมอาเซียนโดยเจ้าของภาษา ซึ่งปัจจุบันโรงเรียน เอกชนยังขาดบุคลากรเจ้าของภาษาในการสอน ไม่มีนโยบายจากหน่วยงานระดับสูง ขาดงบประมาณใน การจัดจ้าง และการสอนภาษาเพื่อนบ้านที่เป็นชาวต่างมักมีปัญหาเรื่องใบประกอบวิชาชีพ ชั่วโมงในการเรียน ไม่พอ



ภาพที่ ๑๐ ประเด็นในการทำ SWOT Analysis ด้านการบริหารบุคลากร

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ด้านการบริหารบุคลากร สรุปได้ดังนี้

๑) จุดแข็ง

๑. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การทุ่มเท การแสวงหาความรู้ให้กับตัวเอง สามารถควบคุมบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้ผู้บริหารเป็นที่รัก มีอำนาจสูงสุดในการบริหารและผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการ จึงมีความใส่ใจทุ่มเทพัฒนาตนเองแสวงหาความรู้ เพื่อควบคุมการบริหารด้วยตนเอง เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย การทำตนให้เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้าง มีความมุ่งมั่นในงาน รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนมีแผนการดำเนินกิจกรรมตลอดปีการศึกษา ผู้บริหารได้รับการอบรมด้านการมาเป็นผู้ นำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วม ทุ่มเทให้กับงาน

๒. สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้แก่ครู ทำให้บุคลากรอยู่ได้นาน มีสวัสดิการให้ ชุดฟอร์มสำหรับทำงาน และทัศนศึกษา มีการส่งครูไปศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ จัดทำประกันชีวิต มีเงินสะสม มีเงินปันผล (แบ่งกำไรให้ครู เพราะครูมีหุ้นคนละ ๑ หุ้นทันทีเมื่อบรรจุครู เพื่อจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงาน) มีการดูแล หลังเกษียณ โรงเรียนเอกชนแบบเจ้าของคนเดียวสามารถตัดสินใจได้ทันที กำหนดทุกอย่างเองและยืดหยุ่นได้ โรงเรียนมีมูลนิธิฯ มีเงินเกษียณให้ใช้ไปตลอดชีวิต โดยนำดอกผลมาใช้ ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง บุคลากรมีความสุข และบุคลากรอยู่กับโรงเรียนนาน ซึ่งโรงเรียนเอกชนจะ ใช้การชมเชย การมอบรางวัล การขึ้นเงินเดือน มีความคล่องตัวในการใช้จ่าย งบประมาณ มีการจัดสวัสดิการด้านการเงิน มีการทำประกันกลุ่ม มีการอบรมเกียรติบัตร และให้รางวัลในโอกาสต่าง ๆ มีรางวัลงานวิจัย มีการประกวด ICT มีบริการอาหารกลางวัน มีการทัศนศึกษา มีการส่งอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ

๓. มีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ มีผังโครงการนิเทศติดตามทุกโครงการและทุกกิจกรรม (PDCA) มีผู้ทรงคุณวุฒิร่วมนิเทศ บุคลากรมีความรู้เรื่องการนิเทศ มีการสร้างระบบนิเทศครูและบุคลากรให้ต่อเนื่อง มีการนำผลการนิเทศไปใช้ มีผังโครงสร้างฝ่ายติดตามงานอย่างชัดเจน มีระบบประกันคุณภาพภายใน มีการนิเทศติดตามโครงการ/งาน/กิจกรรม นิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้จริง มีการทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนมีกฎเกณฑ์และหลักการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (PDCA) ในโรงเรียนมูลนิธิฯ มีการนิเทศการเรียนการสอน โดยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และกลุ่มงานวิชาการ มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง

๔. ปรับครูให้เหมาะสมกับกับวิชาและชั้นเรียน โรงเรียนเอกชนมีข้อมูลจากการนิเทศ เพื่อการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกับวิชาและชั้นเรียน และโรงเรียนเอกชนมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความถนัดของครู ตลอดจนโรงเรียนสามารถเคลื่อนย้ายบุคลากรได้ง่าย นักเรียนมีคุณภาพ และครูสอนตรงตามสาขาที่จบ การศึกษาทุกระดับชั้น มีการปรับกำลังพลให้เหมาะสมกับขนาดของห้องเรียนและชั้นเรียน โดยเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ

๕. ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูง โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวสูง ผู้บริหารรู้จักนักเรียนทำให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารมีการลดค่าตำแหน่งทุกคนได้รับการบรรจุเป็นครูตั้งนั้นต้องสอนได้ เมื่อผู้บริหารระดับการได้ทำการสอนก็จะทำให้รู้จักนักเรียนมากขึ้นและรู้ปัญหาที่แท้จริงของชั้นเรียน

๖. รับคนให้ตรงกับงาน ทำให้การเรียนการสอนเกิดคุณภาพสูงสุด มีโอกาสได้พัฒนาต่อยอด และทำให้โรงเรียนมีกำลังในการจ่ายเงินเดือน

๗. มีการสอนงาน โรงเรียนเอกชนมีการสอนงานให้กับครูและบุคลากร ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ตรงกับความมุ่งหมายของผู้บริหาร) รู้ทิศทางในการทำงาน อบอุ่น ไม่เครียดและครูปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น ทำให้เกิดการงานที่เป็นทีม โดยมีการแนะนำครูและบุคลากรใหม่ได้ทราบกฎระเบียบสิทธิหน้าที่ใช้การนิเทศภายในการสอนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับ ครูที่มีประสบการณ์ได้มีการสอนงาน ปรีกษา แนะนำอย่างใกล้ชิด มีการสาธิตการสอน

๘. อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ โรงเรียนเอกชนมีนโยบายในการสอนภาษาอังกฤษ โดยจัดอบรมให้ทั้งครูใหม่และครูปัจจุบัน มีโครงการพัฒนาครูเข้าสู่สังคมอาเซียนให้เรียนภาษาอังกฤษ

๙. เน้นจรรยาบรรณครู โรงเรียนเอกชนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และสังคมทั่วไปอันเนื่องมาจากโรงเรียนมีจรรยาบรรณที่ดี มีระเบียบปฏิบัติงาน มีระบบการลงโทษ เพราะโรงเรียนมีความคล่องตัวในการกำหนดจรรยาบรรณและระเบียบปฏิบัติของครูและบุคลากร มีการส่งเสริมคุณภาพบุคลากรให้มีจรรยาบรรณและวิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ พุทธศักราช ๒๕๕๘

## ๒) จุดอ่อน

๑. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเอกชนบางแห่งไม่ใช้การบริหารแบบ Bottom-Up และการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ชัดเจน ไม่ทำงานเป็นทีม เจตคติของผู้บริหารระดับสูงยังไม่เปลี่ยนแปลงไป

สู่การสนับสนุน ขาดความร่วมมือจากทุกฝ่าย โรงเรียนเอกชนบางแห่งผู้บริหารมีกิจการหลายอย่าง อาจว่าจ้างให้ผู้อื่นบริหารจัดการแทน ทำให้การบริหารลดประสิทธิภาพลงผู้บริหารบางท่านขาดภาวะผู้นำ

๒. สร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจแก่ครู ขนาดโรงเรียนเอกชนไม่เท่ากัน มีระบบเพื่อการเกื้อกูลไม่เท่ากัน ทำให้ขาดความมั่นคงในวิชาชีพ ต้องใช้งบประมาณที่สูงขึ้น บางครั้งก็ไม่ได้อยู่ในแผนที่วางไว้บุคลากรบางคนเพิกเฉย ขาดการสร้างแรงจูงใจ งบประมาณมีจำกัดไม่สามารถขึ้นเงินเดือนเท่ากับโรงเรียนของรัฐบาลได้ ขาดความมั่นคงในวิชาชีพ

๓. มีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนเอกชนบางแห่งขาดการตรวจสอบ และกำกับติดตาม และขาดการนำผลการนิเทศภายในมาใช้ในการนิเทศการสอน บุคลากรมีการลาออกบ่อย ทำให้เสียเวลาในการฝึกครูที่เข้ามาใหม่ การนิเทศติดตามในการปฏิบัติงานยังไม่ครบกระบวนการ PDCA

๔. ปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาและชั้นเรียน โรงเรียนเอกชนขาดแคลนครูในบางสาขาวิชาไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ อีกทั้งครูใหม่ขาดประสบการณ์ในการสอน จึงปรับตัวเองไม่ได้ ครูที่มีวุฒิตรงกับวิชาที่สอนไม่เก่ง และครูใหม่บางท่านยังขาดประสบการณ์ในการจัดการสอนและควบคุมชั้นเรียน

๕. ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูง ขาดความรอบคอบในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในบางเรื่อง บางครั้งผู้บริหารมีภารกิจมาก ต้องทิ้งหน้าที่การสอนทำให้นักเรียนเรียนไม่ต่อเนื่อง

๖. รับคนให้ตรงกับงาน ครูใหม่บางท่านยังขาดประสบการณ์ในการจัดการสอนและควบคุมชั้นเรียน และส่วนราชการมักเรียกบรรจุครูเข้าเป็นราชการกะทันหัน

๗. มีการสอนงานต้องปฐมนิเทศบ่อย ๆ เพราะครูและบุคลากรลาออกไปทำงานที่อื่นทำให้เสียเวลาเสียงงบประมาณ

๘. อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ ครูไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเมื่อเวลาผ่านไปก็ทำให้ลืม ทำให้เกิดการสูญเปล่า บุคลากรและครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง ตลอดจนการอบรมไม่ต่อเนื่อง ครูเจ้าของภาษามีค่าใช้จ่ายสูงและไม่จบด้านการสอน และไม่ทำตามกฎของโรงเรียน ครูมีคาบสอนค่อนข้างมากทำให้มีระยะเวลาในการอบรมค่อนข้างน้อย

๙. เน้นจรรยาบรรณครู โรงเรียนเอกชนไม่สามารถบังคับใช้กฎต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ครูสามารถออกจากงานได้ในทันที โดยเกิดผลกระทบกับนักเรียน ครูสามารถออกจากงานได้ในทันทีโดยเกิดผลกระทบกับนักเรียน ครูที่เก่งแต่ทำผิดด้านจรรยาบรรณบางโรงเรียนก็ไม่ทำโทษหรือให้ลาออกจึงเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีกับครู และบุคลากรท่านอื่น ผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบหรือรู้พฤติกรรมแท้จริงของบุคลากรได้ทุกคน และมีครูที่ยังไม่เคารพกฎระเบียบของโรงเรียนอยู่

### ๓) โอกาส

๑. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โรงเรียนเอกชนนั้นเมืองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมได้และมีการสนับสนุนจากภายนอกบ้าง สมาคมผู้ปกครองได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกัน ผู้บริหารใช้โอกาสในการเปิดงานต่าง ๆ ไปพัฒนาตนเอง และเข้าอบรมจากองค์กรภายนอกที่จัดขึ้น มีพระราชบัญญัติการศึกษา มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ สมศ. มาตรฐาน สพฐ. เป็นแนวทางในการพัฒนาและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ได้รับโอกาสเข้าร่วมเป็นองค์กรและดำเนินการติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษา และสมาคมโรงเรียนเอกชน ทำให้ผู้นำมีการติดต่อกันเป็นเครือข่าย

๒. สร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจแก่ครู หน่วยงานทั้งภาครัฐและสมาคมโรงเรียนเอกชนได้มีโอกาสสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู เช่น การได้รับพระราชทานเครื่องราชฯ ครูสภามีรางวัลผู้บริหารดีเด่น ครูดีศรีแผ่นดิน สมาคมโรงเรียนเอกชนมีการมอบเกียรติบัตรให้ครูในวันการศึกษาเอกชน

๓. มีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพมีพระราชบัญญัติ ว่าให้การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร ซึ่งโรงเรียนเอกชนก็มีเขตพื้นที่การศึกษาช่วยนิเทศให้โรงเรียนในบางโอกาสที่มีปรึกษาที่มีความชำนาญด้านระบบการนิเทศที่โรงเรียนเอกชนได้แต่งตั้งขึ้น

๔. ปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาการและชั้นเรียน มีหน่วยงานภายนอกที่จัดฝึกอบรมให้ครู ตลอดจนโรงเรียนเอกชนเองก็ได้มีการนำวิทยากรภายนอกเข้ามาอบรม เพื่อแชร์ประสบการณ์ต่าง ๆ

๕. ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูง พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน กำหนดให้ผู้บริหารต้องทำการสอน

๖. รับคนให้ตรงกับงาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา กำหนดให้ผู้สอนต้องสอนให้ตรงกับวุฒิทางการศึกษา มีผู้สมัครจำนวนมากที่สำเร็จการศึกษาตรงตามสาขาที่โรงเรียนต้องการ

๗. มีการสอนงาน สำนักงานเอกชนบางแห่งใช้ความคิดเกี่ยวกับ Knowledge Management และโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรมีนโยบายการฝึกอบรมให้แก่ครูและบุคลากร มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกให้ความรู้

๘. อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ ภาษาอังกฤษเป็นจุดขายของโรงเรียนเอกชนและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เด็ก ๆ จำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษ ปัจจุบันมีสถาบันการสอนภาษาที่มีใบประกอบวิชาชีพ สื่อสารได้ดี รับสอนทั้งครูและนักเรียน ตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จัดให้มีการอบรมภาษาอังกฤษให้กับครูและบุคลากร ๑๐๐ ชั่วโมงเป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๙. เน้นจรรยาบรรณครู ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสามารถแจ้งครูสภาพในเรื่องการละทิ้งหน้าที่ของครูในโรงเรียนเอกชนที่ไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการแล้วลาออกกลางคัน ครูสภามีการยึดใบประกอบวิชาชีพครูได้ และโรงเรียนเอกชนมีการส่งอบรมสัมมนาด้านจรรยาบรรณ ความประพฤติของครูจากองค์กรภายนอก

#### ๔) อุปสรรค

๑. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเอกชนขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และมีการแข่งขันกันระหว่างโรงเรียนเอกชน ทำให้ความจริงใจลดลง การสนับสนุนจากมูลนิธิฯ ไม่เท่าเทียมกัน กฎระเบียบของทางราชการไม่เอื้อโรงเรียนเอกชน เช่น ระบบสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้ครูเอกชน บางครั้งเกิดภัยทางธรรมชาติที่ทำให้ต้องใช้งบประมาณที่มากขึ้น ปัญหาด้านโลกาภิวัตน์ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

๒. สร้างขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจแก่ครู โรงเรียนเอกชนมีข้อจำกัดด้านต่าง ๆ จากภาครัฐบาลค่อนข้างมาก เช่น ในการเบิกค่ารักษาพยาบาลสำหรับสามี บุตรหลาน และพ่อแม่ ในปัจจุบันไม่สามารถเบิกได้ เบิกได้เพียงของตนเองไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท ชุมชนแลศิษย์เก่าไม่ค่อยเกื้อกูล เพราะต้องไปช่วยโรงเรียน สภฐ. ไม่เอาเท่าที่ควร โดยเฉพาะค่าอบรม ค่าเอกสาร โรงเรียนเอกชนจึงต้องใช้งบประมาณของตนเองในการ ส่งเข้าอบรมในโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล เงินอุดหนุนรายหัวไม่เพียงพอในการจ่ายค่าตอบแทนครู บุคลากร เป็นหนี้นอกระบบ ครูลาออกไปทำงานใหม่ที่ให้เงินเดือนที่มากกว่า

๓. มีระเบียบวินัยที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญเปรียบ ในการดึงตัวบุคลากร

๔. ปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาการและชั้นเรียน ครูโรงเรียนเอกชนไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการหรือ ย้ายไปยังโรงเรียนที่มีสวัสดิการที่ดีกว่า ซึ่งการสอบบรรจุของราชการทำให้โรงเรียนเอกชนปรับครูได้ค่อนข้าง ยาก อีกทั้งครูโรงเรียนเอกชนมีก็จะลาออกกลางภาคเรียน เนื่องจากสอบบรรจุข้าราชการติด

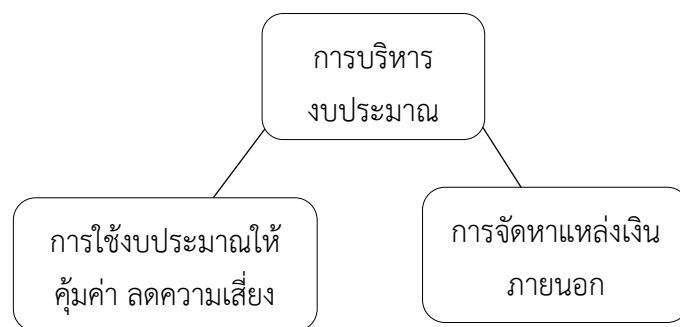
๕. ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชนบางแห่งสอนไม่เป็น และในการ เข้าทำงานได้กำหนดให้เป็นผู้บริหาร ตลอดจนผู้บริหารมีงานภายนอก เช่น การประชุมองค์กร ร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ ทำให้ไม่มีเวลาในการสอนและทำให้การสอนไม่ต่อเนื่อง

๖. รับคนให้ตรงกับงาน บุคลากรหรือครูที่เก่งมักเลือกงานที่ดีกว่า หรือให้ค่าตอบแทนที่มั่นคงกว่า ครูทุกคนต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู มีการสอนบรรจุข้าราชการครู โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ดึงบุคลากรไป

๗. มีการสอนงานการเข้าอบรมของครูไม่แน่นอน มีการเปิดรับสมัครสอบบรรจุข้าราชการครู

๘. อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ โรงเรียนเอกชนขาดงบประมาณในการจ้างครูเจ้าของภาษา

๙. เน้นจรรยาบรรณครู โรงเรียนเอกชนไม่มีข้อกำหนดในการลงโทษครูที่ผิดจรรยาบรรณตลอดจน เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือที่ทำให้จรรยาบรรณเสื่อมลงถ้าใช้อย่างขาดความระมัดระวัง สภาพปัญหาทาง เศรษฐกิจและครอบครัวทำให้ครูขาดจรรยาบรรณ



ภาพที่ ๑๑ ประเด็นในการทำงาน SWOT Analysis ด้านงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ด้านการบริหารงานงบประมาณ สามารถสรุปได้ ดังนี้

## ๑) จุดแข็ง

๑. การใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลดความเสี่ยง โรงเรียนเอกชนได้ฝึกให้บุคลากรรู้คุณค่าของการใช้งบประมาณ โดยต้องใช้อย่างคุ้มค่า คุ่มทุน และเกิดประโยชน์สูงสุด มีการบูรณาการในการเรียนการสอน ทำให้มีการใช้งบประมาณที่คุ้มค่าและความซ้ำซ้อน และมีคณะกรรมการพิจารณาการใช้งบประมาณ

๒. การจัดหาแหล่งเงินภายนอก โรงเรียนเอกชนบางหน่วยงานได้รับการสนับสนุนจากภายนอก เช่น โรงเรียนของมูลนิธิฯ ได้รับการสนับสนุนจากต่างประเทศ และโรงเรียนการกุศลก็สามารถจัดหาแหล่งเงินภายนอกได้ ทำให้มีสภาพคล่องในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นบทบาทหน้าที่ผู้ปกครองช่วยจัดหางบประมาณมาช่วยพัฒนา ซึ่งทำให้นักเรียนได้เพิ่มตามความต้องการของผู้ปกครอง ทำให้เกิดสภาพคล่องตัว และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากร

## ๒) จุดอ่อน

๑. การใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลดความเสี่ยง โรงเรียนเอกชนบางแห่งไม่มีแผนใช้งบประมาณหรือใช้เงินตามความต้องการของตนเอง ขาดบุคลากรที่มีความรู้เรื่องบัญชี

๒. การจัดหาแหล่งเงินภายนอก แหล่งทุนมองว่าเป็นการทำธุรกิจของเอกชนสำหรับโรงเรียนเอกชนที่เป็นเจ้าของคนเดียว จึงทำให้มีผู้สนับสนุนค่อนข้างน้อย โรงเรียนมีหนี้สินที่ต้องรับผิดชอบเป็นภาระผูกพัน ขาดการระดมทุนจากภายนอกมาส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ผู้บริหารไม่สนใจเรื่องเครือข่าย ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องบัญชี

## ๓) โอกาส

๑. การใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลดความเสี่ยง มีบริษัทตรวจสอบบัญชีและวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณของโรงเรียนซึ่งเป็นการเพิ่มความสะดวก และลดงานของโรงเรียนเอกชน

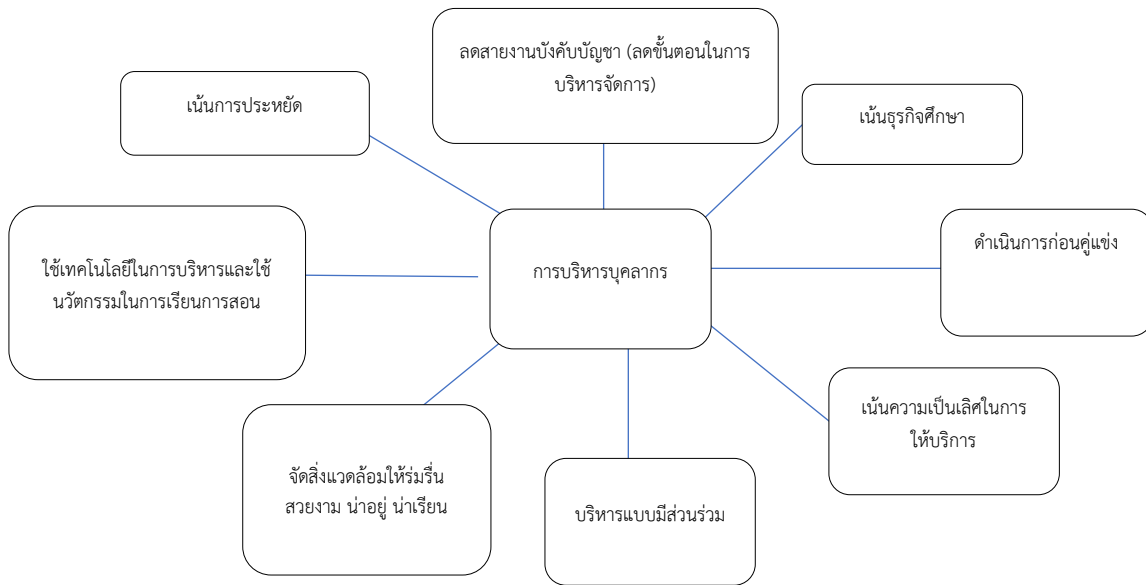
๒. การจัดหาแหล่งเงินภายนอก รัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนโรงเรียนในบางเรื่องและการจัดหาแหล่งเงินภายนอกได้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้เร็วกว่าคู่แข่ง มีโรงเรียนเอกชนบางแห่งที่มีเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชนในการช่วยจัดหาแหล่งเงินภายนอก

## ๔) อุปสรรค

๑. การใช้งบประมาณ ลดความเสี่ยง สินค้าราคาแพงขึ้น ไม่สามารถควบคุมราคาตลอดได้ และมีกิจกรรมที่องค์กรภายนอกขอความร่วมมือ เป็นการใช้งบประมาณเพิ่มจากแผนปฏิบัติการ

๒. การจัดหาแหล่งเงินภายนอก รัฐบาลไม่ให้การสนับสนุนขาดการให้ความร่วมมือของบริษัทห้างร้าน ด้านการศึกษา





ภาพที่ ๑๒ ประเด็นในการทำ SWOT Analysis ด้านบริหารทั่วไป

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

#### ๑) จุดแข็ง

๑. ลดสายงานบังคับบัญชา (ลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ) โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวรวดเร็ว มีบุคลากรไม่มากอยู่แล้วเพื่อประหยัดงบประมาณ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร

๒. เน้นธุรกิจศึกษา ทำให้ทราบถึงจุดคุ้มทุน และทำให้พัฒนาองค์กรทุก ๆ ด้านเพื่อให้เท่าเทียมกับโรงเรียนอื่น ๆ

๓. ดำเนินการก่อนคู่แข่ง เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนต้องรีบดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ โดยใช้จุดขายคือคุณภาพของครู ชื่อเสียงที่มีมานาน มีการศึกษาวิเคราะห์การตลาดของโรงเรียนตนเองและโรงเรียนใกล้เคียง มีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจ เช่น การให้ใคร่ครวญโรงเรียนที่มีระดับอนุบาล มีการให้ทุนการศึกษา

๔. เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ เป็นหน้าที่ของโรงเรียนเอกชนที่จะต้องทำเพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนพอใจ โรงเรียนเอกชนมักจะมีหน้าที่โดยเฉพาะในการประสานงานและให้บริการด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เข้ามาติดต่อ โดยเน้นในรูปแบบ One Stop Service และโรงเรียนเอกชนมักจะกำหนดเรื่องการบริหารเป็นหนึ่งนโยบายหลักของโรงเรียน มีการร่วมกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อบริการชุมชน ด้านสุขภาพ กีฬา

๕. บริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนเอกชนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม เข้าใจงานร่วมกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำให้บุคลากรมีความเป็นเอกภาพ โดยจัดให้มีการประชุมผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายเป็นประจำทุกสัปดาห์ มีการบริหารบุคลากรในแนวระนาบ ทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องมีความพร้อมจะต้องเข้าใจแผนงาน นโยบายของโรงเรียนตลอดจนผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน จะต้องมีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน มีการจัดตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจ มีการใช้แนวความระดมความคิด ทุกส่วนมีส่วนร่วมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนเอกชน

๖. จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปกครองและนักเรียน โดยโรงเรียนเอกชนมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการพักผ่อน เรียนอย่างมีความสุข มีการตรวจสอบ ปรับปรุง อาคาร ห้องเรียน ห้องศูนย์ ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้

๗. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน เพื่อดึงดูดใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเรียน ซึ่งโรงเรียนเอกชนจะมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสาร การแจ้งข่าวสาร ความปลอดภัย และนำมาช่วยในการตัดสินใจในระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ โดยจัดให้มีบุคลากรดูแลในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

๘. เน้นการประหยัด โรงเรียนเอกชนอยู่ได้ด้วยการบริหารจัดการด้วยตนเอง ดังนั้นการประหยัดเป็นเรื่องสำคัญระดับต้น ๆ ของหน่วยงาน เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียน ผู้บริหารต้องบริหารให้มีความคุ้มค่าตามมาตรการประหยัด มีการจัดโครงการที่เน้นการประหยัด

## ๒) จุดอ่อน

๑. ลดสายงานบังคับบัญชา (ลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ) ผู้บริหารระดับสูงอาจรับภาระที่มากเกินไป และอาจก่อให้เกิดความไม่รอบคอบ ภาระงานในการติดตามก็จะอยู่กับผู้บริหารระดับสูงมากเกินไป

๒. เน้นธุรกิจศึกษา อาจทำให้ไม่คำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียน หากเน้นเรื่องธุรกิจมากเกินไปอาจทำให้คุณภาพลดลง

๓. ดำเนินการก่อนคู่แข่ง โรงเรียนเอกชนขาดการศึกษาข้อมูลของผู้อื่นและคู่แข่ง และแต่ละโรงเรียนไม่เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการแข่งขันเอง

๔. เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ ถึงแม้โรงเรียนเอกชนจะเน้นเรื่องการให้บริการแต่บุคลากรในโรงเรียนก็ยังมีส่วนที่ไม่ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน และอาจให้บริการในลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับผู้ปกครอง

๕. บริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนเอกชนเน้นการบริหารจัดการที่คล่องตัว ดังนั้นหากมีการบริหารที่มีผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม บางครั้งผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยก็จะก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการได้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและติดขัดในการบริหารจัดการและบางครั้งชุมชนคิดว่าโรงเรียนเป็นของชุมชนก็จะไม่ฟังโรงเรียน และทำตามใจตนเอง

๖. จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดสร้างในการดูแลรักษา ตลอดจนบุคลากรบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการร่วมกันดูแลสิ่งแวดล้อมให้ดี และโรงเรียนเอกชนบางแห่งก็มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่อีกด้วย

๗. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน โรงเรียนเอกชนมักจะเป็นผู้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสนอ แต่มักจะมีปัญหาเรื่องบุคลากร โดยเฉพาะที่มีอายุงานมากจะไม่ค่อยยอมรับ

เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมักจะไม่นิยมรับการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ ๆ ส่งผลให้ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เสียงบประมาณไปค่อนข้างมาก แต่ใช้แบบไม่คุ้มค่า

๘. เน้นการประหยัด โรงเรียนเอกชนมักเจอปัญหาหลักคือ โรงเรียนมีนโยบายในการประหยัด แต่บุคลากรไม่ค่อยให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร จึงทำให้ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน อีกทั้งในปัจจุบันยังมีค่านิยมในการบริโภควัตถุนิยมอีกด้วย

#### ๓) โอกาส

๑. ลดสายงานบังคับบัญชา (ลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนเอกชน

๒. เน้นธุรกิจศึกษา มีสมาคมโรงเรียนเอกชนกำกับควบคุมและเขตพื้นที่ให้ความร่วมมือกับสมาคมโรงเรียนเอกชนในการกำกับดูแล มีการศึกษาดูงานในโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงมีโครงการเรียนฟรี ๑๕ ปีเข้ามาช่วย มีหน่วยงานภายนอกให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน

๓. ดำเนินการก่อนคู่แข่ง โรงเรียนเอกชนมีการดำเนินการหลายอย่างที่แตกต่างกันไป เช่น การให้ทุนนักเรียน ๑๐ คนแรกที่มีผลการเรียนสูง การให้ทุนสำหรับโรงเรียนเดิม มีการสอนล่วงหน้า

๔. เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ โรงเรียนเอกชนมีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ โดยเฉพาะมีการใช้ทีมงานจากภายนอกเข้ามาอบรมให้เข้าใจด้านการให้บริการส่งผลให้ผู้ปกครองเกิดความประทับใจ

๕. บริหารแบบมีส่วนร่วม สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กำหนดให้ต้องมีการประสานชุมชน ตลอดจนงานชุมชนสัมพันธ์เป็นงานหนึ่งในการบริหารโรงเรียนและโรงเรียนเอกชนมีหลักการบริหารแบบ School Base Management มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากร

๖. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน รัฐบาลจัดอบรมด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนมีการใช้สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ แก่นักเรียน เช่น Tablet บางหน่วยงานให้การสนับสนุนโรงเรียนเอกชนในระบบเครือข่าย เช่น TOT มีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการเรียนการสอน

๗. เน้นการประหยัด มีนโยบายประหยัดของกรมพลังงาน และหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยโรงเรียนเอกชนก็มีเข้าร่วมโครงการ

#### ๔) อุปสรรค

๑. เน้นธุรกิจศึกษา หากโรงเรียนเอกชนเน้นด้านธุรกิจมากเกินไป ผู้ปกครองก็ไม่สามารถส่งบุตรหลานมาเรียนได้ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๒. ดำเนินการก่อนคู่แข่ง โรงเรียนเอกชนมีการแข่งขันกันในเชิงธุรกิจ และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการดำเนินงาน โรงเรียนขนาดใหญ่จะทำได้รวดเร็ว และโรงเรียนรัฐบาลก็ยิ่งทำได้มากกว่า เพราะมีการสนับสนุน เช่น ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ห้องเรียน EP และปัญหาสุดท้ายคือคู่แข่ง ดำเนินการได้เร็วกว่าชัดเจนกว่า

๓. บริหารแบบมีส่วนร่วม ชุมชนเข้ามาจัดการทุกเรื่องจะทำให้โรงเรียนมีปัญหา เรื่องความคล่องตัวในการบริหารจัดการ หน่วยงานราชการไม่ให้ความร่วมมือ เช่น โครงการป้องกันยาเสพติดขาดความร่วมมือจาก

ชุมชน อีกทั้งชุมชนรอบโรงเรียนบางแห่งเป็นชุมชนเคลื่อนที่มีชาวต่างด้าวเข้ามาอาศัยเป็นจำนวนมาก ทำให้การสร้างความสัมพันธ์เป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปได้

๔. จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน มีปัญหาจากภายนอกบางประการที่เป็นอุปสรรค เช่น ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ลมพายุ

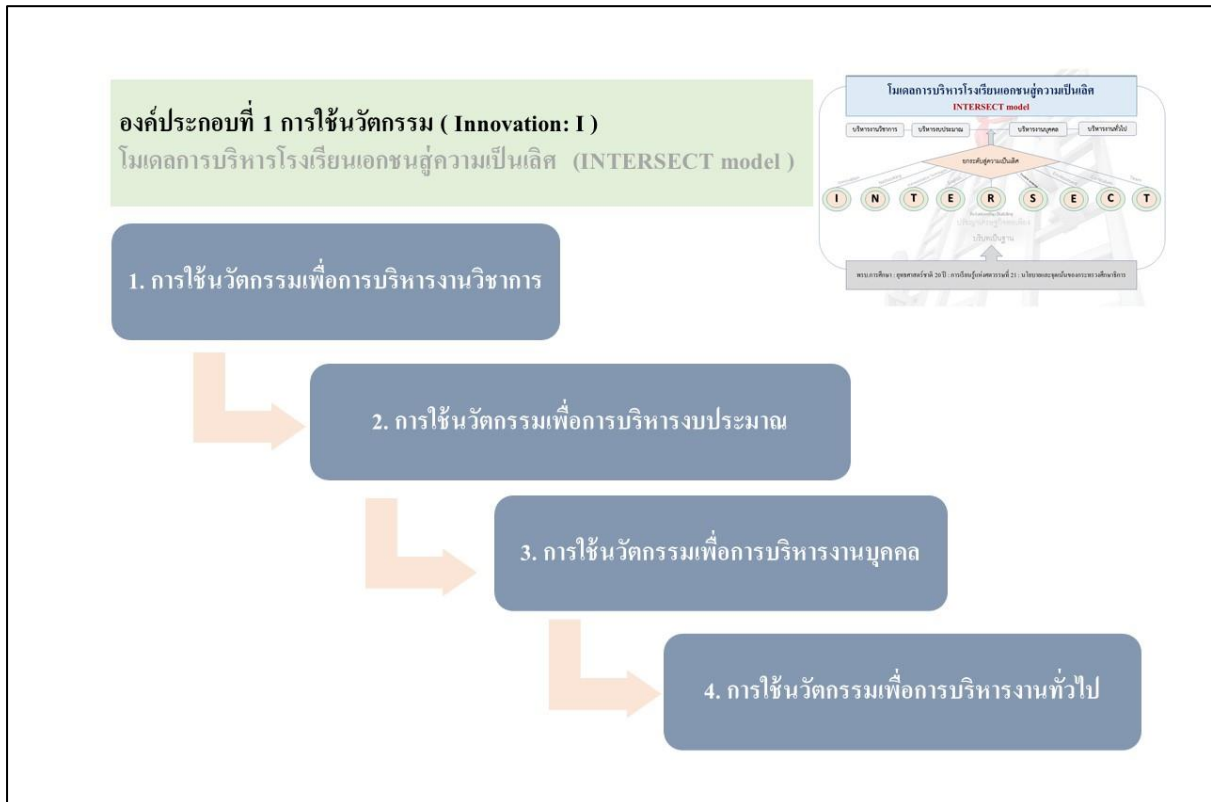
๕. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน เทคโนโลยีในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โรงเรียนเอกชนพยายามที่จะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด จึงทำให้ต้องก้าวตามอยู่เสมอ ส่งผลด้านงบประมาณ อีกทั้งขาดผู้เชี่ยวชาญในการเป็นวิทยากร หรือการให้ความช่วยเหลือ

๖. เน้นการประหยัด เกิดการเลียนแบบองค์กรอื่น ๆ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการ SWOT โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตาม แนวคิดหรือทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสอบถาม การสังเกต และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัย ได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคสามเส้าซึ่งเป็นการตรวจ สอบข้อมูลโดยการพิจารณาถึงเวลา สถานที่ บุคคล ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลาสถานที่ และบุคคลของผู้ให้ข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ ๑ และจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมาয়กร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแล้วนั้น ซึ่ง INTERSECT Model ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

๑. การใช้นวัตกรรม ( Innovation: I )

- ๑) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ
- ๒) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ
- ๓) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล
- ๔) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป



ภาพที่ ๑๓ องค์ประกอบที่ ๑ การใช้นวัตกรรม (Innovation: I)

การสัมภาษณ์แนวทางการร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ ๑. ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศควรนำนวัตกรรมมาช่วยในการบริหารจัดการ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า โรงเรียนควรมีรายงานการใช้นวัตกรรม ที่สร้างค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า โรงเรียนควรมีการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ลดความผิดพลาดในการคำนวณ ลดขั้นตอนอำนวยความสะดวก และติดตาม ตรวจสอบในการทำงาน

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า โรงเรียนควรมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนดตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน ประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การบริการสาธารณะ และประเมินผลการดำเนินงาน

ข้อ ๒. วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้ระบุวิธีการพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจและการบริหารการจัดการศึกษาระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้ ๑. ด้านวิชาการ ๒. ด้านงบประมาณ ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในโรงเรียนเป็นการวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัด ประเมินผล การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การแนะแนว ตลอดจนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นการบริหารให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน การงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของโรงเรียน

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ทรัพยากรที่สำคัญในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า คือ ทรัพยากรบุคคล การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญเพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพยึดมั่นในระเบียบ จรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจ ความมั่นคง ความก้าวหน้า ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า งานด้านการบริหารทั่วไป เป็นภารกิจหนึ่งของโรงเรียนในการสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาที่โรงเรียนกำหนดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานงานพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

ข้อ ๓. แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้นบรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า จะต้องมีการสร้างรูปแบบวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแล้วทำการทดลองใช้รูปแบบและประเมินการใช้รูปแบบตามลำดับ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ควรจะมีการสร้างเกณฑ์การประเมิน หรือสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั้ง ๔ งาน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ควรจะมีการจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหาร แล้วประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ควรมีการร่างรูปแบบและทดลองใช้ให้ครอบคลุมทุกโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายเพื่อการยืนยันรูปแบบในความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติของแต่ละด้านให้ครอบคลุมเพื่อความสะดวกในการนำลงสู่การใช้ในโรงเรียน

ข้อ ๔. จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ปัญหาการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ ควรใช้แนวทางในการดำเนินงาน โดยทำให้ครูมีรายงานการวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอทุกภาคเรียน โรงเรียนมีรายงานการใช้นวัตกรรมที่สร้างค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานงบประมาณ ควรใช้แนวทางในการดำเนินงานโดยให้โรงเรียนมีการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ลดความผิดพลาดในการคำนวณ ลดขั้นตอนอำนวยความสะดวก และติดตาม ตรวจสอบในการทำงาน ซึ่งอาจพิจารณาจากปริมาณจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานงบประมาณ

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ปัญหาการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยให้โรงเรียนมีการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนด ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งอาจพิจารณาจากปริมาณจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานบุคลากร

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ปัญหาการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไปควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยให้โรงเรียนมีการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน การประชาสัมพันธ์งานด้านการศึกษา การบริการสาธารณะ และประเมินผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งอาจพิจารณาจากปริมาณจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานทั่วไป

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่าโรงเรียนยังขาดแนวทาง วิธีการ หรือนวัตกรรมในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน อย่างเป็นรูปธรรม จึงควรสร้าง หรือนำนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดความเป็นเลิศมาใช้

ข้อ ๕. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้  
“การใช้นวัตกรรม”

ท่านที่ ๑ - ๕ มีความคิดเห็นตรงกันว่า การใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า ควรให้มีตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน ดังต่อไปนี้

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ: การใช้นวัตกรรม (Innovation: I) จำนวน ๙ คน ดังนี้  
คำถามรอบที่ ๑ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๑ การใช้นวัตกรรม

ท่าน ๑ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม จะเป็นตัวเพิ่มคุณค่าและเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะส่งผลดีในการจัดการเรียนการสอน

ท่านที่ ๒ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม จะช่วยให้การบริหารจัดการด้านงบประมาณมีความสะดวก คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

ท่านที่ ๘ และ ๙ ให้ความคิดเห็นว่า การใช้นวัตกรรม จะต้องให้โรงเรียนเอกชนมีนวัตกรรมในการขับเคลื่อนกำกับในแต่ละเรื่องที่จะช่วยได้โดยเฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย และงานทั่วไปในโรงเรียน

ท่านที่ ๔, ๖ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม ควรนำไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง ในการบริหารและจัดการศึกษา ๔ ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

คำถามรอบที่ ๒ แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๑ การใช้นวัตกรรม ควรเป็นอย่างไร

ท่านที่ ๒ และ ๙ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม ควรมีนวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ เช่น การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน มีนวัตกรรมการสร้างค่านิยมร่วมความเป็นเลิศทางวิชาการ

ท่านที่ ๔ และ ๖ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม ควรมีการนำนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ เช่น ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการลดความผิดพลาดในการคำนวณ การนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกในการทำงาน การนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ



ท่านที่ ๕ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม ควรมีแนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล เช่น ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เช่น งานด้านการประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการดำรงรักษาบุคลากร การใช้คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง

ท่านที่ ๑, ๓ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การใช้นวัตกรรม ควรมีแนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป เช่น การใช้นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน หรือสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) การนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการสาธารณะ การนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน

คำถามรอบที่ ๓ ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๑ การใช้นวัตกรรม อย่างไร

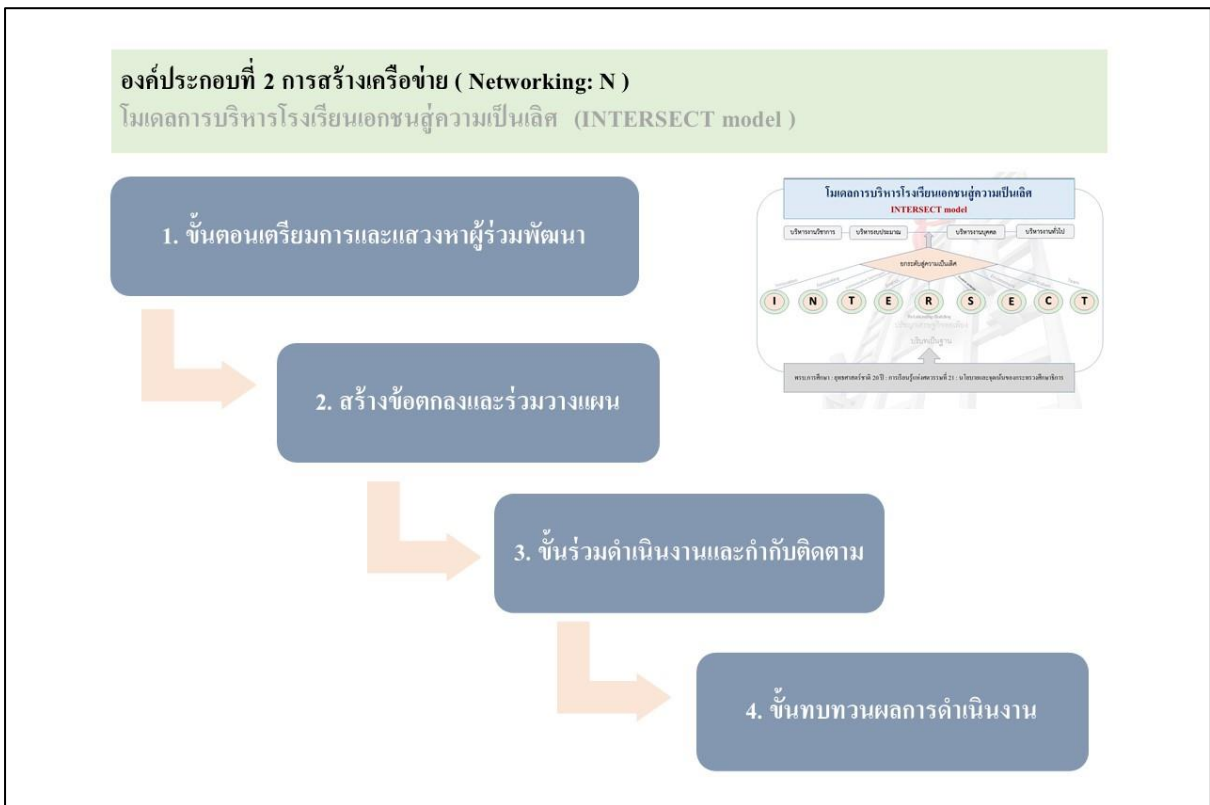
ท่านที่ ๑,๕ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นการบริหารงานวิชาการ ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ ครุมีรายงานการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนมีรายงานการใช้นวัตกรรม ที่สร้างค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๒ และ ๔ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการบริหารงานงบประมาณ ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ลดความผิดพลาดในการคำนวณ ลดขั้นตอนอำนวยความสะดวก และติดตาม ตรวจสอบในการทำงาน ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๓ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการบริหารงานบุคคล ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนด ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากร ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน

ท่านที่ ๖ และ ๙ ให้ความคิดเห็นว่า ประเด็นของการบริหารงานทั่วไป ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาการบริการสาธารณะ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

๒. การสร้างเครือข่าย (Networking: N)
- ๑) ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
  - ๒) สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน
  - ๓) ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม
  - ๔) ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน



ภาพที่ ๑๔ องค์ประกอบที่ ๒ การสร้างเครือข่าย (Networking: N)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรคำนึงถึงปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะเครือข่ายจึงควรมีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อช่วยเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทุกด้าน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า โรงเรียนควรมีการเตรียมการเพื่อแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา โดยสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของโรงเรียนในการศึกษาแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสัมพันธ์ ความร่วมมือที่ดี และสามารถประสานผลประโยชน์ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายที่ดีในโรงเรียนควรมีการสร้างข้อตกลงและร่วมกันวางแผนสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า เครือข่ายที่ดีในโรงเรียนควรมีการร่วมดำเนินงานและกำกับติดตามเป็นขั้นตอนเพื่อต้องการให้รู้ว่าผลการดำเนินงานของเครือข่าย และเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า เครือข่ายของโรงเรียนต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลการตรวจสอบทบทวนไปเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า การพัฒนาเครือข่ายมีขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย มีรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหาร เช่น รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชนกับภาคส่วนอื่น ๆ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอแนวทางการสร้างเครือข่าย ไว้ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย ๑) ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา ๒) ขั้นตอนสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน ๓) ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม และ ๔) ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า การพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ได้ร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเครือข่ายที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาที่ต่อเนื่องต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ข้อ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้นบรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า จะต้องมีการสร้างรูปแบบเครือข่ายในการจัดการศึกษาแล้วทำการทดลองใช้รูปแบบและประเมินการใช้รูปแบบตามลำดับ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ควรมีการสร้างเกณฑ์การประเมิน หรือสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ควรจะมีการจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน แล้วประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความจำเป็นประโยชน์

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ควรมีการร่างรูปแบบและทดลองใช้ให้ครอบคลุมทุกโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายเพื่อการยืนยันรูปแบบในความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติของแต่ละด้านให้ครอบคลุมเพื่อความสะดวกในการนำลงสู่การใช้ในโรงเรียน

ข้อ ๔ จากปัญหา อุปสรรค การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ปัญหาของเครือข่ายในโรงเรียนเอกชน ที่สำคัญคือ การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา โรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งเครือข่ายร่วมพัฒนาที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา ต้องเริ่มจากการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของโรงเรียนในการศึกษาแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสัมพันธ์ ความร่วมมือที่ดี และสามารถประสานผลประโยชน์ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมชี้แจง การแต่งตั้งคณะทำงาน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ปัญหาการสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายส่งเสริม การพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมสนับสนุนทั้งในและต่างประเทศเป็น เครือข่ายอุปถัมภ์

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ปัญหาการร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำแผนงาน/โครงการที่เตรียมการไว้มาปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องมีคณะทำงานของ เครือข่ายทั้งในและนอกโรงเรียน มีการปฏิบัติกิจกรรม และการกำกับติดตาม ประเมินผลกิจกรรม

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาเครือข่าย คือกระบวนการในการทบทวนผลการดำเนินงาน จึงจำเป็นจะต้องมีกระบวนการทบทวนปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของเครือข่าย เพื่อให้มี มาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อ ๕ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้ “การสร้างเครือข่าย”

ท่านที่ ๑ - ๕ มีความคิดเห็นตรงกันว่า การสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารงานทุกด้านในโรงเรียนเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์ การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน

สรุปว่า การสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๔ ตัว ได้แก่

- ๑) ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
- ๒) สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน
- ๓) ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม
- ๔) ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่าองค์ประกอบแต่ ละตัวต้องมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

คำถามรอบที่ ๑ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๒ การสร้างเครือข่าย  
 ท่าน ๑ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การสร้างเครือข่าย คือการเชื่อมโยงอย่าง  
 มีเป้าหมายเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันระหว่างผู้ที่  
 เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลังอันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงาน เพื่อเอาชนะ  
 อุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนของระบบ

ท่านที่ ๒ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในยุค  
 ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายสร้าง  
 ความตระหนักให้กับบุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของโรงเรียน

ท่านที่ ๗ และ ๙ ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า จัดทำแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา  
 โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนเป็นกระบวนการสร้างเครือข่ายที่ก่อให้เกิด  
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ท่านที่ ๔, ๖ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การมีเครือข่ายด้านการศึกษาที่เข้มแข็งจากทุก  
 ภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นทั้งจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคเอกชนต่าง ๆ ทุกภาค  
 ส่วนจะช่วยสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินไปได้อย่างมีมั่นคงและยั่งยืน บรรลุ  
 วัตถุประสงค์

คำถามรอบที่ ๒ แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชน  
 สู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๒ การสร้างเครือข่าย ควรเป็นอย่างไร

ท่านที่ ๑ และ ๙ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การสร้างเครือข่าย ควรมี ขั้นตอนเตรียมการและ  
 แสวงหาผู้ร่วมพัฒนา โดยมีการประชุม บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ของโรงเรียนเพื่อ  
 แต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา

ท่านที่ ๔ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การสร้างเครือข่าย ควรมีกระบวนการสร้าง  
 ข้อตกลงและร่วมกันวางแผน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ท่านที่ ๕ และ ๖ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การสร้างเครือข่าย ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วน  
 เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีส่วนร่วมดำเนินงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในภารกิจของโรงเรียน

ท่านที่ ๒, ๓ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การสร้างเครือข่าย ควรมีขั้นตอนในการทบทวนผล  
 การดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ  
 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

คำถามรอบที่ ๓ ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศ  
 ประเด็นที่ ๒ การสร้างเครือข่ายอย่างไร

ท่านที่ ๒, ๔ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็น ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วม  
 พัฒนาคควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ ๑) จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่ บุคลากร  
 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ของโรงเรียน ๒) มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อแสวงหา

ผู้ร่วมพัฒนา หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

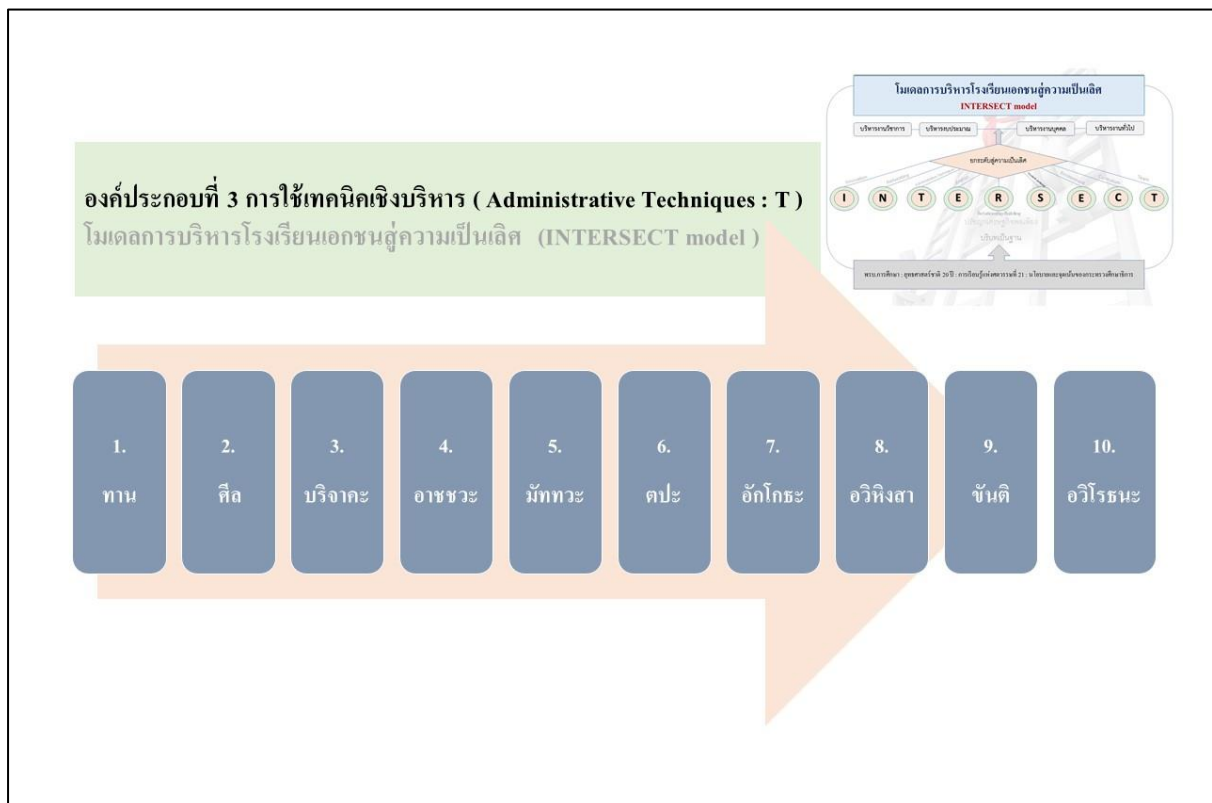
ท่านที่ ๑ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่ายการพัฒนาร่วมกัน ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๖ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ทบทวนแผนงาน โครงการด้านการสร้างเครือข่าย มีการจัดทำ คู่มือหรือแนวทางการดำเนินงานและมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านการสร้างเครือข่าย ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๗ และ ๙ ให้ความคิดเห็นว่า ประเด็นของขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ คณะกรรมการเครือข่ายหรือโรงเรียนคู่พัฒนา มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนและมีรายงานผลการดำเนินงานของเครือข่ายหรือของโรงเรียนคู่พัฒนา ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics) ดังนี้

- ๑) ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา มีตัวชี้วัด ๒ ตัว ได้แก่ ๑. มีการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่ บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน และ ๒. มีการแต่งตั้ง คณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
- ๒) สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ การจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) และวางแผน การดำเนินงานร่วมกัน
- ๓) ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ทบทวน แผนงาน โครงการด้านการสร้างเครือข่าย รวมทั้งกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล
- ๔) ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่ายและ ทบทวนผลการดำเนินงาน

๓. การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ( Administrative Techniques: T )
- ๑) แนวทางการใช้ด้านทานการให้
  - ๒) แนวทางการใช้ด้านศีล ความประพฤติดีงาม
  - ๓) แนวทางการใช้ด้านบริจาละ การบริจาละ
  - ๔) แนวทางการใช้ด้านอาชชะ ความซื่อตรง
  - ๕) แนวทางการใช้ด้านมัททะวะ ความอ่อนโยน
  - ๖) แนวทางการใช้ด้านตปะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ
  - ๗) แนวทางการใช้ด้านอักโกระ ความไม่โกรธ
  - ๘) แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน
  - ๙) แนวทางการใช้ด้านขันติ ความอดทน
  - ๑๐) แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ ความอ้างรง



ภาพที่ ๑๕ องค์ประกอบที่ ๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑. ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศควรใช้เทคนิคการบริหารตามแนวทศพิธราชธรรม ๑๐ ด้าน”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “เทคนิคการบริหารสู่ความเป็นเลิศควรใช้หลักธรรมาภิบาลมาช่วยในการบริหารโรงเรียนเอกชน”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “เทคนิคการบริหารโรงเรียนที่ดีควรมีการประกาศนโยบายคุณภาพ เน้นบริการที่เป็นเลิศ พุ่มเท เสียสละเวลาปฏิบัติหน้าที่ให้แก่โรงเรียนอย่างเต็มที่”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ควรมีการนำเอาเทคนิคการบริหารทศพิธราชธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ด้วยการทำให้ตัวเองเป็นตัวอย่างที่ดี มีการให้รางวัลคุณงามความดีแก่บุคลากรในโรงเรียนที่ประพฤติปฏิบัติดี”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ควรนำหลักคุณธรรมการไม่ทุจริตเอาประโยชน์เข้าข้างตัวเองและการคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศมาส่งเสริมให้มีในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ”

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “การใช้เทคนิคเชิงบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม มีแนวทางการบริหาร ๑๐ ด้าน ได้แก่ ด้านทาน การให้ด้านศีล ความประพฤติดีงาม ด้านบริจาคะ การบริจาคะ ด้านอาชวะ ความซื่อตรง ด้านมัททวะ ความอ่อนโยน ด้านตปะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภ ยศ ด้านอักโกธะ ความไม่โกรธ ด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน ด้านขันติ ความอดทน และด้านอวิโรธนะ ความธำรง”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “ในส่วนแนวทางด้านทาน การให้ ควรให้การช่วยเหลือครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ พุ่มเททั้งด้านทรัพย์สิน ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา และการให้อภัย”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “ในส่วนของด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียนนั้น ต้องไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้ร่วมงาน วางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรม และจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ในด้านอวิโรธนะ ความธำรง ต้องใช้เทคนิคการบริหารโดยตั้งมั่นในความยุติธรรม ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “เทคนิคการบริหารถ้ายึดหลักธรรมาภิบาลควรใช้แนวทางการบริหาร โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิภาพ และหลักประสิทธิผล”

ข้อ ๓. แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้น บรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “จะต้องมีการสร้างรูปแบบวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแล้วทำการทดลองใช้รูปแบบและประเมินการใช้รูปแบบตามลำดับ”



ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “ควรมีการสร้างเกณฑ์การประเมิน หรือสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเกี่ยวกับการใช้เทคนิคเชิงบริหาร”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “ควรมีการจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการใช้เทคนิคเชิงบริหารแล้วประเมินความเป็นไปได้ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ควรมีร่างรูปแบบและทดลองใช้ให้ครอบคลุมทุกโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายเพื่อการยืนยันรูปแบบในความเหมาะสมและความเป็นไปได้”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติของแต่ละด้านให้ครอบคลุมเพื่อความสะดวกในการนำลงสู่การใช้ในโรงเรียน”

ข้อ ๔. จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “ปัญหาการบริหารทศพิธราชธรรมในแนวทางการใช้ด้านทาน การให้ คือการขาดความทุ่มเท เสียสละ ช่วยเหลือ ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มกำลัง แนวทางการแก้ไข ควรใช้แนวทางในการดำเนินงาน โดยการประกาศนโยบายคุณภาพ เน้นบริการเป็นเลิศ เสียสละเวลาปฏิบัติหน้าที่ให้แก่โรงเรียน และชุมชนอย่างเต็มที่ ช่วยเหลือครู บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงาน สถานศึกษาอื่น ชุมชน เช่น ทรัพย์สิน การใช้จ่าย แรงงาน ความรู้ ความคิดเห็นแก่ทุกคนทุกองค์กรด้วยความเต็มใจ”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “ปัญหาการบริหารทศพิธราชธรรมในแนวทางการใช้ด้านบริจาค การบริจาค คือการขาดการแบ่งปัน เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มากกว่าประโยชน์ส่วนรวม แนวทางการแก้ไข ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือต่อองค์กร หน่วยงานการกุศลหรือสาธารณะประโยชน์ อย่างสม่ำเสมอ รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่เพื่อนร่วมงานที่ควรจะได้รับ มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “ปัญหาการบริหารทศพิธราชธรรมในแนวทางการใช้ด้านอาชวะ ความซื่อตรง ปัญหา คือขาดการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ขาดความรอบคอบในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไข ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยยึดหลักความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน โดยไม่พะวงกับชื่อเสียง ลาภยศ หรือตำแหน่ง แนวทางการใช้ด้านมัทวะ ความอ่อนโยน ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยรู้จักให้ความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งเหนือกว่า ผู้ที่อาวุโสกว่าและรู้จักให้เกียรติผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า หรือมีตำแหน่งต่ำกว่าตนตามสมควร”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ปัญหาการบริหารทศพิธราชธรรมในแนวทางการใช้ตบะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่น ลาภยศ ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยหมั่นพิจารณาว่าตนเองและโรงเรียนยังมีข้อบกพร่องอะไรบ้างและใช้ความเพียรพยายามปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ปัญหาการบริหารทศพิธราชธรรมในแนวทางการใช้ด้านขันติ ความอดทน ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยควรมีความอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ต้องใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา ใช้กลยุทธ์พิเศษแก้ปัญหามาตามสถานการณ์ แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ ความอหังการ รักษาความยุติธรรม

ควรใช้แนวทางการดำเนินงานโดยการสร้างข้อตกลงกับชุมชนผู้รับบริการ ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักการที่ถูกต้องเป็นสำคัญ”

ข้อ ๕. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้

ท่านที่ ๑-๕ “มีความคิดเห็นตรงกันว่า การใช้เทคนิคเชิงบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน”

สรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญควรมี ๑๐ ประเด็น ได้แก่ แนวทางการใช้ด้านทานการให้

- ๑) แนวทางการใช้ด้านทานการให้
- ๒) แนวทางการใช้ด้านศีล ความประพฤติดีงาม
- ๓) แนวทางการใช้ด้านบริจาละ การบริจาค
- ๔) แนวทางการใช้ด้านอาชวะ ความซื่อตรง
- ๕) แนวทางการใช้ด้านมัทวะ ความอ่อนโยน
- ๖) แนวทางการใช้ด้านตปะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ
- ๗) แนวทางการใช้ด้านอักโธระ ความไม่โกรธ
- ๘) แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน
- ๙) แนวทางการใช้ด้านขันติ ความอดทน
- ๑๐) แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ ความธำรง

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า

๑. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T)

ท่านที่ ๒ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ต้องใช้เทคนิคเชิงบริหารแนวทศพิธราชธรรม โดยเน้นที่การบริหารงานอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และให้บริการแก่สังคมด้วยความชอบธรรม”

ท่านที่ ๑ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ในการใช้เทคนิคเชิงบริหารต้องมีความตั้งมั่นในความยุติธรรม ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย”

ท่านที่ ๔ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และ ละเว้นจากการกระทำผิดศีลธรรม”

ท่านที่ ๖ ให้ความเห็นเห็นว่า “ในการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศต้องมีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทา คำสรรเสริญ สามารถวิเคราะห์พิจารณา รู้จักตน เข้าใจผู้อื่นผู้อื่น เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร อีกทั้งไม่หมกมุ่นในชื่อเสียง ลาภยศ”

ท่านที่ ๘ ให้ความคิดเห็นว่า “ต้องใช้เทคนิคเชิงบริหารให้บุคลากรมีความเสียสละ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม รู้จักแบ่งปันตามโอกาสอันสมควร และให้ความร่วมมือต่อองค์การในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ”

ท่านที่ ๙ ให้ความคิดเห็นว่า “ในการบริหารงานต้องไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่ใช่อำนาจเกินขอบเขต วางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรม และจัดคนให้เหมาะสมกับงาน อีกทั้งยังต้องมีความสุขรอบคอบ มีสติ รู้จักให้อภัย ปล่อยวาง ไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่น”

๒. แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

ท่านที่ ๑ และ ๒ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “แนวทางและวิธีการปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านทาน (การให้) ควรมีการให้การช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามความสามารถและด้วยความเต็มใจ ด้านทรัพย์สิน ด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย เช่น มีโครงการ มีกิจกรรมที่ช่วยเหลือนักเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ จัดหาทุนการศึกษาเพื่อช่วยเหลือผู้เรียน ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน”

ท่านที่ ๓ มีความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม) “ต้องปลูกฝังมีการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ละเว้นจากการกระทำผิดศีลธรรม โดยดูได้จากสมุดบันทึกการปฏิบัติงาน หรือการได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ”

ท่านที่ ๖ และท่านที่ ๙ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็นใช้ด้านบริจาคะ (การบริจาค) และด้านมัททวะ (ความอ่อนโยน) “ต้องให้ความร่วมมือต่อองค์การ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แบ่งปันตามโอกาสอันสมควร และต้องมีความอ่อนโยน มีความเคารพผู้อาวุโส มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และให้เกียรติยกย่องผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน

ท่านที่ ๗ และท่านที่ ๘ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ “ต้องมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และให้บริการแก่สังคมด้วยความชอบธรรม อีกทั้งยังต้องบริหารงานโดยตั้งมั่นในความยุติธรรม ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่ใช่อำนาจเกินขอบเขต วางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรม ที่สำคัญต้องจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน”

ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๕ มีความคิดเห็นตรงกัน ในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องใช้เทคนิคเชิงบริหารด้านขันติ (ความอดทน) มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทา และคำสรรเสริญ เพื่อจะได้มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป”

๓. ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ อย่างไร

ท่านที่ ๑ และท่านที่ ๓ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันใน “ประเด็นแนวทางการใช้ด้านทาน (การให้) และแนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม) ซึ่งเป็นเรื่องของ การให้ความช่วยเหลือและการรักษา ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดนั้น สามารถพิจารณาได้จากหลักฐาน ร่องรอย เช่น ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม ใบบอมนุโมทนาบัตร หรือ หนังสือขอบคุณ แบบบันทึกการให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ทุนการศึกษานักเรียน กิจกรรมช่วยเหลือนักเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคล เป็นต้น สำหรับเกณฑ์การประเมินให้พิจารณา จาก พฤติกรรมเชิงบวกมีพฤติกรรมเชิงบวกในการให้บริการ ให้ความรู้และวิธีปฏิบัติตนที่ถูกต้อง ต่อบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามความสามารถและด้วยความเต็มใจ ทั้งทางด้านทรัพย์สิน ด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย และการไม่ถูกลงโทษทางวินัย”

ท่านที่ ๒ และท่านที่ ๗ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็น ด้านบริจาตะ (การบริจาค) และ อาชชวะ (ความซื่อตรง) โดยพิจารณาจากการร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดี งามขององค์กรสังคมและสถานศึกษา ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติต่อ ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงานและประชาชน ปฏิบัติตนเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ และมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ไม่แสวงหา ผลประโยชน์ที่เกิดจากช่องว่างทางกฎหมายจากผู้ปกครองและนักเรียน”

ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๖ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็น ด้านมัทวะ (ความอ่อนโยน) แนวทาง การปฏิบัติต้องมีความเคารพผู้อาวุโส มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและให้เกียรติยกย่องผู้อื่น พิจารณาได้จาก การวางตัวเหมาะสม สร้างความเป็นกันเองกับบุคคลอื่น คิดดี พูดดี ทำดี อ่อนน้อมถ่อมตน ทำจิตใจให้เป็น กลาง และรู้จักยินดีกับผู้อื่น ส่วนด้านตะปะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ) แนวทางต้องรู้จักตนเองและ ผู้อื่น ลดความขัดแย้งในองค์กรไม่หมกมุ่น ในชื่อเสียงลาภ ยศ โดยใช้การสวดมนต์นั่งสมาธิเพื่อให้อารมณ์สงบ สร้างจิตสำนึกความละอายและเกรงกลัว รู้จักอดทน อดกลั้นต่ออารมณ์ที่มากกระทบรักษาจิตไม่ให้มีความโลภ โกรธ หลง ครอบงำ ไม่หลงในลาภยศและคำสรรเสริญเยินยอ

ท่านที่ ๕ และท่านที่ ๘ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็น “แนวทางการใช้ด้านอักโธระ (ความไม่โกรธ) โดยพิจารณาจากการมีจิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายผู้อื่นทั้งกาย วาจา และใจ สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ปัจจุบันว่าเราทำ อะไรอยู่ ถึงมีผู้กล่าวร้ายก็สามารถทำจิตใจให้เป็นปกติได้ แม้เมตตาจิตไปให้ผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ รู้จักให้อภัย และทำความเข้าใจผู้อื่น และด้านอวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน) พิจารณาได้จาก การไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น ไม่สร้างหนี้ ไม่เลือกปฏิบัติกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ ไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขต วางตัวเป็นกลางได้และให้ความเป็น ธรรมกับทุกฝ่าย”

ท่านที่ ๙ มีความคิดเห็นในประเด็น แนวทางการใช้ด้านขันติ (ความอดทน) “โดยพิจารณาจากการ มีความอดทนทางร่างกาย ทางจิตใจ ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาและสรรเสริญ ไม่ละทิ้งการงาน มีความอดทนต่อ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ (ความอหังการ) ซึ่งต้องมีความตั้งมั่นใน ความยุติธรรม ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวม ควรพิจารณาจาก

การมีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปรากฏผลดีมากและสามารถตรวจสอบได้

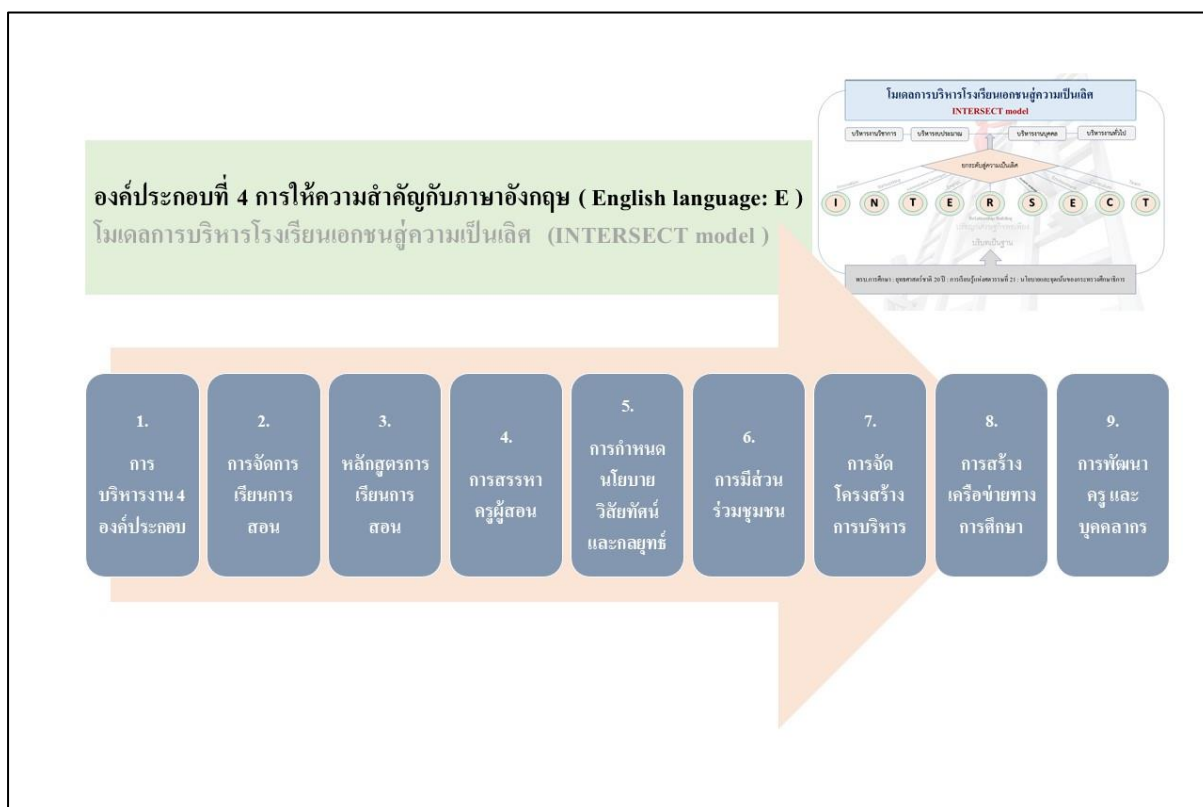
จากความคิดเห็นของท่านที่ ๑-๙ ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “ควรมีการตั้งเกณฑ์การประเมินสภาพจริงจากการปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริค สอดคล้องตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็น เพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ”

สรุปได้ว่า ในแต่ละประเด็น ๑๐ ประเด็นควรมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

- ๑) แนวทางการใช้ด้านทานการให้ มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ มีการให้การช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามความสามารถและด้วยความเต็มใจ ด้านทรัพย์สินด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย
- ๒) แนวทางการใช้ด้านศีล ความประพฤติดีงาม มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ มีการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และละเว้นจากการกระทำผิดศีลธรรม
- ๓) แนวทางการใช้ด้านบริจาค การบริจาค มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ การให้ความร่วมมือต่อองค์การ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แบ่งปันตามโอกาสอันสมควร
- ๔) แนวทางการใช้ด้านอาชชวะ ความซื่อตรง มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ การบริหารงานอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และให้บริการแก่สังคมด้วยความชอบธรรม
- ๕) แนวทางการใช้ด้านมีทหะ ความอ่อนโยน มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ ความเคารพผู้อาวุโส มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและให้เกียรติยกย่องผู้อื่น
- ๖) แนวทางการใช้ด้านตปะ การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ รู้จักตนเองและผู้อื่นลดความขัดแย้งในองค์กรไม่หมกมุ่นในชื่อเสียงลาภยศ
- ๗) แนวทางการใช้ด้านอักโธระ ความไม่โกรธ มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ มีความสุขุมรอบคอบ มีสติ รู้จักให้อภัย ปล่อยวาง ไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่น
- ๘) แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ ไม่เอา رأดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขต วางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรม และจัดคนให้เหมาะสมกับงาน
- ๙) แนวทางการใช้ด้านขันติ ความอดทน มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ไม่หวั่นไหวต่อคำนิินทา และคำสรรเสริญ
- ๑๐) แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ ความธำรง มีตัวชี้วัด ๑ ตัว คือ ตั้งมั่นในความยุติธรรมปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

๔. การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ( English language: E )

- ๑) แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)
- ๒) แนวทางการจัดการเรียนการสอน
- ๓) แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
- ๔) แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
- ๕) แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
- ๖) แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน
- ๗) แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
- ๘) แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
- ๙) แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร



ภาพที่ ๑๖ องค์ประกอบที่ ๔ การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language: E)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ เพราะว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง ที่นักเรียนต้องเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาในระดับสูงต่อไป”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “ภาษาอังกฤษมีความสำคัญต่อการประกอบอาชีพ พลโลกต้องตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในสังคมโลกยุคใหม่ ”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในการให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษต้องมีการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร โดยมีการจัดทำคู่มือการบริหารงานงานโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางภาษา”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ต้องมีการกำหนดนโยบาย นโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ พัฒนาหลักสูตรด้านการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศทางภาษา”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ต้องมีการสร้างภาคีเครือข่ายทางการศึกษา และอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ”

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “ต้องมีการบริหารงานครอบคลุมทั้ง ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน, การจัดองค์กร, การนำ, การควบคุม) โดยวางแผนและจัดโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการสื่อสารหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมายและวิธีที่ดำเนินงานที่ชัดเจน วางแนวทางการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การสรรหาครูผู้สอน ตลอดจนกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “ในการที่จะบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องมีการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และต้องมีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา วางแนวทางพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะ และสามารถจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ตลอดจนสามารถใช้งานวิจัยเป็นตัวแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ในการจัดการโครงสร้างการบริหารต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับ เปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบท พร้อมกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยมีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างเป็นระบบ”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ในการจัดการเรียนการสอนในด้านกายภาพ ควรมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับครู และนักเรียน โดยสามารถเข้าถึงได้ง่าย และการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อที่จะพัฒนาผู้เรียนได้ครบทุกด้าน”

ข้อ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้นบรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นให้ชัดเจน พร้อมกำหนดเกณฑ์การบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “.ใน ส่วนแนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม) ควรมีการดำเนินการให้ครอบคลุม ทั้งมีการวางแผนด้านทรัพยากรที่เหมาะสม มีการจัดองค์การ มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ มีการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมาย และวิธีที่ดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนมีการจัดทำคู่มือของโรงเรียน และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “ด้านการจัดการเรียนการสอนควรมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ ในส่วนของหลักสูตรการเรียนการสอน ต้องมีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ของกระทรวงศึกษาธิการ”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาครูผู้สอน เพราะศิษย์จะได้ดีเพราะครูดี ศิษย์จะเก่งได้ ก็เพราะครูเก่ง ดังนั้นต้องเลือกครูผู้สอนภาษาอังกฤษที่มีความรู้ความสามารถ พิจารณาได้จากวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการสอน ควบคู่ไปกับการพัฒนาครูให้มีความรู้ มีทักษะในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหา หรือส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษได้”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องร่วมกันกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ให้ความเอาใจใส่ กำกับ ติดตาม บริหารงานโครงการภาษาอังกฤษให้บรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งต้องสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ”

ข้อ ๔. จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร ในประเด็น

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “ปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะความสามารถในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และขาดการใช้วิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แนวทางการแก้ไข การฝึกอบรมความสามารถในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและการอบรมการทำวิจัย พร้อมกำหนดข้อตกลง ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนว่า ครู ๑ คน ควรมีงานวิจัยเพื่อปัญหาให้กับผู้เรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ ๑ เรื่อง ”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “ครูมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัดสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ แต่ขาดการนำหลักสูตรไปใช้ ขาดการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ขาดการประเมิน ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไขต้องมีการนิเทศกำกับ ติดตาม อย่างเข้มแข็ง จากท่านผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนร่วมทุกฝ่าย”



ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ แต่ขาดการนำไปปฏิบัติ แนวทางการแก้ไข ผู้บริหารต้องมีความใส่ใจในการบริหารโครงการ ภาษาอังกฤษให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย พร้อมนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบท มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แต่ขาดการบริหารจัดการ ดูแล ควบคุม โดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายใน” แนวทางการแก้ไขโดยดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ พร้อมสร้างระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ขาดเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แนวทางการแก้ไข โดยต้องสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน จัดทำ MOU เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสทุกคนมีส่วนร่วม และชุมชนให้การสนับสนุน ร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่เข้มแข็ง และเป็นแบบอย่างได้

ข้อ ๕ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้

ท่านที่ ๑-๕ “มีความคิดเห็นตรงกันว่า การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน”

สรุปได้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๙ ประเด็น ได้แก่

- ๑) แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)
- ๒) แนวทางการจัดการเรียนการสอน
- ๓) แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
- ๔) แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
- ๕) แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
- ๖) แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน
- ๗) แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
- ๘) แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
- ๙) แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า

๑. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ท่าน ๑ และ ๕ ให้ความสำคัญที่สอดคล้องกันว่า “การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ จะเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ”

ท่านที่ ๒ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ ทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ควรมีการสื่อสารที่หลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมาย พร้อมจัดทำคู่มือในการดำเนินงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน”

ท่านที่ ๔ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ต้องอาศัย การมีส่วนร่วมชุมชน และการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ จึงจะนำพาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้”

ท่านที่ ๗, ๖ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ พร้อมทั้งกำหนดโครงสร้างทางการบริหารที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้การบริหารจัดการภายในโรงเรียนบรรลุ วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งจัดสภาพบริบทให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ จะช่วยส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษประสบผลสำเร็จได้”

๒. แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ ๔ ควรเป็นอย่างไร

ท่านที่ ๔ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้อง ให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ โดยเริ่มจากการวางแผน มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารต้องกำกับ ติดตาม ความใส่ใจในการบริหาร โครงการภาษาอังกฤษเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย”

ท่านที่ ๒ และ ๖ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ในด้านของบุคลากร ต้องเริ่มต้นมาจาก กระบวนการสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิ มีคุณสมบัติ มีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษ และต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู พัฒนาความรู้ ความสามารถทางด้านภาษา มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ มีทักษะในการวางแผนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนได้อย่างถูกต้อง”

ท่านที่ ๕ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ในด้านการจัดการเรียนการสอนต้องมีการจัดทำ หลักสูตรตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ในด้านกายภาพ ควรจัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องสมุด สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาษา ห้องปฏิบัติการทางภาษา และห้องสมุดที่มีสื่อทางด้านในภาษาที่พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียน สามารถเข้าถึงได้ การสอนที่ให้ผู้เรียนเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่พูดภาษาอังกฤษ”

ท่านที่ ๑ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “การให้ความสำคัญกับชุมชน เปิดโอกาสให้ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้การเรียนการสอนภาษา มีความเข้มแข็งมากขึ้น”

ท่านที่ ๓ ให้ความเห็นที่ว่า “ควรมีการวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์) ให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน บริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการด้านภาษาอังกฤษ และ สถานที่ต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน และการจัดองค์กร ควร

มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแน่นอน จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาภาษาอังกฤษ

๓. ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ อย่างไร

ท่านที่ ๑, ๓ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ประเด็นการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม) ควรมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมไปถึงการวางแผนด้านทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการจัดองค์การ มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง มีการจัดทำคู่มือของโรงเรียน และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน”

ท่านที่ ๒ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ประเด็นของแนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ควรมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมถึง การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยการกำกับ ติดตาม เอาใจใส่ของผู้บริหาร”

ท่านที่ ๔ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ประเด็นของการพัฒนาครูและบุคลากร ควรมีตัวชี้วัดครอบคลุมถึง การมีจิตวิญญาณและสำนึกในความเป็นครู การมีทักษะและมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ตลอดจนควรมีงานวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ”

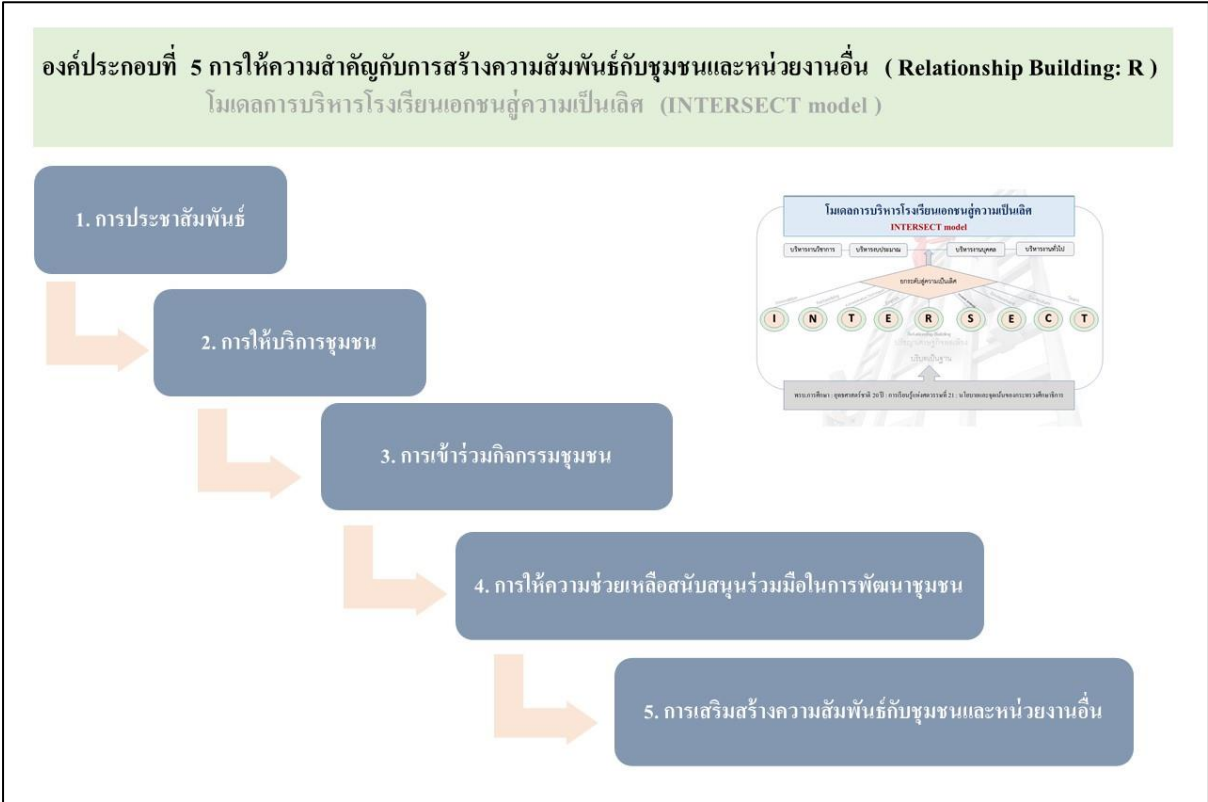
ท่านที่ ๖ และ ๙ ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “ประเด็นของการมีส่วนร่วมชุมชน และประเด็นการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา ควรมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุม การปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากรในโรงเรียน การให้ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการสอนภาษาอังกฤษ เช่น ในชุมชนที่มีการแต่งงานกับชาวต่างชาติ และควรมีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ”

จากความคิดเห็นของท่านที่ ๑ - ๙ ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “ควรมีการตั้งเกณฑ์การประเมินสภาพจริงจากการปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริค สอดคล้องตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็น เพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ”

ในแต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัดสำคัญ ดังต่อไปนี้

- ๑) แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ
- ๒) แนวทางการจัดการเรียนการสอน
- ๓) แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
- ๔) แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
- ๕) แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
- ๖) แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน
- ๗) แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
- ๘) แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
- ๙) แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

๕. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)
- ๑) การประชาสัมพันธ์
  - ๒) การให้บริการชุมชน
  - ๓) การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
  - ๔) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
  - ๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น



ภาพที่ ๑๗ องค์ประกอบที่ ๕ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องมีการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการกำหนดทิศทางของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการสร้างความเข้าใจกับครูและนักเรียน ในด้านบทบาทของครูผู้สอน และบทบาทของผู้เรียน

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องมีเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พยายามจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล สื่อ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องมีเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีเทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับคนอื่น มีเทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และมีการแนะนำให้ผู้เรียนจัดทำแฟ้มสะสมงาน แฟ้มสะสมงานของผู้เรียนนอกจากจะแสดงพัฒนาการของผู้เรียนแล้ว ยังเป็นการสะท้อนการสอนของผู้สอน เพื่อจะนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไปอีกด้วย

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องมีการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง มีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนต้องมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน มีหลักสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน มีกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน และต้องมีการปรับพฤติกรรมนักเรียน

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การกำหนดเป้าหมายของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) มีเทคนิคการส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการส่งเสริมการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Formative Assessment) มีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน มีโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปรับพฤติกรรมของนักเรียน มีกิจกรรมที่สอดแทรกในแผนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

ข้อ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้นบรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ต้องมีการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินการกำหนดเป้าหมายของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ต้องมีเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) และมีเทคนิคการส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ต้องมีเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินการส่งเสริมการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ต้องมีการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Formative Assessment) และต้องมีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ต้องมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน โดยดำเนินการจัดทำโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปรับพฤติกรรมของนักเรียน จัดกิจกรรมที่สอดแทรกในแผนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

ข้อ ๔ จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ปัญหาการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรกำหนดทิศทางของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

- การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่มีจุดเน้นการคุณภาพนักเรียนอย่างชัดเจน
- การกำหนดแผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับเป้าหมาย
- การกำหนดแผนการดำเนินงานในทุกองค์ประกอบของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์
- การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง
- การจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผู้เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวทางการประกันคุณภาพภายนอก

ควรสร้างความเข้าใจกับครูและนักเรียน ในบทบาทของครูผู้สอน

๑. การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะบุคคลทำแทนกันไม่ได้ ผู้สอนที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้เขาได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง
๒. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่ต้องมีการใช้กระบวนการคิด สร้างความเข้าใจความหมายของสิ่งต่าง ๆ ดังนั้นผู้สอนจึงควรกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดทำให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ

๓. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม เพราะเรื่องเดียวกันอาจคิดได้หลายแง่หลายมุมทำให้เกิดการขยาย เติบโตเติมความรู้ ตรวจสอบความถูกต้องของการเรียนรู้ตามที่สังคมยอมรับด้วย ดังนั้นผู้สอนที่ปรารถนาให้เกิดการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ
๔. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน เป็นความรู้สึกที่เบิกบานเพราะหลุดพ้นจากความไม่รู้ นำไปสู่ความใฝ่รู้ อยากรู้อีกเพราะเป็นเรื่องที่น่าสนุกผู้สอนจึงควรสร้างภาวะที่กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้หรือคับข้องใจบ้าง ผู้เรียนจะหาคำตอบเพื่อให้หลุดพ้นจากความข้องใจ และเกิดความสุขขึ้นจากการได้เรียนรู้เมื่อพบคำตอบด้วยตนเอง
๕. การเรียนรู้เป็นงานต่อเนื่องตลอดชีวิต ขยายพรมแดนความรู้ได้อย่างไม่สิ้นสุด ผู้สอนจึงควรสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาความรู้ไม่รู้จักจบ
๖. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะได้รู้มากขึ้นทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เป็นการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับรู้ผลการพัฒนาของตัวเองด้วย

#### การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้สอน

๑. ให้ผู้เรียนมีโอกาสกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้และร่วมวางแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในบรรยากาศที่ยืดหยุ่น
๒. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ ความเข้าใจในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
๓. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมการคิด การค้นคว้าหาความรู้และการแสดงออกของผู้เรียน ฝึกให้ผู้เรียนค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้หรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลายด้วยตนเอง
๔. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและสร้างผลงานจากการเรียนรู้ ตามความถนัดและความสนใจของตนเองและของกลุ่ม
๕. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการจัดการกระทำข้อมูล
๖. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงหรือประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนในชีวิตจริงหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงให้มากที่สุด
๗. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ และฝึกปรับปรุงตนเอง
๘. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากเพื่อนในกลุ่ม
๙. ส่งเสริมให้มีโอกาสฝึกการทำงานเป็นทีม ความมีวินัย และความรับผิดชอบ
๑๐. จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอนที่เป็นกัลยาณมิตร มีชีวิตชีวาและมีความสุข
๑๑. ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการคิด การแก้ไขปัญหาและการค้นพบความรู้
๑๒. ประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และตรงสภาพจริง
๑๓. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนประเมินและสะท้อนผลการเรียนของตนเองและเพื่อน

### บทบาทของผู้เรียน

๑. กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และวางแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
๒. แสวงหาความรู้ จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนการรู้ด้วยตนเอง
๓. แสวงหาความรู้ โดยการใช้ IT เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูล
๔. คิด ทำ และแสดงออกเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างผลงาน
๕. มีปฏิสัมพันธ์ช่วยกันเรียนรู้กับเพื่อนและกลุ่ม
๖. สร้างผลงานจากการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจของตนเอง (มีผลงานจากการเรียนรู้)
๗. ประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงหรือสถานการณ์จริง
๘. นำเสนอและสะท้อนผลงานในรูปแบบต่าง ๆ
๙. ชื่นชมกับความสำเร็จของตนเองและทีมงาน
๑๐. ฝึกความมีวินัยและความรับผิดชอบ
๑๑. มีส่วนร่วมและได้รับการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พยายามจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล สื่อ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และผู้เรียนมีโอกาสนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ผู้สอนเตรียมจัดสถานการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ นำทางไปสู่การเรียนรู้ โดยไม่ใช้วิธีบอกความรู้โดยตรง หรือถ้าจะจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้โดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล ผู้สอนจะต้องสำรวจให้รู้ก่อนว่า ภายในห้องสมุดมีข้อมูลอะไรอยู่บ้าง อยู่ที่ใด จะค้นหาอย่างไร แล้วจึงวางแผนสั่งการ ผู้เรียนต้องรู้เป้าหมายของการค้นหาจากคำสั่งที่ผู้สอน เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับคนอื่น เมื่อผู้เรียนจะต้องทำงานร่วมกัน จัดเก้าอี้ให้นั่งรวมกันเป็นกลุ่ม การจัดการเรียนการสอนที่แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละ ๔-๕ คนโดย สมาชิกในกลุ่มมีระดับความสามารถแตกต่างกัน สมาชิกทุกคนมีบทบาทหน้าที่ร่วมกันในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีเป้าหมายและมีโอกาสได้รับรางวัลของความสำเร็จร่วมกัน วิธีการแบบนี้ผู้เรียนจะมีโอกาสสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในเชิงบวก มาปฏิสัมพันธ์แบบได้พัฒนาทักษะทางสังคมและได้ใช้ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มเผชิญหน้ากันกระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อสร้างความรู้ให้กับตนเอง

### เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

- (๑) ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองสนใจ
- (๒) ผู้เรียนได้เรียนรู้หรือหาคำตอบด้วยตนเองโดยการคิดและปฏิบัติจริง
- (๓) วิธีการหาคำตอบมีความหลากหลายจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- (๔) นำข้อมูลหรือข้อความรู้จากการศึกษามาสรุปเป็นคำตอบหรือข้อค้นพบของตนเอง
- (๕) มีระยะเวลาในการศึกษาหรือแสวงหาคำตอบพอสมควร



(๖) คำตอบหรือข้อค้นพบเชื่อมโยงต่อการพัฒนาความรู้ต่อไป

(๗) ผู้เรียนมีโอกาสเลือก วางแผน และจัดการนำเสนอคำตอบ

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ปัญหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีการแนะนำให้ผู้เรียนจัดทำแฟ้มสะสมงาน แฟ้มสะสมงานของผู้เรียนนอกจากจะแสดงพัฒนาการของผู้เรียนแล้ว ยังเป็นการสะท้อนการสอนของผู้สอน เพื่อจะนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป

หลักการเบื้องต้นของการจัดทำแฟ้มสะสมงาน มีดังนี้

(๑) รวบรวมผลงานที่แสดงถึงพัฒนาการด้านต่าง ๆ

(๒) รวบรวมผลงานที่แสดงลักษณะเฉพาะของผู้เรียน

(๓) ดำเนินการควบคู่กับการเรียนการสอน

(๔) เก็บหลักฐานที่เป็นตัวอย่างที่แสดงความสามารถในด้านกระบวนการและผลผลิต

(๕) มุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ปัญหาการการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรใช้การวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง โดยการ

(๑) เน้นการประเมินที่ดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งสามารถทำได้ตลอดเวลา ทุกสภาพการณ์

(๒) เน้นการประเมินที่ยึดพฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียนจริง ๆ

(๓) เน้นการพัฒนาจุดเด่นของผู้เรียน

(๔) ใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายและสอดคล้องกับวิธีการประเมินตลอดจนจุดประสงค์ในการประเมิน

(๕) เน้นคุณภาพผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน

(๖) การประเมินด้านความคิด เน้นความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์

(๗) เน้นให้ผู้เรียนประเมินตนเอง และการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้เรียนผู้ปกครองและผู้สอน

วิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(๑) ศึกษาวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ดังนั้น จึงใช้วิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ การตรวจผลงาน การทดสอบ บันทึกรายงานจากผู้เกี่ยวข้อง การรายงานตนเองของผู้เรียน แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น

(๒) กำหนดเครื่องมือในการประเมิน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ให้เป็นการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนรอบด้านตามสภาพจริงแล้ว ในการกำหนดเครื่องมือจึงเป็นเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น

- การบันทึกข้อมูล จากการศึกษา ผลงาน โครงการ หนังสือที่ผู้เรียนผลิต แบบบันทึกต่าง ๆ ได้แก่ แบบบันทึกความรู้สึก บันทึกความคิด บันทึกของผู้เกี่ยวข้อง (นักศึกษา เพื่อนอาจารย์ ผู้ปกครอง) หลักฐานร่องรอยหรือผลงานจากการร่วมกิจกรรม เป็นต้น

- แบบสังเกต เป็นการสังเกตพฤติกรรม การร่วมกิจกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ปัญหาการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ควรใช้หลักสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

- (๑) ส่งเสริมให้ครูเป็นต้นแบบ (Modelling) ที่ดีให้แก่เด็กเพื่อให้เด็กเกิดความศรัทธาและอยากทำตามเพราะกระบวนการกลุ่มเกลากล่องเลาทางสังคม (Social Learning) เชื่อว่าต้นแบบเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม
- (๒) การใช้กระบวนการกลุ่มในการกลุ่มเกลากล่องเลา (Group Process)
- (๓) ครูทุกคนแม้จะสอนวิชาใดก็ตามควรตระหนักว่าต้องมีหน้าที่ในการสอนคุณธรรม จริยธรรมด้วย
- (๔) ควรเลือกวิธีสอนให้เหมาะสมกับเรื่องที่สอน ไม่ควรใช้การบรรยายอย่างเดียว ควรใช้วิธีการเชิงเหตุผลให้คิด วิเคราะห์ ใช้ตรรกะ ใช้การสร้างจุดสะเทือนใจ ใช้การอนุমান การอุปมาอุปไมย เป็นต้น
- (๕) ควรมีนิทาน ข่าว หรือเรื่องตัวอย่างประกอบ เพื่อชี้ให้เห็นสิ่งที่ต้องการสอนอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- (๖) ใช้สื่อการสอนอย่างเหมาะสม
- (๗) การวัดประเมินผลด้านคุณลักษณะของผู้เรียนที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าวัดด้านความรู้
  - การส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเข้าเรียนและสอบตามหลักสูตรธรรมศึกษา (นักธรรมตรี - โท - เอก) โดยการสมัครเข้าเรียนและสอบตามหลักสูตรนักธรรมตรี - โท - เอก ซึ่งจะได้ทั้งความรู้และกลุ่มเกลากล่องเลาด้านจิตใจไปด้วย
  - การใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอนธรรมะ ปัจจุบันแหล่งการเรียนรู้มีมากมาย แต่สื่อคอมพิวเตอร์เป็นสื่อที่ทันสมัยสามารถสืบค้นหาความรู้ได้มากมายและเข้าถึงได้ง่ายซึ่งครูสามารถสร้างเป็นบทเรียน (E-Learning) ให้นักเรียนเรียนเรื่องที่เหมาะสม รวมทั้งอาจมีเกมธรรมะ สื่อธรรมะที่สนุก ๆ ให้นักเรียนเกิดความสนใจมากกว่าการเล่นเกมที่มอมเมา เป็นต้น
  - การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเป็นครูที่พูดไม่ได้ เป็นการจัดบรรยากาศกายภาพในโรงเรียนให้เป็นสถานที่น่าอยู่น่าเรียนและช่วยกลุ่มเกลากล่องเลาจิตใจนักเรียน เช่น สอนจริยธรรมนักเรียน ต้นไม้พูดได้ เป็นต้น

#### กิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

- (๑) การจัดกิจกรรมเข้าค่ายนักเรียนหรือบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน เป็นกิจกรรมกลุ่มเกลากล่องเลาอย่างหนึ่งที่น่าสนใจแต่ควรมีการวางแผนและดูแลให้บรรลุตามเป้าหมายด้วย
- (๒) การใช้ดนตรี กีฬา ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือกลุ่มเกลากล่องเลาจิตใจนักเรียน เป็นเครื่องมือสร้างความสุนทรีย์ในจิตใจและกลุ่มเกลากล่องเลาใจนักเรียนได้เป็นอย่างดี แต่ครูหรือผู้ฝึกต้องวางแผนและดูแลอย่างดีด้วย

(๓) การจัดกิจกรรมประกวด แข่งขัน ยกย่องคนดี โดยกำหนดเกณฑ์ กติกา และมีวิธีดำเนินการที่มีความหมายทำให้คนทำความดีเกิดกำลังใจ และคนอื่นอยากทำความดีด้วย

#### การปรับพฤติกรรมนักเรียน

โดยใช้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การกระตุ้น/เสริมสร้างให้นักเรียนแต่ละคนตระหนัก ในพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง การส่งเสริมให้นักเรียนแต่ละคนวางแผนแก้ปัญหา/พัฒนาพฤติกรรมที่ตนยืนยันว่ายังเป็นปัญหา การติดตามการปฏิบัติตามแผนที่นักเรียนกำหนดเอง โดยใช้หลักการเสริมแรงเป็นระยะ ๆ จนนักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น

ข้อ ๕ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้

ท่านที่ ๑ -๕ มีความคิดเห็นตรงกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน

มีองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประเด็นได้แก่

- ๑) การประชาสัมพันธ์
- ๒) การให้บริการชุมชน
- ๓) การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
- ๔) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
- ๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า

๑. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นดังนี้

ท่านที่ ๓ และ ๙ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญควรมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่มีจุดเน้นการคุณภาพนักเรียนอย่างชัดเจน มีการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่เป็นรูปธรรม

ท่านที่ ๕ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญควรมีเทคนิค และการบริหารงานที่หลากหลาย

ท่านที่ ๖ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญควรเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนผู้สอนต้องใช้ประสบการณ์การจัดการเรียนรู้หรือเทคนิคที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือทำให้มากที่สุด

ท่านที่ ๑, ๒ และ ๔ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญควรเน้น เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย และควรมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนควบคู่กันไปด้วย

๒. แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

ท่าน ๑ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญควรมีแนวทาง คือ การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยการกำหนดทิศทางของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการสร้างความเข้าใจกับครูและนักเรียน และครูผู้สอนจะต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง ให้ผู้เรียนมีโอกาสกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้และร่วมวางแผนการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ในบรรยากาศที่ยืดหยุ่น จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ ความเข้าใจในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมการคิด การค้นคว้าหาความรู้และการแสดงออกของผู้เรียน ฝึกให้ผู้เรียนค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้หรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลายด้วยตนเอง

ท่านที่ ๒ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญควรมีแนวทาง คือ การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยที่ครูผู้สอนจะต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและสร้างผลงานจากการเรียนรู้ ตามความถนัดและความสนใจของตนเองและของกลุ่ม นักเรียนจะต้องมีส่วนร่วมและได้รับการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ท่านที่ ๔, ๖ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ควรมีแนวทางคือ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พยายามจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล สื่อ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และผู้เรียนมีโอกาสนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ผู้สอนเตรียมจัดสถานการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ นำทางไปสู่การเรียนรู้ โดยไม่ใช้วิธีบอกความรู้โดยตรง หรือถ้าจะจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้โดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล ผู้สอนจะต้องสำรวจให้รู้ก่อนว่า ภายในห้องสมุดมีข้อมูลอะไรอยู่บ้าง อยู่ที่ใด จะค้นหาอย่างไร แล้วจึงวางแผนสั่งการ ผู้เรียนต้องรู้เป้าหมายของการค้นหาจากคำสั่งผู้สอน

ท่านที่ ๘ ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ควรมีแนวทางคือ แนวทางการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยจะต้องวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง ใช้วิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ท่านที่ ๙ ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ควรมีแนวทางคือ แนวทางการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยการกำหนดหลักการสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน การจัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน และการปรับพฤติกรรมนักเรียน

๓. ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ อย่างไร

ท่านที่ ๑ , ๓ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการ

ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๒ และ ๔ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) และมีเทคนิคการส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน มีการส่งเสริมการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics) เช่นเดียวกัน

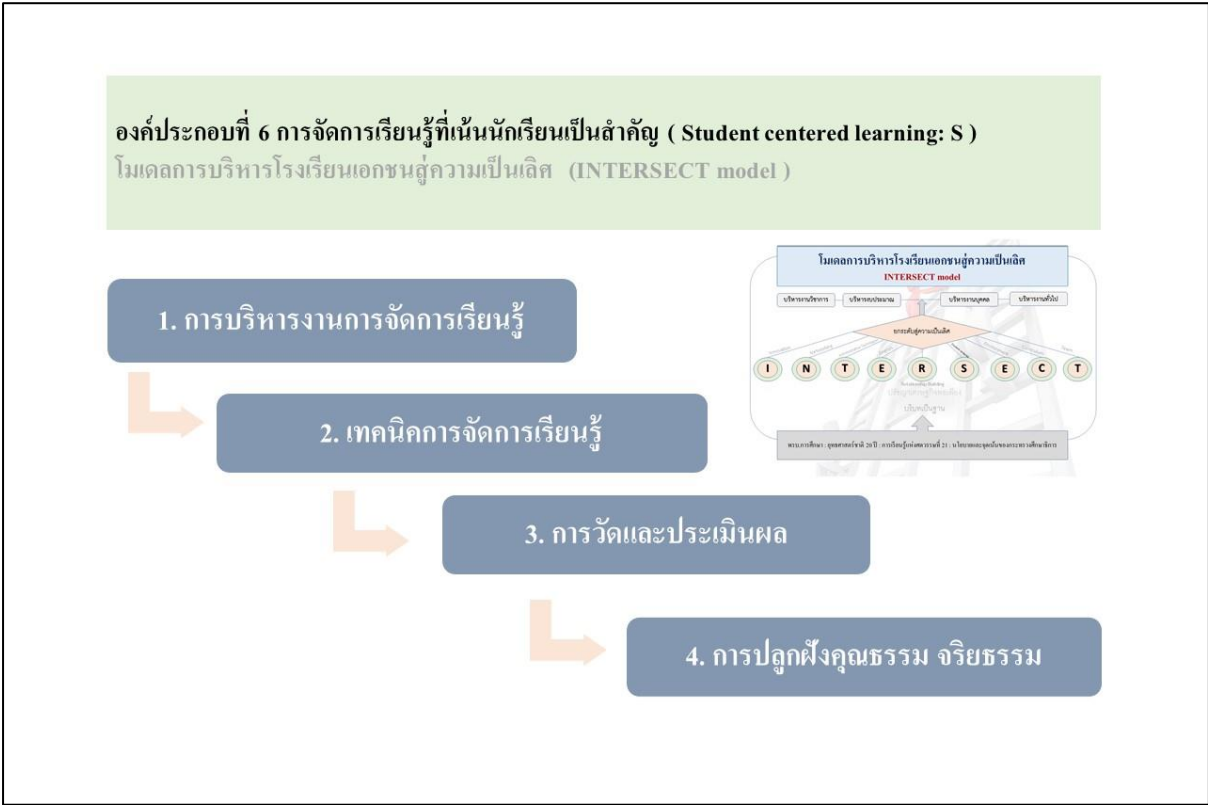
ท่านที่ ๕ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Formative Assessment) และมีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics) เช่นเดียวกัน

ท่านที่ ๖ และ ๙ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปรับพฤติกรรมของนักเรียน และมีกิจกรรมที่สอดแทรกในแผนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ทั้งนี้ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics) เช่นเดียวกัน

ในแต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

- ๑) การประชาสัมพันธ์
- ๒) การให้บริการชุมชน
- ๓) การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
- ๔) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
- ๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

๖. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( Student centered learning: S )
- ๑) การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - ๒) เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - ๓) การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - ๔) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน



ภาพที่ ๑๘ องค์ประกอบที่ ๖ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( Student centered learning: S )

การสัมภาษณ์แนวทางการยกกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องมีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างหลากหลายช่องทาง นำเสนอข้อมูลของโรงเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบและเข้าใจ เผยแพร่ความเคลื่อนไหวในการบริหารโรงเรียน รวมถึงข่าวสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบของโรงเรียนให้ผู้ปกครองทราบ มีการจัดงานนิทรรศการเผยแพร่ผลงานนักเรียน ประจำปี จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์ ป้ายนิเทศ เพื่อนำเสนอผลงานนักเรียน อย่างต่อเนื่อง

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องให้บริการชุมชน โดยให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น อาคารเรียน สนามกีฬา ใช้บริการห้องประชุม ห้องสมุด ให้ยืมโต๊ะ เก้าอี้ ให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางด้านวิชาการ นำนักเรียนไปช่วยงานชุมชน ช่วยทำความสะอาด ช่วยกันปลูกต้นไม้ หรือจัดอบรมความรู้ด้านภาษาให้กับผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น เช่น ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ไปช่วยชุมชนทำความสะอาด ช่วยกันปลูกต้นไม้ เข้าร่วมกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น ร่วมมือกับผู้ปกครองในการวางแผนและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศคณะกรรมการสถานศึกษาต้องร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของชุมชน มีผู้นำทางศาสนาเป็นที่ปรึกษาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียน ชุมชนมีการจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนได้ศึกษา มีวิทยากรจากชุมชนเข้ามาให้ความรู้แก่นักเรียนในการส่งเสริมการประกอบอาชีพ ผู้นำชุมชนร่วมเป็นเกียรติหรือเป็นประธานในงานกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีตัวแทนของชุมชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ชุมชนร่วมบริจาคเงินสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน และมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนต้องมีการประสานความร่วมมือให้ความช่วยเหลือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น มีการเชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่าเข้ามาร่วมงานกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ ควรมีการจัดทำวารสาร และช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริหารจัดการของโรงเรียนต่อสาธารณะ จัดปฐมนิเทศนักเรียน และประชุมผู้ปกครอง

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า การให้บริการชุมชน ควรมีการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน ควรเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และร่วมบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ของชุมชนในท้องถิ่น

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นการได้รับความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น เป็นความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่น ในการร่วมวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกทางวิชาการ และความสามารถพิเศษอื่น ๆ ตามบริบทของชุมชน

ข้อ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้น บรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ต้องมีการประชาสัมพันธ์ โดยการจัดทำวารสาร และช่องทางการเผยแพร่ผลงาน การบริหารจัดการของโรงเรียนต่อสาธารณะ จัดปฐมนิเทศนักเรียน และประชุมผู้ปกครอง

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ต้องมีการให้บริการชุมชน โดยการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ต้องเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน โดยเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ของชุมชนในท้องถิ่น

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน โดยให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน จากคณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ต้องมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น โดยความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการร่วมวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกทางวิชาการและความสามารถพิเศษอื่น ๆ ตามบริบทของชุมชน

ข้อ ๔. จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ปัญหาการประชาสัมพันธ์ ควรจัดทำวารสาร สิ่งพิมพ์ เผยแพร่ เสนอข้อมูล ของโรงเรียน ให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ การจัดทำรายงานผลการเรียนของผู้เรียน จัดปฐมนิเทศผู้ปกครอง นักเรียนก่อนเปิดเรียนภาคต้นของทุกปี เสนอการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเผยแพร่ความเคลื่อนไหวในการบริหารโรงเรียน เผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน จัดการประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจง การปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบของโรงเรียนให้ผู้ปกครองทราบ โทรศัพท์ติดต่อผู้ปกครองเพื่อแจ้งและรับทราบ ข้อมูลของนักเรียนจากผู้ปกครอง จัดงานนิทรรศการเผยแพร่ผลงานนักเรียนประจำปี การออกข่าวสื่อสารมวลชน จัดทำข่าวเสียงตามสาย จัดทำป้ายนิเทศ นำเสนอผลงานนักเรียน

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาการให้บริการชุมชน ควรให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการอาคารของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการสนามกีฬาของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการห้องประชุมของโรงเรียนให้ชุมชนยืมโต๊ะ เก้าอี้ ของโรงเรียน ให้คำแนะนำ คำปรึกษาหารือทางด้านวิชาการ ให้ธนาคารมาเปิดในโรงเรียนเป็นสำนักงาน นำนักเรียนไปช่วยชุมชน ทำความสะอาดวัด ในชุมชน นำนักเรียนช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน โรงเรียนจัดอบรมความรู้ด้านภาษา ให้กับผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ปัญหาการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน ควรเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นในเครือข่าย ของชุมชน ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา การนำนักเรียนไปช่วยชุมชนทำ ความสะอาดวัด นำนักเรียนช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วม กิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีของท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนไป



ช่วยพัฒนาชุมชนโดยการปลูกข้าว ทำนา ให้ความร่วมมือกับผู้ปกครองวางแผนและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ปัญหาการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้นำทางศาสนาในชุมชนมาเป็นที่ปรึกษาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียน ชุมชนจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนเยี่ยมชมและศึกษา วิทยากรจากชุมชนเข้ามาให้ความรู้แก่นักเรียนส่งเสริมการประกอบอาชีพ ผู้นำชุมชนเข้าร่วมเป็นเกียรติหรือประธานในงานกิจกรรมของโรงเรียน ตัวแทนชุมชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียน เชิญชวนบริจาคการเงินสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน เชิญผู้ปกครองมาให้ความรู้แก่นักเรียนด้านการทำอาหาร ด้านการตัดผม และมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ปัญหาการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ควรให้ครูและนักเรียนนำการแสดงด้านดนตรี นาฏศิลป์ หรือความสามารถพิเศษอื่น ๆ ร่วมงานกับชุมชน ผู้บริหารเป็นวิทยากรฝึกอบรม และการประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ประสานความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือของชุมชนและหน่วยงานอื่น เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่าเข้ามาจัดตั้งกลุ่มชมรม สมาคม เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันปีใหม่ เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันลอยกระทง เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันพองานวันแม่ และร่วมงานไหว้ครู เชิญคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องความต้องการของชุมชน ดำเนินงานโดยการสร้างข้อตกลงกับชุมชน ผู้รับบริการ ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักการที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ

ข้อ ๕ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้

ท่านที่ ๑ - ๕ มีความคิดเห็นตรงกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน

สรุปได้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประเด็น ได้แก่

- ๑) การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๒) เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๓) การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๔) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า

๑. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นดังนี้

ท่านที่ ๓ และ ๙ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เช่น จัดทำวารสาร สิ่งพิมพ์ เผยแพร่ เสนอข้อมูล

ของโรงเรียน ให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ จัดงานนิทรรศการเผยแพร่ผลงานนักเรียนประจำปี การออกข่าวสื่อสารมวลชน จัดทำข่าวเสียงตามสาย จัดทำป้ายนิเทศ นำเสนอผลงานนักเรียน

ท่านที่ ๕ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีการให้บริการชุมชน เช่น ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการอาคารของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการสนามกีฬาของโรงเรียน

ท่านที่ ๖ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นในเครือข่ายของชุมชน ผู้บริหาร ครู หรือนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา

ท่านที่ ๑, ๒ และ ๔ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีการรับความช่วยเหลือสนับสนุนของชุมชนและการเสริมสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

๒. แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

ท่าน ๑ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีแนวทาง คือ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยการจัดทำวารสารสิ่งพิมพ์ เผยแพร่ เสนอข้อมูล ของโรงเรียน ให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ การจัดทำรายงานผลการเรียนของผู้เรียน จัดปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนก่อนเปิดเรียนภาคต้นของทุกปี เสนอการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เผยแพร่ความเคลื่อนไหวในการบริหารโรงเรียน เผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน จัดการประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบของโรงเรียนให้ผู้ปกครองทราบ โทรศัพท์ติดต่อผู้ปกครองเพื่อแจ้งและรับทราบข้อมูลของนักเรียนจากผู้ปกครอง จัดงานนิทรรศการเผยแพร่ผลงานนักเรียนประจำปี การออกข่าวสื่อสารมวลชน จัดทำข่าวเสียงตามสาย จัดทำป้ายนิเทศ นำเสนอผลงานนักเรียน

ท่านที่ ๒ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีแนวทาง คือ การให้บริการชุมชน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการอาคารของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการสนามกีฬาของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการห้องประชุมของโรงเรียนให้ชุมชนเยี่ยมโต๊ะ เก้าอี้ ของโรงเรียน ให้คำแนะนำ คำปรึกษาหารือทางด้านวิชาการ ให้ธนาคารมาเปิดในโรงเรียนเป็นสำนักงาน นำนักเรียนไปช่วยชุมชน ทำความสะอาดวัดในชุมชน นำนักเรียนช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน โรงเรียนจัดอบรมความรู้ด้านภาษาให้กับผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน

ท่านที่ ๔ , ๖ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีแนวทาง คือ การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นในเครือข่ายของชุมชน ผู้บริหาร ครู หรือนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา การนำนักเรียนไปช่วยชุมชนทำความสะอาดวัด นำนักเรียนช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน ผู้บริหาร ครู หรือนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู หรือนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมประเพณี

ของท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนไปช่วยพัฒนาชุมชนโดยการปลูกข้าว ทำนา ร่วมมือกับผู้ปกครองวางแผน และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

ท่านที่ ๘ ให้ความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีแนวทาง คือ การรับความช่วยเหลือสนับสนุนของชุมชน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้นำทางศาสนาในชุมชนมา เป็นที่ปรึกษาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียน ชุมชนจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนเยี่ยมชมและศึกษา วิทยากรจากชุมชนเข้ามาให้ความรู้แก่นักเรียน ส่งเสริมการประกอบอาชีพ ผู้นำชุมชนเข้าร่วมเป็นเกียรติหรือ ประธานในงานกิจกรรมของโรงเรียน ตัวแทนชุมชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียน เชิญชวนบริจาค การเงินสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน เชิญผู้ปกครองมาให้ความรู้แก่นักเรียนด้านการทำอาหาร ด้านอาชีพ การตัดผม มอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน

ท่านที่ ๙ ให้ความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ควรมีแนวทาง คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยครูและนักเรียนนำ การแสดงด้านดนตรี นาฏศิลป์ หรือความสามารถพิเศษอื่น ๆ ร่วมงานกับชุมชน ผู้บริหารเป็นวิทยากรฝึกอบรม และการประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ประสานความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือของ ชุมชนและหน่วยงานอื่น เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่าเข้ามาจัดตั้งกลุ่มชมรม สมาคม เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันปีใหม่ เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันลอยกระทง เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันพ่อ งานวันแม่ และร่วมงานไหว้ครู เชิญคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องความต้องการของ ชุมชน

๓. ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ อย่างไร

ท่านที่ ๑ , ๓ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนควรมี ตัวชี้วัด ได้แก่ มีการจัดทำวารสาร และช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริหารจัดการของโรงเรียนต่อสาธารณะ จัดปฐมนิเทศน์

เรียน และประชุมผู้ปกครอง ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๒ และ ๔ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการให้บริการชุมชน ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๕ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นของการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนควรมี ตัวชี้วัด ได้แก่ เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ของ ชุมชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

ท่านที่ ๖ ให้ความคิดเห็นว่า ประเด็นของการรับความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ ได้รับความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

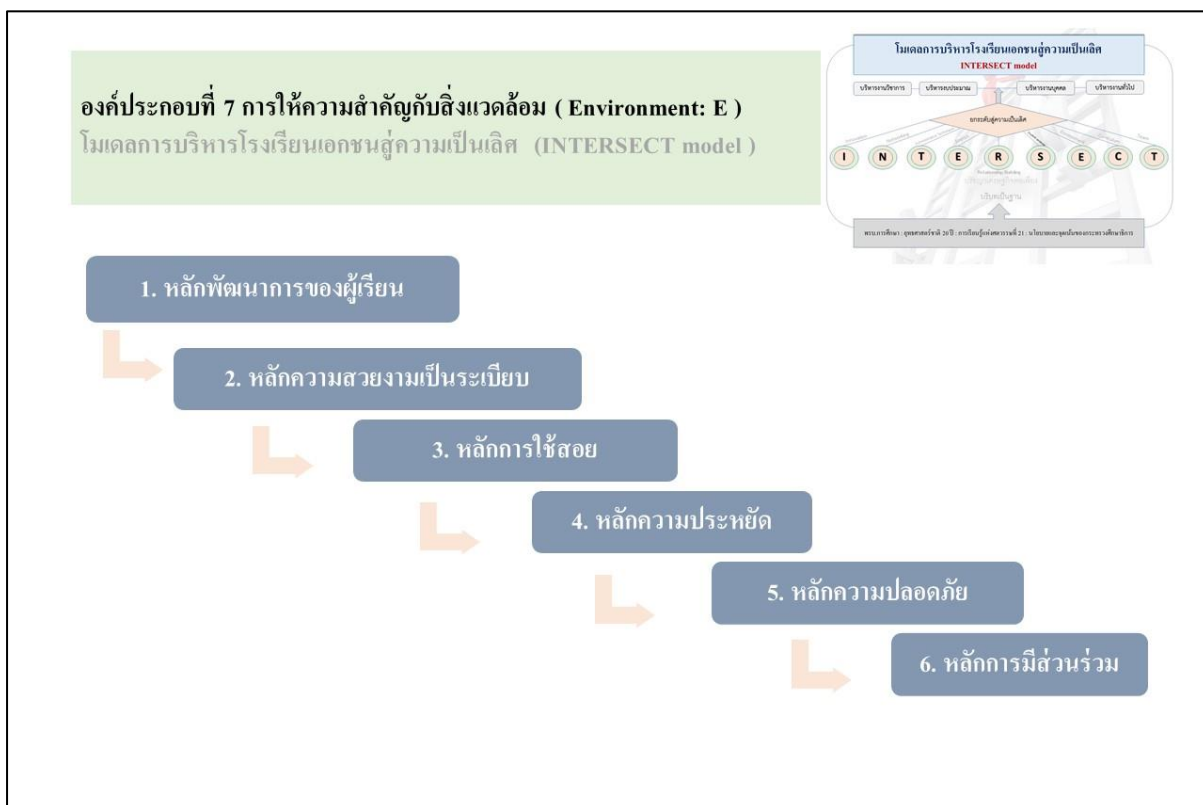
ท่านที่ ๙ ให้ความคิดเห็นว่า ประเด็นของการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ควรมีตัวชี้วัด ได้แก่ มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการร่วมวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกทางวิชาการและความสามารถพิเศษอื่น ๆ ตามบริบทของชุมชน ทั้งนี้ ควรมีเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดแบบแยกส่วน (Analytic Rubrics)

สรุปได้ว่า ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

- ๑) การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๒) เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๓) การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๔) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

๗. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ( Environment: E )

- ๑) แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
- ๒) แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
- ๓) แนวทางตามหลักการใช้สอย
- ๔) แนวทางตามหลักความประหยัด
- ๕) แนวทางตามหลักความปลอดภัย
- ๖) แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม



ภาพที่ ๑๙ องค์ประกอบที่ ๗ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “ในการบริหารผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนที่จะส่งผลต่อพัฒนาการของผู้เรียนอย่างรอบด้าน ”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “สิ่งแวดล้อมก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการพัฒนา สถานศึกษา”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “สิ่งที่ผู้บริหารจะมองข้ามไม่ได้ในการบริหารให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ  
สู่ความเป็นเลิศคือการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมทั้งภายในภายนอกห้องเรียนล้วนมีส่วนในการส่งเสริม  
คุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “สิ่งที่ผู้บริหารจะมองข้ามไม่ได้เลยในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ  
คือ การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ทั้ง ใน และนอกห้องเรียน”

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “การจัดสภาพแวดล้อมคำนึงถึงพัฒนาการและวัยของเด็ก และเลือกใช้วัสดุ  
อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งประดิษฐ์ และวิธีการให้เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กอย่างรอบด้านทั้งทางด้านร่างกาย  
อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา และต้องคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเนื่องจากวัยเด็กจะชอบเคลื่อนไหว  
ไม่อยู่นิ่ง ชอบสำรวจสิ่งรอบตัว จึงอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุหรือได้รับบาดเจ็บ ดังนั้นการใช้วัสดุ อุปกรณ์  
เครื่องมือต่าง ๆ ต้องปลอดภัย ไม่อันตรายต่อสุขภาพ ”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “การจัดสภาพแวดล้อมจะต้องคำนึงถึงความสวยงาม สะอาดสะอาด เป็นระเบียบ  
เรียบร้อย เป็นสัดส่วน จัดให้มีพื้นที่เป็นธรรมชาติ มีสนามหญ้า จัดสวนหย่อม ปลูกไม้ดอกไม้ประดับในบริเวณ  
ต่าง ๆ หากมีพื้นที่ควรปลูกต้นไม้ให้ร่มเงา เพื่อให้เกิดความร่มรื่น สวยงาม เจริญหูเจริญตา เกิดความจรจโรจใจ  
มีความสุขสบายตาสบายใจ เพื่อให้เด็กได้ซึมซับความงามของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี จูงใจ  
ให้เด็กอยากมาโรงเรียน อยากร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ และช่วยพัฒนาสุนทรียภาพ”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “หลักการใช้สอยที่ดีต้องคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้สอย การเลือกใช้นวัตกรรม  
สื่อและเทคโนโลยีต้องมีจุดมุ่งหมาย จัดวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และให้เด็กได้ใช้งานจริง ๆ  
การจัดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนขึ้นนั้น และจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทั้งครู  
เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดในการระดมทรัพยากรทั้งเงิน บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ  
สิ่งประดิษฐ์ และการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีปรับปรุงและ  
ซ่อมแซมส่วนที่ชำรุดเสียหาย”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “การจัดสภาพแวดล้อมควรใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทำให้ได้ในท้องถิ่น ราคา  
ไม่แพง ดูแลรักษาได้ง่าย และมีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่าง ยังต้องคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้สอย ผู้เรียนได้  
ใช้งานจริง”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “ในวัยเด็กและเยาวชนมักจะชอบเคลื่อนไหว ไม่อยู่นิ่ง ชอบสำรวจสิ่งรอบตัว จึง  
อาจทำให้เกิดอุบัติเหตุหรือได้รับบาดเจ็บ ดังนั้นการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ต้องปลอดภัย มั่นคง  
แข็งแรง ไม่มีชิ้นส่วนที่เป็นอันตราย แหลมคม แตกหักง่ายหรือมีชิ้นส่วนขนาดเล็ก และควรเลือกใช้วัสดุ  
อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทำให้ได้ในท้องถิ่น ราคาไม่แพง ดูแลรักษาได้ง่าย”

ข้อ ๓ แล้วแต่ประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้น  
บรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก ห้องเรียนโดยคำนึงถึงความพร้อม และพัฒนาการของผู้เรียน ให้เหมาะสมกับวัยเด็ก โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสำคัญ ในด้านการส่งเสริมพัฒนาการ สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงพัฒนาการและวัยของเด็ก การเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ และสิ่งประดิษฐ์ ได้เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กอย่างรอบด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคมและสติปัญญา จัดพื้นที่และวัสดุที่หลากหลายและเหมาะสมกับวัยให้เด็กได้เลือกทำและประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ และให้เด็กได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังต้องมีการใช้นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาของผู้เรียน ”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า “จัดสภาพแวดล้อมให้มีความสวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ รมรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมระเบียบวินัยของนักเรียน จัดสภาพแวดล้อม โดย คำนึงถึงความสวยงาม สะอาด เป็น สดส่วน เป็นระเบียบมีพื้นที่ธรรมชาติ เช่น สนามหญ้า จัดสวนหย่อม ปลูกไม้ดอกไม้”

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “เลือกใช้นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี จัดวัสดุ อุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และผู้เรียนสามารถใช้งานได้จริง มีประสิทธิภาพและยั่งยืน มีแผนงานโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้สอยทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า เลือกใช้นวัตกรรมในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมแก่พัฒนาการและวัยของเด็ก มีสื่อและส่งเสริมให้บุคลากรจัดหาสื่อ หรือผลิตสื่อในการจัดการเรียนการสอน จัดวางวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถใช้สอยได้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ และคำนึงถึงความสะดวกในการใช้งาน จัดให้มีป้ายที่สอดคล้องกับสิ่งที่เด็กสนใจหรือสรุปเนื้อหาที่เด็กได้เรียนรู้ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทั้งครู เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดในการระดับทรัพยากร”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า “ใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่หาง่าย มุ่งเน้นความประหยัด ดูแลรักษาง่าย มีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่างเพื่อลดการใช้พลังงาน น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ มีคู่มือแนวทางในการจัดกิจกรรมตามหลักความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่หาได้ในท้องถิ่น ส่งเสริมให้บุคลากรทำสิ่งของเครื่องใช้ง่าย ๆ เอง มีนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นตามหลักความประหยัด ผู้เรียนสามารถใช้งานได้จริง และมีประสิทธิภาพ”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า “สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม จัดหาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับวัยเด็ก โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสำคัญ โดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่หาง่าย มุ่งเน้นความประหยัด ดูแลรักษาง่าย มีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่างเพื่อลดการใช้พลังงาน”

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ ๗ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๖ ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- ๑) แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
- ๒) แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
- ๓) แนวทางตามหลักการใช้สอย
- ๔) แนวทางตามหลักความประหยัด
- ๕) แนวทางตามหลักความปลอดภัย
- ๖) แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม

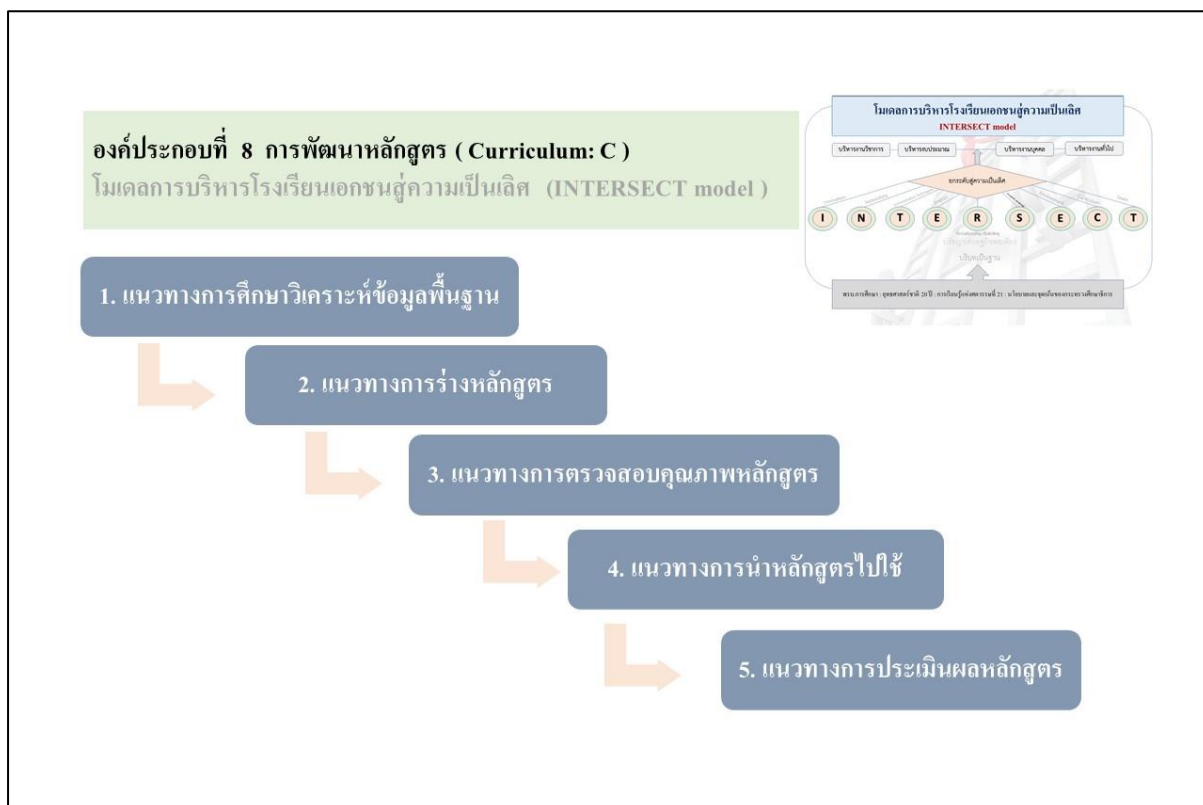
และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๘ คน สรุปได้ว่า ในแต่ละองค์ประกอบย่อยควรมีตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

- ๑) แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
- ๒) แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
- ๓) แนวทางตามหลักการใช้สอย
- ๔) แนวทางตามหลักความประหยัด
- ๕) แนวทางตามหลักความปลอดภัย
- ๖) แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม



๘. การพัฒนาหลักสูตร ( Curriculum: C )

- ๑) แนวทางการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- ๒) แนวทางการร่างหลักสูตร
- ๓) แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
- ๔) แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้
- ๕) แนวทางการประเมินผลหลักสูตร



ภาพที่ ๒๐ องค์ประกอบที่ ๘ การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า วิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศควรใช้แนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสพฐ.

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรนั้นจะต้องศึกษาภูมิหลังและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนร่วมด้วยเพื่อการวางแผนการพัฒนา

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรควรมีการร่วมคิดร่วมพัฒนาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ควรมีการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน วิเคราะห์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของโรงเรียนด้วยเพื่อการวางแผนการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์ทุกกลุ่มเป้าหมาย

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ควรมีการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

ข้อ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาหลักสูตร มีหลายแนวทาง เช่น การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนและการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาหลักสูตรควรมีการร่างหลักสูตร โดยการกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาหลักสูตรควรมีการร่างหลักสูตรและมีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ภูมิหลังของสถานศึกษา การร่างหลักสูตรและการประเมินผลการใช้หลักสูตรควบคู่กันไปด้วย

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรเมื่อร่างหลักสูตรแล้วจะต้องมีการนำหลักสูตรไปใช้และมีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร และจะต้องมีการประเมินผลหลักสูตรอีกด้วย

ข้อ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้นบรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า จะต้องมีการสร้างรูปแบบวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแล้วทำการทดลองใช้รูปแบบและประเมินการใช้รูปแบบตามลำดับ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ควรมีการสร้างเกณฑ์การประเมิน หรือสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเกี่ยวกับการใช้เทคนิคเชิงบริหาร

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ควรจะมีการจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการใช้เทคนิคเชิงบริหารแล้วประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ควรมีร่างรูปแบบและทดลองใช้ให้ครอบคลุมทุกโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายเพื่อการยืนยันรูปแบบในความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติของแต่ละด้านให้ครอบคลุมเพื่อความสะดวกในการนำลงสู่การใช้ในโรงเรียน

ข้อ ๔ จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ปัญหาการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชนแล้วและจะต้องมีการสำรวจสภาพและความต้องการของผู้เรียน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถได้จากครูในโรงเรียน ผู้ปกครอง และตัวนักเรียนเองด้วย

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาการการร่างหลักสูตร ควรมีการกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรที่ชัดเจน มีการกำหนดเนื้อหาสาระ เนื้อหาสาระเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตร เนื้อหาที่เลือกมาจะต้องสามารถจัดให้ผู้เรียนได้โดยพิจารณาถึงความพร้อม ศักยภาพในโรงเรียน บุคลากรที่เป็นผู้สอน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วย

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ปัญหาการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรควรมีการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรคือ ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อการเรียนรู้ วิจัยวัดและประเมินผลผู้เรียน

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ ควรเป็นครูที่เป็นผู้ปฏิบัติการหลักในการพัฒนาหลักสูตรเป็นผู้นำหลักสูตรไปใช้

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ปัญหาการประเมินหลักสูตร ควรมีการประเมินจาก ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบว่าเมื่อนำหลักสูตรไปใช้การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์จริงแล้วเป็นอย่างไร มีปัญหา/อุปสรรคอย่างไร

ข้อ ๕ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้

ท่านที่ ๑ - ๕ มีความคิดเห็นตรงกันว่า การใช้แนวทางการพัฒนาหลักสูตรควรมีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมในทุกด้าน สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ ๘ มีองค์ประกอบย่อยสำคัญ ๕ ประเด็น ได้แก่

- ๑) แนวทางการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- ๒) แนวทางการร่างหลักสูตร
- ๓) แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
- ๔) แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้
- ๕) แนวทางการประเมินผลหลักสูตร

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า คำถามรอบที่ ๑ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ท่านที่ ๙ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาหลักสูตร ควรจะต้องมีการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน และการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง

ท่านที่ ๕ และ ๘ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาหลักสูตร ควรมีการร่างหลักสูตร โดยจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่าง ๆ และการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน

ท่านที่ ๑, ๒ และ ๔ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาหลักสูตร ควรมีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร มีการนำหลักสูตรไปใช้ และมีการประเมินผลหลักสูตร คำถามรอบที่ ๒ แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

ท่าน ๑ และ ๕ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานควรมีแนวทาง คือ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน และการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดย ๑. ข้อมูลสภาพทั่วไปของชุมชน แผนที่ชุมชน แสดงที่ตั้งของสถานที่ต่าง ๆ เช่น สิ่งสำคัญในชุมชนเช่น วัด โรงเรียน เทศบาล ธนาคาร ฯลฯ รวมทั้งลักษณะการตั้งบ้านเรือนภายในชุมชน ประวัติความเป็นมาและสภาพของชุมชน จำนวนประชากร แยกตามเพศ อายุ จำนวนครัวเรือน ศาสนา สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น ๒. ข้อมูลด้านการศึกษา จำนวนผู้จบการศึกษาในระดับต่าง ๆ จำนวนนักเรียนในระดับต่าง ๆ เช่น ประถม มัธยม ฯลฯ จำนวนครูที่สอนในระดับต่าง ๆ จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น ศึกษานิเทศก์ ฯลฯ ๓. ข้อมูลศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน ภาษาท้องถิ่น โบราณสถาน โบราณวัตถุภายในชุมชน ดนตรี เพลง การแสดงพื้นบ้านของชุมชน วรรณกรรม ตำนานพื้นบ้านของชุมชน ๔. ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ อาชีพ/รายได้ของคนในชุมชน ปฏิทิน การปฏิบัติงานของชุมชน เช่น ช่วงเดือนการเกี่ยวข้าว ช่วงเวลาการเก็บเงาะ การตัดยาง เป็นต้น รวมทั้งทรัพยากรที่มีในชุมชน เช่น ป่าไม้ แร่ - ธาตุ แหล่งน้ำ และพืช เศรษฐกิจหลักของชุมชน ๕. ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำเนียบชื่อ ที่อยู่ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญของแต่ละบุคคลปัญหาชุมชน ๖. ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชน เช่น ยาเสพติด พืชผลราคาตก โจรผู้ร้ายชุกชุม นอกจากการศึกษาและสำรวจสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน รวมทั้งข้อมูลที่สำคัญของชุมชนแล้ว ต้องมีการสำรวจสภาพและความต้องการของผู้เรียน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถได้จากครูในโรงเรียน ผู้ปกครอง และตัวนักเรียนเอง

ท่านที่ ๒ และ ๓ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาหลักสูตร ควรมีแนวทาง คือ การร่างหลักสูตร ซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยการกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่าง ๆ และการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน

ท่านที่ ๔, ๖ และ ๗ ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาหลักสูตร ควรมีแนวทาง คือ การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรซึ่งมีวิธีปฏิบัติโดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานร่างหลักสูตร เป็นกลุ่มบุคคลที่พัฒนาหลักสูตรขึ้นมา เช่น คณะครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง คนในชุมชน เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเนื้อหาสาระ ด้านสื่อการเรียนรู้อ ด้านหลักสูตรและการสอน เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร

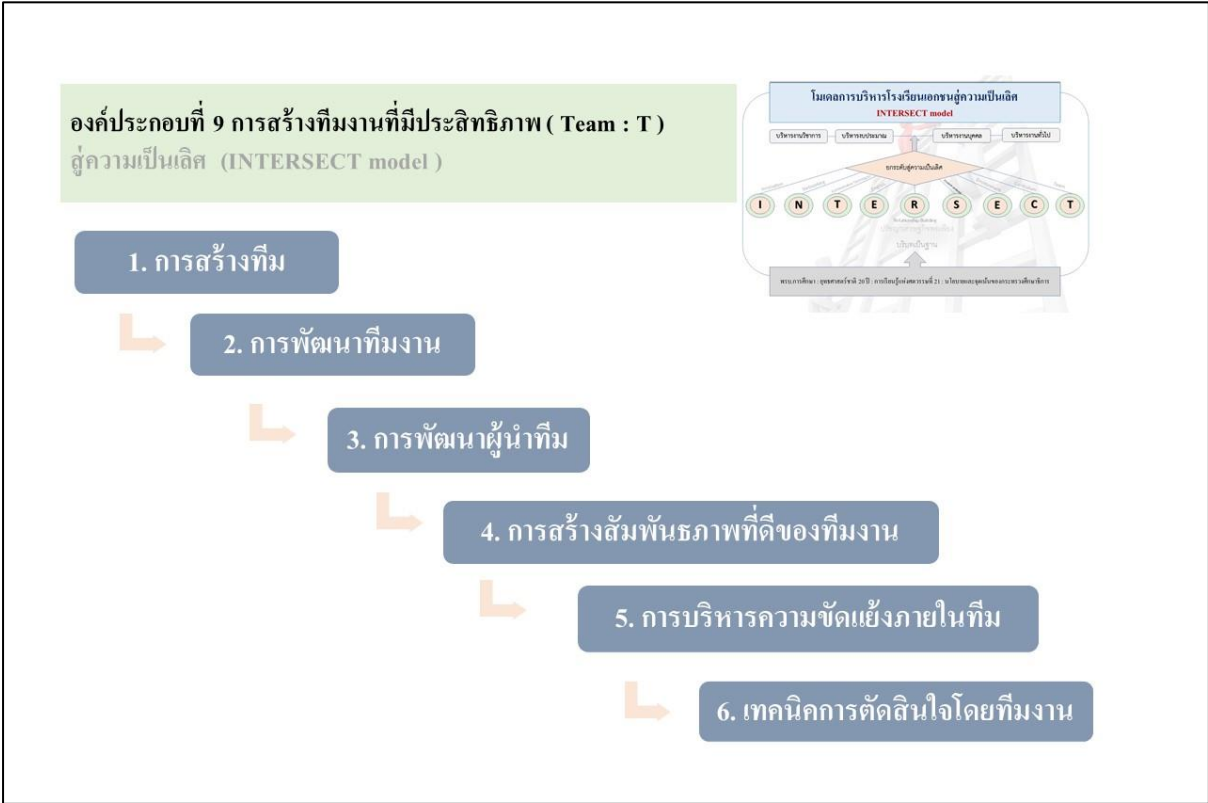
ท่านที่ ๘ ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตร ควรมีแนวทาง คือการนำหลักสูตรไปใช้ซึ่งมีวิธีปฏิบัติ โดยครูที่เป็นผู้ปฏิบัติการหลักในการพัฒนาหลักสูตรเป็นผู้นำหลักสูตรไปใช้ ด้วยการแปลงหลักสูตรไปสู่ การสอน ครูกำหนดวิธีการจัดการเรียนการสอน กำหนดรายละเอียดกิจกรรมในแต่ละคาบ พร้อมทั้งจัดเตรียม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การประสานงานกับบุคคลที่จะเข้ามาช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งการจัดเตรียมสื่อ การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม(participatory learning: pl) กระบวนการแก้ปัญหา ๑๐ ขั้น ของ ศ.นพ.ประเวศ วาสี ซึ่งได้แก่ การสังเกต การบันทึก การนำเสนอ การฟัง การถาม-ตอบ การตั้งสมมติฐาน การค้นหาคำตอบ การวิจัย การเชื่อมโยง การบูรณาการ และการเรียบเรียง

ท่านที่ ๙ ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตร ควรมีแนวทาง คือ การประเมินหลักสูตร ซึ่งมีวิธีปฏิบัติ โดยการประเมินผลหลักสูตร ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ประเมินการจัดการเรียนการสอน เพื่อตรวจสอบว่าเมื่อนำหลักสูตรไปใช้การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์จริงแล้วเป็นอย่างไร มีปัญหา/อุปสรรคอย่างไรเพื่อ เป็นการตัดสินใจคุณค่าของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นโดยใช้ผลจากการรวบรวมข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาคำตอบว่า หลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด สิ่งใดที่ควรต้องทำการปรับปรุงเพื่อให้หลักสูตรดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

- ๑) แนวทางการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- ๒) แนวทางการร่างหลักสูตร
- ๓) แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
- ๔) แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้
- ๕) แนวทางการประเมินผลหลักสูตร

- ๙. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ( Team: T )
  - ๑) การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์
  - ๒) การพัฒนาทีมงาน
  - ๓) การพัฒนาผู้นำทีม
  - ๔) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
  - ๕) การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
  - ๖) เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน



**ภาพที่ ๒๑** องค์ประกอบที่ ๙ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T)

การสัมภาษณ์แนวทางการยกกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ ท่าน พบว่า

ข้อ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนให้ไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องประกอบด้วยหลายอย่างหลายด้าน ซึ่งด้านที่สำคัญคือ “สมาชิกหรือองค์กร” ร่วมกันดำเนินกิจการงานด้านต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามแผนที่วางหรือกำหนดไว้

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า การทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก โดยมีคนตั้งแต่ ๒ คน หรือมากกว่า และร่วมมือกันทำงาน โดยใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ “พัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม” ได้

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ในฐานะผู้บริหารมองถึงความสำเร็จของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยมีผู้ทำงานตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป มีการทำงานร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน วางแผนโครงสร้าง แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ จนถึงการประเมินผลการทำงาน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า “การทำงานเป็นทีม” เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า การพัฒนาโรงเรียนให้สู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมีวิธีการที่หลากหลายในฐานะผู้บริหารมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องมีการมององค์รวมประกอบด้วย ตัวอย่างเช่น เครื่องจักร มีส่วนประกอบหลายชิ้นส่วนที่จะต้องนำมาประกอบเติมเต็มซึ่งกันและกันถึงจะเป็นเครื่องจักรพร้อมทำงาน สำหรับผมมองถึงการทำงาน ใครคือผู้ทำงานให้กับองค์กรหรือโรงเรียนละ ถ้าไม่ใช่มนุษย์หรือบุคลากร ถึงมีงบประมาณสนับสนุน อาคารสถานที่ สิ่งก่อสร้าง อำนวยความสะดวกมีความพร้อม แต่ถ้าองค์กรนั้นขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ โรงเรียนแห่งนั้นจะเป็นอย่างไร ดังนั้น “บุคลากร” คือบุคคลสำคัญในการช่วยพัฒนางานขององค์กรให้ถึงความสำเร็จ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า มองถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ผมมองที่ ครูผู้สอน และบุคลากร ตัวอย่างเช่น การบริหารงานมี ๔ ฝ่าย ได้แก่ ๑. ฝ่ายงบประมาณ ๒. ฝ่ายงานวิชาการ ๓. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ๔. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ถ้าโรงเรียนแห่งนั้นมีความพร้อมสมบูรณ์ทั้ง ๔ ฝ่าย ถือว่าโรงเรียนแห่งนั้นเป็นเลิศในเรื่องของการบริการและประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเกิดจากตัว “ครูผู้สอนและบุคลากร รวมถึงผู้บริหารโรงเรียน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” เช่น การทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน มีหลักหรือโครงสร้างการดำเนินงานร่วม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ข้อ ๒. วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนผมแบ่งภาระงานออกเป็นฝ่าย ๆ ได้แก่ “๑. ฝ่ายงบประมาณ ๒. ฝ่ายงานวิชาการ ๓. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ๔. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป” และมอบหมายผู้ที่รับผิดชอบให้ดำเนินงานตามความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถในงานนั้น โดยจะมีผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบรอง และผู้ช่วยดำเนินงาน หรือเรียกว่า “ทีมงาน หรือกลุ่มงาน” นั้น ๆ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ผมใช้วิธีการ “แบ่งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งของงานและทีมในการดำเนินงาน” โดยแบ่งกลุ่มงานตามความสำคัญและขอบเขตของภาระงานโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในหลาย ๆ ด้าน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า “การทำงานเป็นทีม” มีความสำคัญมากในองค์กรเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย และมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร รวมทั้งเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ออกมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเมื่อได้ทีมงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว จะเป็น

การแบ่งกลุ่มงานตามประเด็นของบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ “๑. ฝ่ายงบประมาณ ๒. ฝ่ายงานวิชาการ ๓. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ๔. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ๕.ฝ่ายกิจการนักเรียน”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า แบ่งการบริการงานของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศออกเป็น ๓ ฝ่าย ได้แก่ “๑. ฝ่ายงบประมาณและงานทั่วไป ๒. ฝ่ายงานวิชาการ ๓. ฝ่ายบริหารงานบุคคล” โดยจะมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความรู้ความสามารถตามความสมัครใจ และตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเพื่อให้เป็นเลิศนั้นจะต้องมีการจัด “รูปแบบหรือโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน” กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ตรงตามตำแหน่งงาน รวมทั้งบุคคลที่จะต้องดำรงในตำแหน่งงานนั้นด้วย ซึ่งพิจารณาจาก บุคลิกภาพ พฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ เป้าหมายส่วนตัว เพราะจะต้องมีการ “จัดกลุ่มจัดทีม” ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและองค์กรมีบุคลากรที่สร้างสรรค์ในงาน

ข้อ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้นบรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า “ตรวจสอบ” การดำเนินของกลุ่มงานแต่ละฝ่ายงาน โดยให้แต่ละฝ่ายทำการ “นำเสนอแผนการดำเนินงาน ขั้นตอน และผลการดำเนินงาน”

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า มีการจัดตั้ง “คำสั่งให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในโรงเรียน” โดยให้แต่ละฝ่าย (บุคลากรภายใน) สามารถตรวจสอบภายในการเอง และมีบุคคลภายนอกโรงเรียนมีส่วนร่วม เช่น กรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานและได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า มีการ “ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน” โดยใช้ “กระบวนการ PDCA” ของแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งให้แต่ละกลุ่มงานทำการจัดทำแผนงานก่อนที่จะดำเนินงาน พอถึงสิ้นปีงบประมาณให้แต่ละกลุ่มงานทำการสรุปผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินต่อผู้บริหารโรงเรียน

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ผู้บริหารประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ และประกอบกับเอกสารการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน การสนทนากับผู้ดำเนินงานเป็นรายบุคคลและเป็นความลับ

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า ให้แต่ละกลุ่มงานจัดทำแผนงานนำเสนอในที่ประชุม ได้แก่ กิจกรรม ขั้นตอนดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากร ผู้เรียน ชุมชน สิ้นปีงบประมาณรายงานผลงานในที่ประชุม คณะผู้บริหารเป็นผู้ประเมินทุกกลุ่มงานทั้งเอกสารและข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งการพูดคุยกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงาน

ข้อ ๔ จากปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจออะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า อุปสรรคในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่ผมพบ คือ งบประมาณในการบริหาร เนื่องจากทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความเท่าเทียม และเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติ จึงมีการจ้างครูผู้สอน(ครูต่างชาติ) เพิ่มขึ้น เพื่อตอบจุดเน้น



โรงเรียนในด้านโรงเรียนหลายภาษา ซึ่งมีการแก้ไขปัญหาคือการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยของบสนับสนุนงานภาครัฐ สมาคมผู้ปกครองนักเรียน และโครงการครูอาสาสมัครของทางภาครัฐ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ บุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่อายุน้อย ประสบการณ์ในการทำงานน้อย แต่สอนดี มีความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน และมีการย้ายเข้าย้ายออกบ่อยของบุคลากร จึงทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง จึงใช้วิธีการจัดทำเป็นสัญญาในการทำงานชัดเจน เช่น ต้องทำงานอย่างน้อย ๓ ปี ไม่มีสิทธิ์ไปสอบที่อื่น ถ้าจะลาออกต้องแจ้งก่อนอย่างน้อย ๖ เดือน ส่วนประเด็นบุคลากรประสบการณ์ในการทำงานน้อย ทางผู้บริหารมีการจัดอบรมและฝึกประสบการณ์ในการ มีมีการประเมินงาน และให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ การบริหารงานวิชาการ ประเด็น การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียนที่มีความเป็นทางวิชาการ ความสามารถพิเศษทางกีฬา ดนตรี ซึ่งแต่ทางโรงเรียนมีการรับจำนวนนักเรียนตามกรอบอัตรากำลังของครูผู้สอน และทรัพยากรภายในโรงเรียน ดังนั้นทางโรงเรียนจึงแก้ไขโดยการจัดทดสอบอย่างเข้มข้นจากการทำแบบทดสอบแล้ว ยังจัดทดสอบภาคปฏิบัติในแต่ละสาขาที่นักเรียนสมัครสอบ

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ การพัฒนาบุคลากรสู่วิชาชีพงานวิชาการ ด้านงานวิจัย การสร้างหรือใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นเลิศ ซึ่งทางโรงเรียนจัดอบรมและวิธีแลกเปลี่ยนงานวิชาการภายในและภายนอก รวมทั้งมีการจัดประกวดผลงานนวัตกรรม งานวิจัย

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า สำหรับผมปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ การสร้างทีมงานหรือบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อสร้างโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพราะแต่ละคนมีทัศนคติ ความเป็นตัวตนสูง ลักษณะหรือพฤติกรรมต่างคนต่างเป็น ซึ่งเป็นโจทย์ใหญ่ที่จะทำอะไรให้บุคลากรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะหล่อหลอมอย่างไร จึงจะทำให้เป็นทีมงานที่เข้มแข็งมีคุณภาพ ซึ่งทางผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบครอบครัว มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้แต่ละคนเปิดใจเรียนรู้กัน ปรับตัวเข้าหากัน ผูกรักในตัวตนและองค์กร

ข้อ ๕ ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T)

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า เห็นด้วย เพราะการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศนั้นจะสำเร็จได้จะต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมงานที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพ แต่ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรให้ได้มีคุณภาพ ซึ่งอาจจะมีการกำหนดเกณฑ์ในการรับสมัครบุคคลเข้าในการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

ท่านที่ ๒ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีการบริหารงานหลายฝ่ายและจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็งในการช่วยและสนับสนุนในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีการคัดเลือกบุคลากรให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งของงาน

ท่านที่ ๓ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเป็นการสร้างโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ โดยตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน นักเรียนเข้าเรียน วัสดุอุปกรณ์ดีมีคุณภาพ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญของ

ความสำเร็จและภาระงานมีคุณภาพคือการมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ “สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน”

ท่านที่ ๔ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเป็นการสร้างสรรค์ของทีม ที่มาจากการพัฒนาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกและระดมสมองเพื่อแก้ไขและหรือพัฒนาร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์กรนั้นก้าวหน้าและก้าวไกล “ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน”

ท่านที่ ๕ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศเกิดจากการวางแผนงานและการปฏิบัติที่เกิดความสำเร็จ ซึ่งอาจจะมีองค์ประกอบที่หลากหลายรูปแบบ วิธีการ และนำมาทดลองใช้ ปรับวิธีการให้ทันสมัยเหมาะสมแก่การพัฒนา โดยสิ่งเหล่านั้นล้วนเกิดจากทีมงานภายในองค์กรที่ช่วยกันทำงานพัฒนางานให้สำเร็จ “เป็นผู้นำที่ดี และเป็นผู้ตามที่มีวินัย”

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ ๙ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยสำคัญ ๖ ประเด็น ได้แก่

- ๑) การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์
- ๒) การพัฒนาทีมงาน
- ๓) การพัฒนาผู้นำทีม
- ๔) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
- ๕) การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
- ๖) เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน

และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน พบว่า

๑. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในประเด็น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T)

ท่านที่ ๑ ท่านที่ ๕ และท่านที่ ๘ กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในประเด็น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในหลาย ๆ ด้าน เพราะการมีสมาชิกหรือบุคลากรที่มีคุณภาพในการทำงานและร่วมขับเคลื่อนให้กับองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ๆ โดยการดำเนินงานนั้นมีหลายฝ่ายที่จะต้องช่วยกันขับเคลื่อน ซึ่งแต่ละฝ่ายงานมีความแตกต่างกันในเรื่องของภาระหน้าที่ ขอบเขตการดำเนินงาน ดังนั้นคนที่มีความรู้ความสามารถ ตั้งใจทำงาน ทุ่มเทกายและใจ ร่วมด้วยช่วยกันนั้นองค์กรประสบความสำเร็จแน่นอน”

ซึ่งท่านที่ ๒ และ ๓ กล่าวเพิ่มเติมว่า “การที่จะทำให้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพนั้น ทางองค์กรก็ต้องเสริมหรือเพิ่มเติมองค์ความรู้และทักษะการทำงานในแต่ละด้านให้กับบุคลากรเหล่านั้นด้วย มีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งมีการให้ขวัญกำลังใจ ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ปลูกฝังให้บุคลากรรักในองค์กร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รักสามัคคีกัน มีน้ำใจต่อกัน สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี เพราะเราคือบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ และองค์กรเจริญเติบโตอย่างสวยงามก็เพราะทีมงานที่ดีมีคุณภาพ”

นอกจากนี้ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๙ ยังกล่าวต่อไปอีกว่า “ในแต่ละโรงเรียนหรือหน่วยงานหรือองค์กร จะมีกลุ่มงานซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะประกอบด้วย หัวหน้างาน ผู้ช่วยหัวหน้างาน และสมาชิก นั่นก็หมายถึงภาระงานของแต่ละกลุ่มงานและของแต่ละคนจะมีภาระงาน หน้าที่งานที่จะรับผิดชอบแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะมีการวางแผนโครงสร้างและขอบข่ายงานให้ชัดเจนก่อนที่จะมอบหมายงานให้แต่ละกลุ่มงานดำเนินการ ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะต้องมีความเข้าใจเนื้อหาของงานของกลุ่มงานตนเองและงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ตลอดจนการให้แต่ละกลุ่มงานร่วมกันวางแผนงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและสมาชิกบุคลากรภายในองค์กร เพื่อที่จะได้ช่วยกันพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป”

อย่างไรก็ตามท่านที่ ๖ และท่านที่ ๗ กล่าวว่า “องค์กรจะเป็นเลิศได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรจะต้องรักกัน ไม่มีการแบ่งแยก แบ่งกลุ่มหรือกลุ่มงานกัน เพราะกลุ่มงานส่วนใหญ่จะมีอยู่ ๔ ฝ่ายงาน ได้แก่ ๑. ฝ่ายงบประมาณ ๒. ฝ่ายงานวิชาการ ๓. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ๔. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป หรือบางโรงเรียนมี ๕. ฝ่ายกิจการนักเรียน หรือบางโรงเรียนมี ๓ ฝ่าย ได้แก่ ๑. ฝ่ายงบประมาณและงานทั่วไป ๒. ฝ่ายงานวิชาการ ๓. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งทำงานแล้วแต่ละคนแต่ละฝ่ายงานต่างทำงานของตนเอง จะมาแบ่งคนแบ่งฝ่าย สร้างอำนาจในกลุ่มงานไม่ได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มงานนั้นเวลาทำข้อมูลหรือรายงานข้อมูลหรืออะไรก็ตาม ข้อมูลบางส่วนจะมีการเชื่อมโยงกัน และจะถูกหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียว ก็เช่นเดียวกับบุคลากรในโรงเรียนหรือองค์กรนั้น ๆ เวลาทำงานทำงานแยกกลุ่มแยกฝ่ายแยกหน้าที่ แต่สุดท้ายแล้วก็คือบุคลากรภายในโรงเรียนเดียวกันผู้บริหารคนเดียวกัน เราคือทีมงานทีมเดียวกัน”

ซึ่งท่านที่ ๑ และท่านที่ ๒ ข้อเสนอแนะว่า “การทำงานนั้นเราในฐานะผู้บริหาร เราก็อยากได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพ แต่เราจะทราบได้อย่างไรว่าบุคลากรนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นอย่างไร เราก็จะต้องมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีความเข้มข้น มีเป้าหมายในการทำงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน โรงเรียนจึงจะมีความเป็นเลิศได้ และนอกจากนั้นเราอาจจะนำผลการประเมินบุคลากรต่อยอดในเรื่องของบุคคลตัวอย่างน่ายกย่อง สร้างแรงใจในการทำงาน หรือมีรางวัลสร้างขวัญกำลังใจ รวมทั้งองค์กรเราจะถูกพัฒนาและหล่อหลอมให้มีแต่บุคลากรที่ดีมีคุณภาพไปโดยปริยาย”

โดยท่านที่ ๙ เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะของท่านที่ ๑ และท่านที่ ๒ “เพราะความเป็นเลิศนั้นจะต้องมีมาตรฐาน ซึ่งจะต้องมีเกณฑ์ประเมินบุคลากร โดยเกณฑ์ดังกล่าวมาจากการวัดและประเมินผลคุณภาพบุคลากร ถ้าเราจะทำให้มีบุคลากรหรือทีมงานที่มีคุณภาพ ทางโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร จากนั้นจึงค่อยมีการวัดและประเมินผล โดยจะต้องมีการชี้แจง แจ้งให้บุคลากรทราบถึงรายละเอียดของการประเมินด้วย รวมถึงผลการประเมินและประเด็นที่จะต้องเข้ารับการพัฒนา”

๒. แนวทางและวิธีการปฏิบัติขององค์กรประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในประเด็น ควรเป็นอย่างไร

ท่านที่ ๙ กล่าวว่า “จากการจะบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้กับโรงเรียน โดยโรงเรียนคัดเลือกบุคลากรเข้ามา พัฒนาบุคลากร และประเมินการทำงานของบุคลากร ซึ่งการที่จะประเมินบุคลากร จะต้องมีการกำหนดประเด็นที่เราในฐานะผู้บริหารอยากได้บุคลากร

แบบใด มีตัวชี้วัดใดที่อยากให้บุคลากรเราบรรลุวัตถุประสงค์ที่เราต้องการ อยากได้บุคลากรที่มีคุณภาพแบบใด และควรจะมีเกณฑ์การประเมินผลอย่างไร”

โดยท่านที่ ๘ ท่านที่ ๕ ท่านที่ ๖ และท่านที่ ๑ เสนอประเด็นการสร้างทีมหรือแนวทางการสร้างทีมที่ คุณภาพ กล่าวหาว่า “การที่จะมีทีมที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ นั้นจะมีแนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ๑. การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์ ๒. การพัฒนา ทีมงาน ๓. การพัฒนาผู้นำทีม ๔. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน ท่านที่ ๒ กล่าวเพิ่มเติม ๕. เทคนิคการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ท่านที่ ๓ กล่าวเพิ่มเติม ๖. การสื่อสารของทีม ท่านที่ ๔ กล่าวเพิ่มเติม ๗. การบริหาร ความขัดแย้งภายในทีม ๘. เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน และ ท่านที่ ๗ กล่าวเพิ่มเติม ๙. กระบวนการ ประชุมทีมงานเพื่อตัดสินใจ

๓. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T) ควรมีตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ ความเป็นเลิศ อย่างไร

ท่านที่ ๑ กล่าวว่า ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหาร โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งจะได้มาซึ่งทีมงานที่มีคุณภาพ แนวทางปฏิบัติที่ ๑ การสร้างทีมตาม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลควรจะเป็นลักษณะดังนี้ ตัวชี้วัด: มีการวางแผนกำหนด เป้าหมาย ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

ซึ่งท่านที่ ๓ เสนอเพิ่มเติมว่า ตัวชี้วัด: มีตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยท่านที่ ๔ กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดว่า “มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เป็นทีม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นทีม” ซึ่งทุกท่านเห็นด้วยกับข้อความท่านที่ ๔ กล่าวสรุปตัวชี้วัด ส่วนเกณฑ์การประเมินผลท่านที่ ๒ กล่าวว่า ควรจะเป็นการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือในการตรวจสอบตาม รายการ หรือเรียกว่า Check list และเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า หรือเรียกว่า Rating scale

ท่านที่ ๙ เสนอว่า การประเมินผลใช้แบบประเมินผล Rating scale ๕ ระดับ เพราะจะได้มีความละเอียด และความถี่ของการให้คะแนน รวมทั้งจะได้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ของคุณภาพ

ซึ่งท่านที่ ๔ เสนอว่า “น่าจะใช่เพียง ๓ หรือ ๔ ระดับ เนื่องจาก ๕ ระดับจำมีความละเอียดการจัด จำแนกข้อความและความถี่ของการให้คะแนน บางครั้งความหมายขอข้อความการให้คะแนนจะใกล้เคียงกัน ยกเว้นการระบุจำนวนหรือปริมาณเป็นข้อมูล”

ท่านที่ ๕ เสนอแนะว่า “ควรจะใช้แบบประเมินผลการสร้างทีมงานเพื่อตรวจสอบความมีคุณภาพ เป็น Rating scale ๕ ระดับ ซึ่งผมเห็นด้วยกับความคิดเห็นของท่านที่ ๙ เพราะการวัดควรเป็น Rating scale ๕ ระดับ เพื่อให้คะแนนออกมาเป็นโค้งปกติและมีความแตกต่างกันซึ่งจะไม่ทำให้คะแนนสูงหรือคะแนนต่ำเกินไป ซึ่งคะแนน ๕ ระดับจะเป็นการให้คะแนนอย่างกว้าง มีความถี่ของเกณฑ์การให้คะแนนอย่างละเอียดชัดเจน ตัวอย่างเช่น แบบประเมินโดยให้คะแนน ๑ ถึง ๕ โดย ๕ คือ ปฏิบัติได้มากที่สุด ๔ คือ ปฏิบัติได้มาก ๓ คือ ปฏิบัติได้ปานกลาง ๒ คือ ปฏิบัติได้น้อย ๑ คือ ปฏิบัติได้น้อยที่สุด ถ้าเป็นแบบประเมินโดยให้คะแนน ๑ ถึง ๓ โดย ๓ คือ ปฏิบัติได้มาก ๒ คือ ปฏิบัติได้ปานกลาง ๑ คือ ปฏิบัติได้น้อย แต่ปัญหาของการเลือกใช้มาตราส่วน

ประมาณค่าแบบ ๑ ถึง ๓ นั้น ถ้าผู้ประเมินให้คะแนนแบบเป็นกลางอยู่ในช่วง ๒ เกินร้อยละ ๗๐ ค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นจะไม่มี ความแตกต่างกันมาก แต่ถ้าใช้มาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ช่วงห่างของคะแนน ๕ ระดับเพียงพอในการแสดงค่าคะแนนถึงการปฏิบัติตนที่แตกต่างกันได้และไม่ทำให้คะแนนสูงหรือคะแนนต่ำเกินไปที่จะมีผลต่อค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติตนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ” ซึ่งทุกท่านเห็นด้วยกับการใช้แบบประเมินเป็น Check list และให้คะแนนเป็น Rating scale ๕ ระดับ

โดยท่านที่ ๔ และท่านที่ ๗ เสนอว่า “เกณฑ์การประเมินผลในแนวทางปฏิบัติที่ ๑ ควรเป็นเช่นนี้ ๑. มีการวางแผนภารกิจและเป้าหมายเพื่อให้การทำงานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด ๒. ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ๓. สร้างความรู้ ความเข้าใจต่อทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ตรงประเด็น ๔. มีการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน”

ท่านที่ ๖ ท่านที่ ๓ และท่านที่ ๘ เสนอการให้คะแนน เช่นนี้ “๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตาม กระบวนการ”

แนวทางปฏิบัติที่ ๒ การพัฒนาทีมงาน

ท่านที่ ๓ ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๗ กล่าวว่า “ตัวชี้วัด: มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนา มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้และความถนัด มีการประเมินผลสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง”

ท่านที่ ๙ ท่านที่ ๑ เสนอเกณฑ์การประเมินผลว่า “๑. กำหนดบทบาทหน้าที่และให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ๒. ส่งเสริมสมาชิกในทีมเข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามความถนัดและความสนใจ” ซึ่ง

ท่านที่ ๒ ได้เสนอต่อว่า “๓. มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิกในทีม ๔. มีการประเมินผลงานสมาชิก ในทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ”

และท่านที่ ๕ เสนอต่อว่า “๕. มีการเผยแพร่ผลงานของ สมาชิกในทีม”

ส่วนการให้คะแนน ท่านที่ ๙ เสนอว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ

๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ” ซึ่งทุกท่านเห็นด้วยกับเกณฑ์การให้คะแนนข้างต้น

แนวทางปฏิบัติที่ ๓ การพัฒนาผู้นำทีม ท่านที่ ๑ ท่านที่ ๒ กล่าวว่า ตัวชี้วัดในประเด็นนี้คือ “ผู้นำทีมมีจิตสำนึก ให้เกียรติ ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ครบถ้วน เป็นตัวแทนในการประสานงาน ประสานประโยชน์” ท่านที่ ๖ กล่าวเพิ่มเติมว่า “ประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม นำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด” และท่านที่ ๕ กล่าวโดยสรุปว่า “ผู้นำทีมมีจิตสำนึก ให้เกียรติ ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานที่

ชัดเจน ครอบคลุม เป็นตัวแทนในการประสานงาน ประสานประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม นำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด” ท่านที่ ๙ เสนอเกณฑ์การประเมินผล กล่าวว่า “๑. ผู้นำทีมมีการมอบหมายงาน ที่ชัดเจน กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่สำคัญและครบถ้วน ๒. ผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นตัวแทน ในการประสานงาน ประสานประโยชน์และประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม” ท่านที่ ๘ เสนอเพิ่มเติมว่า “๓. ผู้นำทีมสามารถนำพาทีม ไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ ๔. ผู้นำทีมมีจิตสำนึกในการให้ เกียรติ ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม และท่านที่ ๓ เสนอเพิ่มเติมว่า ๕. ผู้นำทีมมีกระบวนการใหม่ ๆ ในการพัฒนาทีม” ส่วนการให้คะแนน ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๗ เสนอว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการ ดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีกาดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการ ดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ”

แนวทางปฏิบัติที่ ๔ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน ท่านที่ ๓ ท่านที่ ๖ ท่านที่ ๗ และท่านที่ ๘ เสนอตัวชี้ว่า “มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและ มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค สร้างจิตสำนึกในยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ทันกับเหตุการณ์ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จของสมาชิกในทีมตามโอกาสอันควร” ท่านที่ ๙ เสนอเกณฑ์การประเมินว่า “๑. มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานและมอบหมายงาน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค ๒. สร้างจิตสำนึกในการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม” ท่านที่ ๑ เสนอเพิ่มเติมเกณฑ์การประเมินว่า “๓. มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ทัน กับเหตุการณ์กับสมาชิกในทีมอย่างเปิดเผย ๔. มีการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จของสมาชิก ในทีมตามโอกาสอันควร ๕. มีกลวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี” ท่านที่ ๙ เสนอเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการ ดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีกาดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ” ท่านที่ ๔ เสนอเพิ่มเติมเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการ ดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ”

แนวทางปฏิบัติที่ ๕ เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ท่านที่ ๙ และท่านที่ ๑ เสนอตัวชี้วัดว่า “การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เทคนิคและวิธีการ การสนับสนุนแนวคิดใหม่ เพื่อรับมือการแก้ปัญหา” ท่านที่ ๕ ท่านที่ ๖ และท่านที่ ๗ เสนอเกณฑ์การประเมินผลว่า “๑. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างสมาชิกในทีม เปิดโอกาสให้ทีมทำความรู้จัก ค้นเคย สื่อสารเข้าใจสร้างความ ต้องการและจุดประสงค์ร่วมกัน ๒. สร้างบรรยากาศหรือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ๓. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมองเห็นคุณค่าของแนวคิดหรือความคิดเห็น ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อทีม ๔. ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทีม แสดงความคิดเห็น หรือศักยภาพของตนและเปิดรับการเรียนรู้ร่วมกัน ๕. มีเทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในทีมและเผยแพร่เทคนิคหรือวิธีการใหม่” ท่านที่ ๒ ท่านที่ ๓ และ

ท่านที่ ๔ เสนอเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการ ดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีกาดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ”

แนวทางปฏิบัติที่ ๖ การสื่อสารของทีม ท่านที่ ๓ และท่านที่ ๘ เสนอตัวชี้วัดว่า มีการแจ้งเรื่องงานนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กร การสื่อสารย้อนกลับเพื่อแจ้งความเข้าใจ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ท่านที่ ๑ ท่านที่ ๒ ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๗ เสนอเกณฑ์การประเมินผลว่า “๑. มีการสร้างความเข้าใจวัฒนธรรม เครื่องหมาย สื่อสัญลักษณ์ เพื่อใช้ในการสื่อสาร ของทีม ๒. มีกระบวนการการสื่อสารที่ชัดเจน ๓. มีเครือข่ายการสื่อสารในทีมหลากหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างกัน ๔. มีการสนับสนุนส่งเสริมใช้ เทคโนโลยีเป็นช่องทางของการสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็วและ หลากหลาย ๕. มีการใช้รูปแบบการสื่อสารในรูปแบบใหม่ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน และ เผยแพร่” ท่านที่ ๙ และท่านที่ ๕ เสนอเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีกา ดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ”

แนวทางปฏิบัติที่ ๗ การบริหารความขัดแย้งภายในทีม ท่านที่ ๑ และท่านที่ ๘ เสนอตัวชี้วัดว่า “ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สร้างจิตสำนึก และเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีมมีการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง” ท่านที่ ๒ ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๗ เสนอเกณฑ์การประเมินผลว่า “๑. ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล ๒. สร้างจิตสำนึก ในการยอมรับ และเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีม ๓. มีการจัดบรรยากาศการทำงานยึดหยุ่น เป็นกันเอง ปราศจากความตึงเครียด ๔. มีช่องทางของการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจเงื่อนไขในการทำงานร่วมกัน ๕. มีวิธีการใหม่ ๆ หรือวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินงานบนความขัดแย้งภายในทีม” ท่านที่ ๕ และท่านที่ ๓ เสนอเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีกา ดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ” ท่านที่ ๖ และท่านที่ ๙ เห็นด้วยกับ เกณฑ์การให้คะแนนดังกล่าว

แนวทางปฏิบัติที่ ๘ เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน ท่านที่ ๖ และท่านที่ ๘ เสนอตัวชี้วัดว่า “ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล มีรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริง” ท่านที่ ๑ ท่านที่ ๓ และท่านที่ ๙ เสนอเกณฑ์ การประเมินผลว่า “๑. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล ๒. กำหนด รูปแบบการตัดสินใจเหมาะสมกับสถานการณ์ ๓. สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริง ๔. มีเทคนิค การตัดสินใจใหม่ ๆ เชิงสร้างสรรค์ เพื่อการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ ๕. มีกระบวนการการตัดสินใจอย่าง

เป็นระบบเป็นที่ยอมรับและเผยแพร่” ท่านที่ ๒ ท่านที่ ๔ และท่านที่ ๕ เสนอเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ” และท่านที่ ๗ เห็นด้วยกับเกณฑ์การให้คะแนนดังกล่าว

แนวทางปฏิบัติที่ ๙ กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ ท่านที่ ๒ เสนอตัวชี้วัดว่า “มีการประชุมทีมงานเพื่อระดมความคิดเห็นของสมาชิกไปสู่การตัดสินใจ” ท่านที่ ๔ ท่านที่ ๖ และท่านที่ ๘ เสนอเกณฑ์การประเมินผลว่า “๑. มีกระบวนการหรือลำดับขั้นการประชุมที่ชัดเจน ๒. การประชุมมีประเด็น มีเหตุและผลในการเสนอแนวคิดบนพื้นฐานข้อเท็จจริง ๓. มีการยอมรับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาข้อเท็จจริง ๔. มีการระดมแนวคิด (คิดสร้างสรรค์) หรือความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานร่วมกันอย่างน้อย ๓ คนขึ้นไป โดยพิจารณาเหตุและผลของแนวคิด ๕. มีการสร้างพลังงานทางบวกในการประชุมทีมเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของงานอย่างมีคุณภาพ และมีเทคนิคใหม่ของการประชุมร่วมกัน” ท่านที่ ๙ เสนอเกณฑ์การให้คะแนนว่า “๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ” และท่านที่ ๑ ท่านที่ ๓ ท่านที่ ๕ และท่านที่ ๗ เห็นด้วยกับเกณฑ์การให้คะแนนดังกล่าว

สรุปได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

- ๑) การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์
- ๒) การพัฒนาทีมงาน
- ๓) การพัฒนาผู้นำทีม
- ๔) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
- ๕) การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
- ๖) เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน

เมื่อนำ “INTERSECT Model” มีกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ๓ ส่วน ดังภาพที่ ๒๒ อธิบายได้ ดังนี้

๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พรบ.การศึกษา ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ ๒๑ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ จุดมุ่งหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย) โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร (ทรัพยากรบุคคล) และอื่น ๆ

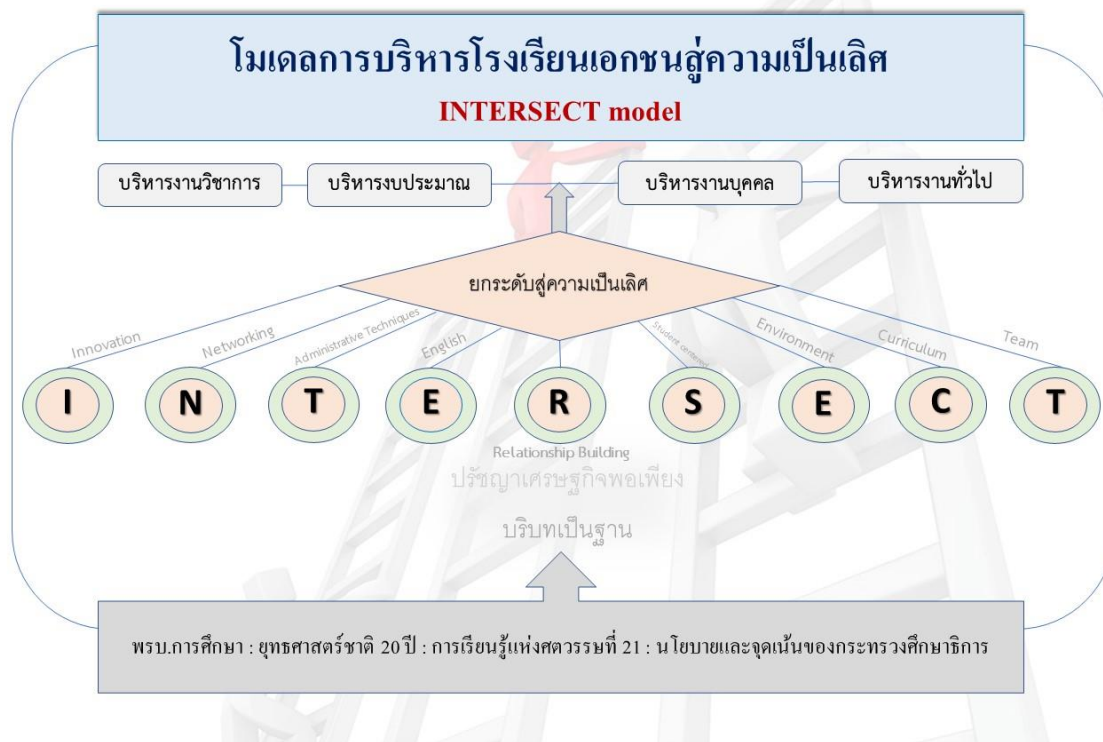
๒) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ได้แก่

๒.๑) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (S: Sufficient economy) ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน ความรู้คุณธรรม

๒.๒) การใช้บริบทโรงเรียนเป็นฐาน (School based learning)



๓) ผลผลิต (Output) คือ ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ (๒) ด้านการบริหารงบประมาณ (๓) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป



ภาพที่ ๒๒ โมเดลการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (INTERSECT model)

ผลการศึกษาระยะที่ ๓ ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

๓.๑ ผลการทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ วงรอบที่ ๑

ระหว่างวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ ถึงวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ ใน ๘ โรงเรียน ได้แก่

โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	อำเภอ
๑. โรงเรียนศิรีวิทยา	เล็ก	เมืองประจวบคีรีขันธ์
๒. โรงเรียนมัธยมพคุณ	เล็ก	บางสะพาน
๓. โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนา	เล็ก	บางสะพานน้อย
๔. โรงเรียนชินนุกุลวิทยา	กลาง	ปราณบุรี
๕. โรงเรียนรวราวัฒน์วิทยา	กลาง	สามร้อยยอด
๖. โรงเรียนเกี้ยววง	กลาง	กุยบุรี
๗. โรงเรียนหัวหินวิทยา	ใหญ่	หัวหิน
๘. โรงเรียนอรุณวิทยา	ใหญ่	ทับสะแก

## ๑) โรงเรียนศิริวิทยา

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนอรุณวิทยา ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่การเงิน และครูผู้สอน ณ โรงเรียนศิริวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สรุปได้ดังนี้

## ๑. ด้านวิชาการ

โรงเรียนศิริวิทยาใช้วิธีการบริหารงานแบบกระบวนการ PDCA ผ่าน INTERSECT model สรุปเป็นแนวทางในการบริหารในปีการศึกษาต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๑.๑ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ โรงเรียนศิริวิทยา ได้วางแผนเพื่อยกระดับงานวิชาการให้โรงเรียนอรุณวิทยาเป็นสถาบันการศึกษาด้านวิชาการเด่นในพื้นที่ ให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านภาษา เพื่อการสื่อสาร (ภาษาอังกฤษและภาษาจีน) และปรับแนวทางหลักสูตรตามแนวทาง การงานอาชีพในท้องถิ่น

๑.๒ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนศิริวิทยา พัฒนาไปในแนวทางการรักษาและเผยแพร่วัฒนธรรมพื้นบ้านและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดใช้เป็นแหล่งที่มีการเรียนรู้ เพื่อนำเทคโนโลยีและภาษามาช่วยเสริมให้เกิดการท่องเที่ยว เพื่อเสริมอาชีพและเป็นรายได้ให้แก่ชุมชนและสังคม พัฒนาให้เกิดเป็นเศรษฐกิจใหม่ (เศรษฐกิจการค้า Online) ที่เกิดจากแนวความคิดของนักเรียน และการนำหลักสูตรในโรงเรียนไปใช้ให้เกิดผล

๑.๓ การสร้างนิสัยแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาในทุกเวลาและทุกสถานที่พัฒนาจิตใจและพฤติกรรมด้าน LQ (ไม่ใช่เฉพาะ IQ / EQ) Q of Love เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีความรักการเรียนรู้ รักครอบครัว รักชุมชน รักสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ รักคุณครู รักสังคม และรู้จักแบ่งปันความรู้ ความสามารถและสิ่งที่มีอยู่ให้กับทุกคนในชุมชน

๑.๔ ส่งเสริมและให้ความรู้แก่คณะครู เกี่ยวกับเทคนิคการสอนโดยเน้นการเป็น Coach ไม่ใช่เป็นแค่ “ครู และ Normal Learning” โรงเรียนศิริวิทยา มีโครงสร้างการอบรมครูเกี่ยวกับการผลิตสื่อด้าน IT (การใช้คอมพิวเตอร์ผลิตสื่อ) มีคอมพิวเตอร์และโครงข่าย wifi ระบบไฟเบอร์ออฟติก พร้อมมีระบบลิงค์ (Link)

๑.๕ การวัดผลประเมินผล ทั้งการประเมินบุคลากรและนักเรียน โรงเรียนใช้ KPI (Key Performance Indicators) และประเมินการเรียนรู้ จากแบบสอบถามที่มีการวัดทั้ง ๓ ด้าน KPA คือ K=knowledge (ความรู้) / P=Practice (ทักษะและการปฏิบัติ) / A=Attitude (เจตคติ หรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์)

๑.๖ การใช้กลยุทธ์ วิธีการสอน และตัวให้ความรู้และเทคนิค เพื่อนำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค เช่น นำข้อสอบ O-Net มาบูรณาการลงในแผนการสอน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และเทคนิคการสอนของครู โดยเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ ในทุกกลุ่มสาระ

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ โรงเรียนเน้นทำ SWOT ให้ชัดเจนที่สุดในเรื่องของรายรับ-รายจ่าย และรายได้สนับสนุนต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารบริหารการเงินที่ชื่อว่า ระบบ “MASS” เพื่อให้สะดวก รวดเร็วและตรวจสอบได้ง่าย

๒.๒ วางแผนลดรายจ่าย เพิ่มรายได้

๒.๓ ปรับลดปริมาณกิจกรรมโครงการที่ประเมินแล้วได้รับประสิทธิภาพไม่ถึงเป้าหมาย และมีประโยชน์น้อยต่อนักเรียน

๒.๔ มีการรายงานผล รายรับ-รายจ่ายทุกสิ้นเดือนที่รวดเร็วและทันเวลา โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการติดต่อติดตามการชำระค่าธรรมเนียมการเรียน มีการลดค่าธรรมเนียมการเรียนที่เหมาะสมตามสถานการณ์

๒.๕ มีการส่งครูไปอบรมเพื่อพัฒนาระบบบัญชีให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศและของโลกปัจจุบัน

๒.๖ ติดตามหนี้เสีย และช่วยเหลือเยี่ยมบ้านผู้ปกครองที่ไม่สามารถชำระค่าเล่าเรียนได้

๒.๗ ปัจจุบันได้ให้ครูและบุคลากรทุกคนได้รับความรู้ โดยการอบรมพัฒนาเทคนิคการใช้ระบบ “School Bright” เพื่อให้การบริหารงานธุรการ งานบัญชี การบริหารงบประมาณ งานธุรการ งานวิชาการได้ เป็นไปอย่างสอดคล้องกันในทุกด้าน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้

## ๓. ด้านการบริหารบุคคล

๓.๑ โรงเรียนจะใช้ทฤษฎีการบริหารของ “POCCC” คือ P = การวางแผน (Planning) / O = การจัดองค์กร (Organizing) / C = การสั่งการ (Commanding) / C = การประสานงาน (Coordinating) / และ C = การควบคุมงาน (Controlling) ร่วมกับ INTERSECT model เข้ามาช่วยในการบริหารบุคคลอย่างเป็นระบบ

๓.๒ มีการวางแผนอัตรากำลัง บุคลากรให้สอดคล้องกันกับความต้องการของจำนวนนักเรียนของงานวิชาการกลุ่มสาระต่าง ๆ งานกิจการนักเรียน และงานบริการทุกด้าน

๓.๓ มีการตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ โดยใช้ระบบ Seven Eyes โดยประเมินผลภาคเรียน ละ ๒ ครั้ง เพื่อให้มีการแนะนำ ตักเตือนให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการมอบรางวัลต่าง ๆ เช่น ของขวัญวันเกิด การสอนพิเศษช่วงเวลา รางวัลครูดีศรีอรุณและอื่น ๆ

## ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ เน้นการบริหารงานแบบเชิงรุก INTERSECT model ในทุก ๆ ด้านจะไม่รอรับปัญหา หรือรอให้ เกิดปัญหาเพียงอย่างเดียว

๔.๒ ใช้กระบวนการ SWOT เข้ามาตรวจสอบในแต่ละภาคเรียน และแต่ละภาคปีการศึกษา

๔.๓ วางแผนกลยุทธ์เป็นเชิงรุก เพื่อป้องกันปัญหาเดิม ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นซ้ำอีก และวางแผนทาง พัฒนาสิ่งใหม่ที่ทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม

๔.๔ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร รับฟังและร่วมปัญหากับผู้ปกครองอย่างเปิดเผย รวดเร็ว ตรงไปตรงมาทุกเรื่อง

๔.๕ ปรับงานธุรการให้เป็นฝ่ายที่ชัดเจน รวดเร็ว ตรวจสอบได้ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาปรับใช้

๔.๖ เน้นงานพัฒนาทุกด้านในการบริหารโรงเรียน โดยมุ่งเป้าหมายที่นักเรียน และผู้ปกครองเป็น สำคัญ พัฒนาการบริหารงานทั่วไปให้เป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงาน บริการทั่วไปให้ครบทุกด้าน

## ๒) โรงเรียนมัธยมพคุณ

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนมัธยมพคุณ ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่การเงินและครูผู้สอน ณ โรงเรียนมัธยมพคุณ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สรุปได้ดังนี้

### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ มีการประเมิน ทุกปีการศึกษา เพื่อปรับหลักสูตรสถานศึกษา โดยคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้า กลุ่มสาระทั้ง ๘ กลุ่มสาระ หัวหน้าพัฒนาผู้เรียน และหัวหน้าระดับ มีท่านผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เป็นที่ปรึกษา ซึ่งจะประเมินในช่วงต้นภาคเรียนที่ ๒ โดยดูตามความเหมาะสมว่าในช่วงปีนี้น่าจะมีกิจกรรม บูรณาการอะไรเพิ่มลงไป มีการปรับชั่วโมงสอน เพิ่มเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและการเพิ่มหลักสูตรเพื่อรองรับ การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตลอดจนมีการพัฒนาหลักสูตรเสริมในเรื่องของดนตรี กีฬา และความรู้ด้านศาสนาคริสต์ เพื่อหลักในการแก้ปัญหาความเสี่ยงในด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียน วัฒนธรรมของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

๑.๒ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยมีการศึกษาแบบศึกษานอกห้องเรียนและเน้นให้นักเรียนได้เรียน ภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษา และมีการประสานผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยสอนนักเรียน เป็นการดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วิชาฟิสิกส์และเรื่องเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการทำให้ ผู้ปกครองได้ทราบสภาพของโรงเรียนและมีส่วนร่วมในการช่วยในเรื่องต่าง ๆ นอกเหนือจากการเรียนปกติ โรงเรียนก็มีโครงการพิเศษ O-NET ให้กับนักเรียนในช่วงวันหยุดด้วยงบประมาณของโรงเรียน

๑.๓ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ จะแจ้งผลการเรียนของนักเรียนเป็นช่วง ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการพบผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้ปกครองได้ทราบถึง ผลการเรียนของนักเรียน และเป็นการหาหรือว่าจะร่วมกันปรับแก้อย่างไร

๑.๔ การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณนั้นกำหนดให้ บุคลากรทำวิจัยในงานที่รับผิดชอบ โดยกำหนดให้ภาคเรียนละ ๑ เรื่อง และท่านผู้อำนวยการมีการทำวิจัย สถาบัน

๑.๕ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณให้ความสำคัญกับสื่อการเรียน การสอน และเพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากร โรงเรียนจึงมีการจัดการแข่งขันการผลิตสื่อการเรียนการสอนขึ้น โดยมีรางวัลให้ซึ่งจัดเป็นช่วงชั้นละ ๓ รางวัล สื่อบางอย่างผู้ปกครองเป็นผู้สนับสนุนนำมาเข้ามาให้แก่โรงเรียน และเครือข่าย

๑.๖ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณให้ความสำคัญกับแหล่ง เรียนรู้ภายในโรงเรียนค่อนข้างมากและทางโรงเรียนเน้นให้นักเรียนได้ลงไปใช้เรียนรู้ให้คุ้มค่า จึงมีห้องสมุดและ มุมให้ความรู้ต่าง ๆ มากมาย เช่น ห้องทำเนียบผู้บริหาร ห้องอาเซียน ห้องเยาวชนคนยุคธรรม ห้องปฏิบัติการ ต่าง ๆ โบสถ์ ห้องสาธิต กระจายน้ำดื่มภูมิปัญญาท้องถิ่นและภาษาล้านนา สวนต้นไม้ สวนไม้ในวรรณคดี สวนหย่อมเศรษฐกิจพอเพียง ห้องดุริยางค์ ตลอดจนมีโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมใน การใช้แหล่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ เช่น โครงการให้นักเรียนวิเคราะห์สารอาหารในโรงอาหาร ของโรงเรียน

๑.๗ การนิเทศการเรียน การสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ โดยมีระบบนิเทศแบบนิเทศซึ่งกันและกัน โดยครูและหัวหน้ากลุ่มสาระตลอดจนผู้บริหารจะนิเทศครู ปีละ ๑ ช่วงเวลาโรงเรียนมองว่าพันธกิจควรมีการมานิเทศโรงเรียนในเครือข่าย

๑.๘ การแนะแนวการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณถือว่าครูทุกคนเป็นฝ่าย แนะนำ แต่ก็ได้มีการแต่งตั้งครู ๒ คน ที่ช่วยดูแลคะแนนของนักเรียน เพื่อที่จะชี้แนะถึงความเป็นไปได้ใน การเลือกคณะเพื่อการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย อีกทั้งโรงเรียนจะจัดรถเพื่อพานักเรียนไปศึกษาสถานที่ จริงสำหรับนักเรียนที่ต้องการศึกษาต่อเพื่อเป็นแพทย์และพยาบาล เช่น โรงพยาบาลที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะมี นักเรียนบางคนเมื่อไปเห็นสถานที่จริงจะมีแรงจูงใจในการสอบ เพื่อป้องกันนักเรียนที่เลือกคณะที่ไม่เหมาะสม กับตนเอง

๑.๙ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน เพื่อดูแลตรวจสอบ แนะนำ อำนวยความสะดวกให้กับ บุคลากร ตลอดจนผู้บริหารจะมีการติดตามการประกันคุณภาพภายในของครูอย่างต่อเนื่อง

๑.๑๐ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ ได้มีการให้ความรู้แก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการวิทยุเรื่องกฎหมายให้กับประชาชน มีการทำ บ้านทึกความเข้าใจในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับปฐมวัย การให้บริการและการสอนว่ายน้ำ โบสถ์

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณยึดตามระบบ ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยได้มาจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและค่าธรรมเนียมส่วนเกิน และบางส่วนจากการให้บริการของโรงเรียน เช่น การให้บริการสระว่ายน้ำ การสอนพิเศษให้กับนักเรียนใน ช่วงเวลาเย็น แต่บริการเหล่านี้มักจะเน้นในการส่งเสริม เพื่อให้ความรู้กับนักเรียนและชุมชน มากกว่าการจะหา รายได้แบบผลกำไร

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณมีการจัดสรรงบประมาณในส่วนของเงินเดือนครูอยู่ประมาณร้อยละ ๗๐ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงานค่อนข้างมาก ทำให้มีอัตราเงินเดือนสูงตามมาด้วย อีกทั้งโรงเรียนก็จะมีเงินนำเงินมาช่วยในส่วนเงินเดือน ๓% ซึ่งในแต่ละเดือนจะใช้งบประมาณในส่วนเงินเดือนประมาณ ๑ ล้านบาทบาท ส่งผลให้งบในการพัฒนาส่วนอื่น ๆ ค่อนข้างน้อย นั่นคือ เหลืองงบประมาณในส่วนของการบริหารจัดการประมาณร้อยละ ๓๐ ดังนั้นในการจัดสรรโครงการครูจะต้องมีการเสนอโครงการต่าง ๆ เข้ามาซึ่งแต่ละโครงการจะต้องประหยัด และต้องเขียนให้สามารถรองรับการประเมินคุณภาพทางการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ด้วยงบประมาณอีก ๑ ส่วนที่สามารถช่วยให้ทางโรงเรียนบริหารจัดการต่าง ๆ ได้ดีขึ้นค่อนข้างมากคือ โครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี ซึ่งโรงเรียนสามารถที่จะนำงบประมาณเหล่านี้มาสนับสนุนด้านวิชาการ และด้านกิจกรรม โดยเฉพาะงบบพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งจะนำมาช่วยในโครงการต่าง ๆ เช่น ลูกเสือ ไอซีที ค่าอะไรบ้างตลอดจนค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ของเดือนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร สูงขึ้นหรือไม่ หากสูงขึ้นก็จะได้หาสาเหตุและช่วยกันประหยัดต่อไป

#### ๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

โรงเรียนมัธยมพคุณจะมีการประชุมเพื่อแจ้งให้บุคลากรได้ทราบว่าปีนี้ โรงเรียนอยากได้งบประมาณไปพัฒนาในส่วนไหน เช่น ในปีนี้สระว่ายน้ำของโรงเรียนมีอายุครบ ๕ ปีจึงต้องมีการปรับปรุงโครงการปรับปรุงห้องน้ำสำหรับนักเรียน โดยทางโรงเรียนก็จะมีเงินขอเงินช่วยเหลือพิเศษจากที่ต่าง ๆ เช่น ชมรมผู้ปกครองและครูโรงเรียนมัธยมพคุณสมาคมนักเรียนเก่ามัธยมพคุณเงินบริจาครายบุคคลจากศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง

#### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณในแต่ละปีการศึกษาจะมีการสำรวจหาบุคลากรเพื่อให้ตรงกับสายงาน และหัวหน้าสอบสัมภาษณ์เข้าทำงาน โดยให้อัตราเงินเดือนตามวุฒิ เหมือนราชการ (ก่อนที่รัฐบาลจะประกาศเป็นเงินเดือนปริญญาตรี ๑๕,๐๐๐ บาท) โดยโรงเรียนให้ความสำคัญกับสาขาวิชาและวุฒิการศึกษามากกว่าค่านิ่งถึงศาสนาของผู้สมัคร และเมื่อเข้ามาแล้วโรงเรียนจะมีการปฐมนิเทศ พร้อมมีคู่มือบุคลากรให้เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามระบบระเบียบของโรงเรียน และเมื่อใกล้สิ้นปีการศึกษาก็จะมีการสำรวจว่ามีบุคลากรท่านใดที่ต้องการจะออกจากโรงเรียนอาจจะด้วยเหตุผลไปประกอบอาชีพอื่น เพื่อให้โรงเรียนจะได้วางแผนอัตรากำลังในปีการศึกษาต่อไปให้ครบตามจำนวนที่ต้องการในช่วง ๒ - ๓ ปีนี้ โรงเรียนพยายามจะขยายฐานเงินเดือนให้บุคลากร

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณประสบปัญหาเรื่องครูไปสอบบรรจุเข้าเป็นราชการค่อนข้างมากทำให้เกิดผลกระทบกับโรงเรียน มีครูเวียนเข้าและเวียนออกมาก โรงเรียนจึงมีเงื่อนไขให้กับบุคลากรที่จะไปสอบบรรจุเข้าเป็นราชการ จะต้องแจ้งท่านผู้อำนวยการว่าจะไปสอบ ถ้าสอบติดจะต้องแจ้งอย่างน้อย ๑ เดือน ให้แก่โรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนสรรหาได้ทัน แต่หากบอกแบบกระชั้นชิดจะทำให้มีผลกระทบต่อนักเรียน ความต่อเนื่องในการเรียนการสอน ตลอดจนระบบการเก็บคะแนนการสอบของนักเรียน โรงเรียนก็จะมีเงินหักเงินสะสม ๑ เดือน และสำหรับบุคลากรที่ไปสอบบรรจุข้าราชการ

แล้วแต่สอบไม่ติดทางโรงเรียนก็จะให้ทำงานที่โรงเรียนต่อได้ แต่จะไม่มี การพิจารณาขึ้นเงินเดือนในปีการศึกษา ถัดไป

๓.๓ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณมีคู่มือของ บุคลากรแจกให้กับหัวหน้าระดับ ซึ่งมีการปรับปรุงทุก ๆ ปี และมีคู่มือบุคลากรขึ้นเว็บไซต์ เพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้

๓.๔ การวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณเน้นการอบรมให้ตรงกับ สายของการสอนของบุคลากร โดยในแต่ละปีการศึกษาเมื่อมีหนังสือจากภายนอกที่มีการอบรมในเรื่องต่าง ๆ โรงเรียนก็จะจัดส่งบุคลากรไปอบรมให้ตรงกับสายของการสอนรายวิชาที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ โดยในแต่ละปี บุคลากรจะมีการอบรมเกิน ๒๐ ชั่วโมงต่อปี และมีการส่งไปศึกษาดูงานปีละ ๑ ครั้งสำหรับบุคลากรบางส่วน ฝ่ายบริหารก็จะมีการศึกษาดูงานปีเว้นปี มีการรื้อรื้อบุคลากรปีละ ๑ ครั้ง มีการจัดอบรมภาษาอังกฤษให้กับ บุคลากร โดยสำนักงานพันธกิจการศึกษา

#### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณมีการแบ่งโครงสร้าง องค์กรตามมูลนิธิตั้งแต่ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่ม สาระ โรงเรียนมัธยมพคุณมีปัญหาในเวลา ที่ สมศ. เข้าพอสสมควร เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่ออกแบบ โดยมูลนิธิ นั้น เป็นโครงสร้างคนละแบบกันของ สมศ. ทำให้เมื่อเวลา มีการประเมิน ฝ่ายต่าง ๆ ก็มักจะเก็บเงิน ไว้ตามระบบของโครงสร้างของตนเอง จัดทำให้เป็นการเพิ่มงานของโรงเรียนขึ้นที่จะต้องทำเพิ่มเก็บข้อมูลต่าง ๆ ให้ตรงตามโครงสร้างของ สมศ. แต่โรงเรียนมั่นใจว่าโครงสร้างของมูลนิธิ นั้นสามารถบริหารจัดการภายในได้ดี

๔.๒ การจัดงานธุรการและงานสารบรรณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ ใช้ระบบ e-Office และระบบเครือข่ายภายในโรงเรียน ตลอดจนใช้โปรแกรมออนไลน์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา เอกชน ซึ่งระบบภายในของเรื่องการเดินทางหนังสือเป็นไปอย่างรวดเร็ว

๔.๓ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณ จะมีระบบเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ที่กลุ่มสาระต่าง ๆ แต่ระบบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญยังคงเก็บในรูปแบบของ เอกสารควบคู่กับเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งมีการจัดทำหนังสือสารสนเทศของโรงเรียน

๔.๔ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณร่วมมือกับโรงเรียนมูลนิธิฯ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงวิชาการกัน โดยมีการเขียน โครงการร่วมกันและมีโรงเรียนพี่ดูแลโรงเรียนน้องและภายในโรงเรียนก็จะมี การสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารทั่วไปในลักษณะกระทำตามโครงการที่เขียนขึ้นในทุก ๆ ปี

๔.๕ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณนั้นให้ ความสำคัญกับอาคารสถานที่ โรงเรียนเน้นเรื่องความสะอาด มีท่านผู้อำนวยการควบคุมดูแลอย่างเคร่งครัด มีการสร้างแหล่งเรียนรู้มากมายภายในโรงเรียน

๔.๖ การประชาสัมพันธ์การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนมัธยมพคุณเน้น การประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ โดยมีผู้ปกครองติดตามแล้วแจ้งเสมอว่าโรงเรียนขาดการ

แจ้งเรื่องใด ตลอดจนมีการจัดรายการผ่านสถานีวิทยุ แผ่นพับ วารสารชมรมผู้ปกครองและครู ป้ายไว้นิตต่าง ๆ มีการรับเชิญจากหน่วยงานภายนอกที่เชิญไป ทางโรงเรียนก็จะนำแผ่นพับไปแจกด้วย การส่งนักเรียนไปร่วมแสดงตามกิจกรรมงานต่าง ๆ เช่น คริสต์มาส และท่านผู้อำนวยการก็จะไปร่วมงานของหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพราะถือเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไปในตัว

### ๓) โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนา

โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนา ร่วมใช้ INTERSECT model สรุปได้ดังนี้

#### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ หลักสูตรสถานศึกษา เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเป็นเลิศให้ผู้เรียนมีคุณภาพและก้าวหน้าโลก โดยเน้นดังนี้

ให้ผู้เรียนอ่านออก เขียนได้ เพาะการอ่านออกเขียนได้เป็นกระตุกความรู้ในด้านต่าง ๆ

ให้ผู้เรียนมีความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร และการค้นหาความรู้

ให้ผู้เรียนมีความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของโลก การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด ทำให้เห็นชัดแจ้งว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อการสอนสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ในทุกสถานการณ์

๑.๒ สื่อการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจได้ดีขึ้น ตามหลักการ I hear I forget, I see I remember, I do I understand. สื่อดี หลากหลาย ทั้งไทยและต่างประเทศ เพิ่มขีดความสามารถในการคิด และเข้าใจในมิติต่าง ๆ ในภาพกว้าง ก่อให้เกิดทัศนคติต่อผู้เรียน โรงเรียนดรุณราชบุรี มีคณะกรรมการทุกกลุ่มสาระ มีการประเมินอย่างสม่ำเสมออย่างเอาจริงเอาจังในช่วงรับสมัครนักเรียนจะมีการสกรีน โดยการให้นักเรียนสอบโดยการอ่านให้ฟังมีหลักสูตรเพิ่มเติมด้านภาษาไทย โดยมีห้องเรียนคู่ขนานปรับภาษาไทยพื้นฐานจากการจำแนกเด็กที่มีปัญหาเรื่องภาษาไทย มีคลินิกภาษาไทย มีการจ้างครูที่เกษียณจากหน่วยงานรัฐมาสอนซ่อมเสริมภาษาไทยมีการปรับพื้นฐานเด็กที่มีพัฒนาการไม่ถึงระดับในด้านภาษา มีการสอนภาษาจีน และภาษาอังกฤษ โดยเจ้าของภาษาและต้องมีวุฒิครู

๑.๓ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดบริเวณโรงเรียนให้ร่มรื่น มีพื้นที่สีเขียว เอื้อต่อการเรียนรู้

๑.๔ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ เช่น งานวันวิชาการ กิจกรรมด้านกีฬา

๑.๕ จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และยกระดับคุณภาพการศึกษา และรักษามาตรฐานการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครอง

๑.๖ พัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพตามทฤษฎีพหุปัญญา เช่น กิจกรรมนันทาสาระ สร้างคนเป็นอัจฉริยะ

#### ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนองบประมาณเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนา เน้นด้านวิชาการเป็นหลัก โดยสร้างความตระหนักแก่บุคลากร งบประมาณที่ใช้คือ ภาษีของประชาชน ต้องทำดี ชื่อตรง ชื่อสัตย์ โดยจะต้องจัดทำแผนการเสนองบประมาณจากทุกกลุ่มสาระให้เสร็จก่อนเดือนมีนาคม เสนอ



รองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย เสนอผู้อำนวยการ และมีคณะกรรมการภายในตรวจสอบ จัดทำเล่ม ซึ่งก่อนการอนุมัติจะต้องพิจารณาว่างานในปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร แล้วจึงนำมาพิจารณาในปีต่อไป อนุมัติแล้วเสร็จทั้งระบบช่วงเดือนมิถุนายน

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งหวังสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนา ให้ความสำคัญเรื่อง การจ่ายเงินเดือนบุคลากรต้องตรงเวลาการจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ที่จะทำได้ต้องดูงบดุลของปีการศึกษาที่ผ่านมา จัดสรรงบประมาณเป็น ๕ หมวด และจะต้องมีแผนงานรองรับ โดยแบ่งเป็น ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนมีการแจ้งข้อมูลการเงินล่วงหน้าเพื่อให้บุคลากรทราบ เพื่อการประหยัด และลดความเสี่ยง โรงเรียนได้งบประมาณบางส่วนจากองค์กรสนับสนุนภายนอก โดยใช้จุดขายคือ โรงเรียนที่สอนชนเผ่า ซึ่งที่มาของรายได้ของโรงเรียนได้จากค่าใช้จ่ายรายหัวของรัฐบาล ค่าใช้จ่ายตามโครงการ ค่าก่อสร้าง อาคารรัฐบาลให้ร้อยละ ๗๐ และส่วนที่เหลือโรงเรียนต้องหาเพิ่มเติมจากกงสุล และคริสตจักรต่างประเทศตลอดจนเงินบริจาค

๒.๓ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผล ตลอดจนการวางแผนจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนาใช้ระบบบัญชี ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ปัจจุบันเป็นระบบบัญชีของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและมีฝ่ายตรวจสอบบัญชี

๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนาได้รับงบประมาณ ๒ ส่วน คือ งบประมาณจากรัฐบาลและจากภายนอก เช่น คริสตจักร การรับบริจาค มูลนิธิองค์กร โดยกรรมการบริหารทุกส่วนมีการขอรับการบริจาคเป็นเงินหรืออุปกรณ์

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนา เน้นเรื่องความอาวุโสต้องมาก่อน แม้จะมีตำแหน่งที่ต่ำกว่าก็ตาม สภาพในปัจจุบันมีครูลาออกไปสอบบรรจุ และบางวิชาที่หาคนข้างยาก โรงเรียนจึงมีโครงการให้ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่กำลังเรียนในสาขาที่โรงเรียนขาดแคลนครูในสาขานั้น เพื่อให้นักเรียนกลับมาทำงานที่โรงเรียนเมื่อจบการศึกษา

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนาใช้วิธีการรับสมัครครูโดยการประกาศผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน โดยมีขั้นตอนคือ การสมัคร การสอบสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระที่สมัคร มีการสอบภาคปฏิบัติ ประวัติทั้งหมดจะเก็บไว้ที่ฝ่ายบุคลากร เมื่อได้ครูครบตามที่โรงเรียนต้องการแล้วก็จะจัดให้มีการปฐมนิเทศ พร้อมมีข้อปฏิบัติของบุคลากรแจกคนละ ๑ เล่ม เพื่อให้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยได้มีหลักสูตรพัฒนาครูเป็นทีม มีการรีทรีตครู และส่งเสริมการศึกษาต่อเมื่อครูทำงานครบ ๕ ปีขึ้นไป โรงเรียนจะสนับสนุนให้ศึกษาต่อปริญญาโท โดยมีเงื่อนไขต้องทำงานชดใช้เป็นเวลา ๒ เท่า ของเวลาที่เรียน มีการให้ค่าวิชาสำหรับครูบางสาขา

ที่หายาก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ นอกเหนือจากเงินเดือน และเมื่อครูทำงานครบ ๑ ปีการศึกษาจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ

๓.๔ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนามีคู่มือระเบียบปฏิบัติสำหรับครูและบุคลากรตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงาน และนอกเหนือจากการตรวจสอบการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบของบุคลากรแล้ว โรงเรียนยังมีโครงการเยี่ยมบ้านครูโดยฝ่ายบริหาร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาทางบ้านความเป็นอยู่ยกตัวอย่างเช่น ครูบางคนมาทำงานสาย อาจเพราะปัญหาทางบ้าน เมื่อทางโรงเรียนทราบปัญหา ก็จะสามารถร่วมช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

๓.๕ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนามุ่งเน้นการส่งครูเข้าอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่เข้ามาตลอดจนมีการจัดสรรทุนการศึกษาเพื่อให้ครูศึกษาต่อในระดับปริญญาโท โดยเหมาจ่ายเป็นรายหัว ๑ คนต่อครั้ง และเพื่อขวัญกำลังใจของครูและเป็นการเพิ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับครู โรงเรียนที่มีโครงการศึกษาดูงานในต่างประเทศ สำหรับครูที่เข้าทำงานครบ ๒๐ ปี

#### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนามีได้จัดทำระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สาย (wifi) อย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน สำหรับนักเรียนและบุคลากรได้สืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ได้ทุกจุดในโรงเรียน

๔.๒ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไป เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอนุบาลอรุณวัฒนามีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในด้านการเงิน จึงให้ความอนุเคราะห์บุคลากรไปเป็นวิทยากรด้านการบริหารจัดการด้านการเงินให้กับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดอบรมให้กับโรงเรียนอื่น ๆ

#### ๔) โรงเรียนชินนุกุลวิทยา

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนชินนุกุลวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ งานการเงิน ครูผู้สอนโดย INTERSECT model สรุปได้ดังนี้

##### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยามีการวิเคราะห์การใช้หลักสูตรเป็นประจำทุกปี โดยใช้การ SWOT และปรับหลักสูตรที่ผ่านมา

ช่วงชั้นที่ ๑ เน้นวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ

ช่วงชั้นที่ ๒ เน้นวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ

ช่วงชั้นที่ ๓ เน้นวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี

๑.๒ นโยบายของผู้บริหาร เน้นจัดการศึกษา โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใช้สื่อและคอนเทนต์ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ ทุกห้องมีมาร์ททีวี มีการใช้สมาร์ทโฟนในการเรียนคณิตศาสตร์ผ่านระบบของเลิร์น เอดดูเคชั่น มีการบริหารชั้นเรียนโดยการแบ่งออกเป็นห้องเรียน

ปกติกับห้องเรียนที่เน้นการใช้ภาษาอังกฤษ โดยมีครูชาวต่างชาติประจำอยู่ห้องเรียนตลอดเวลา จัดการเรียนการสอนภาษาจีนเป็นภาษาที่ ๓

๑.๓ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยากำหนดให้ครูทุกคนต้องทำงานวิจัยห้าบาท ๑ เรื่องต่อปี และทำวิจัยในชั้นเรียน ๒ เรื่องต่อปี โดยอาศัยครูที่ทำงานวิจัยเป็นก็จะช่วยสอนงานครูใหม่ หรือครูที่ยังทำงานวิจัยไม่เป็น

๑.๔ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยานำเพลงในการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กสนุกกับการเรียนการสอนและง่ายต่อการจดจำ มีการจัดให้ครูได้มีการแข่งขันประกวดสื่อการเรียนการสอนและเมื่อพัฒนาสื่อแล้วเสร็จก็สามารถให้ยืมสื่อกันไปใช้ได้ นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่บริการสืบค้นสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บริการสำหรับครูอีกด้วย

๑.๕ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยายให้ความสำคัญกับ AEC (Asian Economics Community) จึงได้จัดสรรสร้างห้องประกอบการอาเซียนขึ้นเพื่อให้ความรู้สำหรับนักเรียน มีห้องพัฒนาความคิดสมองมีสวนสมุนไพร โดยมีเจ้าหน้าที่ด้านนั้น ๆ ให้ความสะดวก สำหรับแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนใช้บ้านผู้ปกครองในการนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอก เช่น บ้านของผู้ปกครองที่ทำสวนบ้านของผู้ปกครองที่ทำเรื่องสมุนไพร นักเรียนทุกคนต้องได้ไปทัศนศึกษานอกโรงเรียนปีละ ๑ ครั้ง

๑.๖ การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยามีการนิเทศ ๒ วิธีคือนิเทศโดยฝ่ายเกี่ยวข้อง กลุ่มสาระต่าง ๆ และนิเทศโดยผู้บริหารใช้วิธีการเดินตรวจสอบ

๑.๗ การแนะแนวการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยานำในเรื่องการแนะแนวผู้ปกครองเพื่อนำนักเรียนมาศึกษาต่อที่โรงเรียน โดยประกอบด้วย ๒ ส่วนคือ การแนะแนวภายในจะใช้ฝ่ายวิชาการประถมได้พบปะผู้ปกครองในระดับอนุบาล ๓ เพื่อให้เห็นถึงแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมของโรงเรียน ฝ่ายวิชาการมัธยม ได้พบปะผู้ปกครองในระดับประถมศึกษาปีที่ ๖ และมีโครงการเยี่ยมนักเรียนทุกปี ปีละ ๑ ครั้ง ซึ่งจะเน้นให้บุคลากรหรือครูได้พบปะกับผู้ปกครอง และแนะนำผู้ปกครองในการพานักเรียนมาเรียนต่อที่โรงเรียน นอกจากนี้จะมีการแนะแนวภายนอก เพื่อให้ผู้สนใจภายนอกได้รู้จักกับโรงเรียน

๑.๘ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยาได้ดำเนินการตามข้อกำหนดของสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา

๑.๙ การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยาได้มีการจัดรายการวิทยุเพื่อให้ความรู้ต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอและมีบุคลากรบางส่วนได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรจากหน่วยงานของรัฐ และมีการสนับสนุนกลุ่มโรงเรียนเอกชน โดยให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าเยี่ยมชมศึกษาดูงานที่โรงเรียน

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยาได้แบ่งงบประมาณเป็น ๒ ส่วนคือ งบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่าย ประกอบด้วย เงินอุดหนุนรัฐบาล

เงินโครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี เงินอุดหนุนโครงการอาหารกลางวัน เงินอุดหนุนโครงการอาหารเสริม (นม) ค่าเทอมหักจากเงินอุดหนุนรายหัว และงบประมาณรายจ่ายซึ่งประกอบด้วย เงินเดือนบุคลากร การบริหารจัดการแต่ละฝ่าย โครงการต่าง ๆ ค่ายานพาหนะ ซึ่งสภาพปัจจุบันมีผู้ปกครองค้างชำระค่าธรรมเนียมการศึกษาค่อนข้างมาก เงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้เข้า เงินโครงการเรียนฟรี ๑๕ ปีได้เข้า

๒.๒ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยานี้มีสมาคมผู้ปกครองและครู และสมาคมศิษย์เก่าในการสนับสนุนงบประมาณในส่วนต่าง ๆ

๒.๓ การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยาให้ความสำคัญกับพัสดุและสินทรัพย์โดยจะมีระบบระเบียบและขั้นตอนในการบริหารจัดการพัสดุและสินทรัพย์ โดยในการเบิกพัสดุจะต้องทำอย่างเป็นขั้นตอนอย่างเป็นลำดับ พร้อมมีทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ซึ่งสามารถตรวจสอบได้

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยาประสบกับปัญหาครูลาออกไปบรรจุเป็นข้าราชการเหมือนโรงเรียนเอกชนหลาย ๆ แห่ง จึงใช้วิธีการรับครูที่ไม่มีวุฒิกู แล้วโรงเรียนจะใช้การส่งครูไปเรียนโดยทำสัญญา ๓ ปี ในระหว่างเรียนต้องอยู่จนครบสัญญา

๓.๒ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยามีระเบียบควบคุมบุคลากร เช่น เวลาการเข้าออกทำงานต้องใช้เนคตมมาทำงาน และมีบทลงโทษอย่างชัดเจน เช่น ระเบียบการหักเงินเดือน เงื่อนไขการเข้าทำงาน หากครูลาออกก่อนครบ ๓ ปี โรงเรียนจะไม่ให้ใบรับรองการทำงาน และกรณีที่ครูไปสอบบรรจุข้าราชการ โดยไม่แจ้งให้โรงเรียนทราบ โรงเรียนจะเชิญให้ลาออก หากประสงค์จะอยู่ทำงานต่อก็จะให้เริ่มต้นเงินเดือนเหมือนครูที่เข้าใหม่

๓.๓ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยาใช้โปรแกรมจากสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชนในการเก็บข้อมูลของบุคลากรและมีแฟ้มเก็บหลักฐานการบรรจุบุคลากร

๓.๔ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยามีกองทุนสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรหลายส่วน เช่น สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า ตลอดจนมีกองทุนต่าง ๆ ของรัฐบาลที่สนับสนุนความมั่นคงในชีวิตของครู เช่น กองทุน ร้อยละ ๓

๓.๕ การวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยามีการจัดอบรมสัมมนาบุคลากรและครูทุกปีการศึกษามีการส่งเสริมให้ครูไปอบรมโครงการต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยใช้งบประมาณของโรงเรียน

### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกูลวิทยามีระบบ e-Office ในการบริหารจัดการต่าง ๆ และใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมต่อระบบภายในโรงเรียน

๔.๒ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไป เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนชินนุกุลวิทยามีการส่งครูเข้าอบรมโครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและมีโครงการที่ช่วยน้อง น้องช่วยพี่ เพื่อสร้างสายสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านต่าง ๆ อีกด้วย

๔.๓ การประชาสัมพันธ์การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โรงเรียนชินนุกุลวิทยามีงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนในการประชาสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ ข่าวต่าง ๆ ให้กับชุมชน ชุมชนภายนอกได้ทราบ ชุมชนภายนอกได้ทราบ มีสถานีวิทยุ ๔ สถานี ของอำเภอฝาง ที่โรงเรียนรัตนานะเอื้อวิทยาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินรายการเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชน พร้อมทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ โรงเรียน และนักเรียนไปในตัว

๔.๔ การส่งเสริมสนับสนุนและการประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ เพื่อวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## ๕) โรงเรียนวรวิวัฒน์วิทยา

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนวรวิวัฒน์วิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการประถม-มัธยมต้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ หัวหน้างานการเงิน หัวหน้างานข้อมูลสารสนเทศ หัวหน้างานแนะแนว ณ โรงเรียนวรวิวัฒน์วิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สรุปได้ดังนี้

### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวิวัฒน์วิทยามีการกำหนดให้ครูต้องทำงานวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ ๑ เรื่อง และฝ่ายบริหารบางท่านมีการทำงานวิจัย ๕ บท เพื่อศึกษาปัญหาและเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนต่อไป

๑.๒ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวิวัฒน์วิทยาได้ถือว่า สื่อเป็นเรื่องสำคัญมากในอันดับต้นของการเรียนการสอน โดยเฉพาะสื่อด้านมัลติมีเดีย โดยทางโรงเรียนได้จัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทุกห้องเรียนพร้อมสำหรับการสอน โดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ซึ่งประกอบด้วย โทรทัศน์ ๕๐ นิ้ว ระบบเครื่องขยายเสียงภายในห้องเรียน พร้อมไมค์โครโฟน อุปกรณ์ต่อพ่วงสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประเภทแท็บเล็ต พร้อมทั้งมีระบบ wifi ซึ่งในการเรียนการสอนครูบางคนก็จะใช้สื่อออนไลน์ในการเรียนการสอน โดยการเข้าเว็บไซต์สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ตลอดจนมีการดาวน์โหลดสื่อมาเป็นรูปแบบออฟไลน์ เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างในการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้นและครูบางส่วนก็มีการผลิตสื่อการสอนขึ้นในทุกปีการศึกษา

๑.๓ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวิวัฒน์วิทยามีพื้นที่ภายในโรงเรียนค่อนข้างจำกัด จึงใช้ทรัพยากรทุกอย่างในโรงเรียนให้คุ้มค่าที่สุด ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องสืบค้นข้อมูลด้วย ipad ศูนย์ ipad สำหรับนักเรียนระดับชั้นอนุบาล แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนได้จัดทำบัญชีแหล่งเรียนรู้ภายนอกขึ้น โดยกำหนดลงในแผนปฏิบัติงาน โครงการ ให้นักเรียนได้ไปทัศนศึกษาภายนอก ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด เช่น สวนสัตว์โนนซ์

ซาฟารี สวนพฤกษศาสตร์ หอดูดาวสิรินธรปางช้าง การผลิตนมและกระดาษที่บ่อสร้าง การไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เขื่อนแม่งัดสมบูรณ์ชล เมืองเก่าอยุธยาและสุโขทัย บึงฉวากจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นต้น

๑.๔ การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยามีการแบ่งการนิเทศการสอนเป็น ๒ ส่วน ๑) นิเทศตามตารางโดยฝ่ายวิชาการ ได้กำหนดให้หัวหน้ากลุ่มสาระและครูที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นิเทศ ๒) นิเทศฝ่ายบริหาร โดยการสุ่มเพื่อการนิเทศโดยไม่มีการบอกล่วงหน้า โดยหลังจากครูได้รับการนิเทศแล้วจะมีเอกสารแนะนำว่า การสอนของครูดีอย่างไร มีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่น จุดอ่อน และมีการสรุปรายงานโดยกลุ่มสาระส่งโรงเรียนทุกสัปดาห์

๑.๕ การแนะนำการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยาได้มีการแต่งตั้งครูแนะแนวขึ้นมาโดยเฉพาะนอกเหนือจากครูประจำชั้นทุกคนที่เปรียบเสมือนครูแนะแนวที่ใกล้นักเรียนมากที่สุด หน้าที่หลักของงานแนะแนวมี ๒ ส่วนคือ ๑) การแนะแนวให้คำปรึกษาด้านการศึกษาต่อภายนอก เช่น ศึกษาต่อมหาวิทยาลัยโครงการต่าง ๆ ๒) การแนะแนว เพื่อให้ให้นักศึกษาต่อภายในโรงเรียน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ภายนอก เพื่อให้บุคลากรภายนอกได้รู้จักโรงเรียน

๑.๖ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยากำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายใน ๑ ครั้งต่อภาคเรียน โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขึ้น เพื่อควบคุมติดตามการทำรายงานการประเมินตนเองภายในโรงเรียน

๑.๗ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## ๒. ด้านงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยามีการจัดทำของบประมาณของโรงเรียนและจะดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยดูโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนภายใต้การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการในทุกสิ้นปีการศึกษา

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยาในส่วนของ การจัดสรรของบประมาณ โรงเรียนให้ความสำคัญกับครูเป็นอันดับแรก ดังนั้นงบประมาณร้อยละ ๘๐ จะอยู่ในหมวดเงินเดือนครู และส่วนอื่น ๆ ก็จะกระจายกันไปตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน

๒.๓ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน เพื่อการวางแผนจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยาได้ดำเนินการในทุกส่วนโดยใช้ PDCA เป็นสำคัญ

๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรวัฒน์วิทยา ในปัจจุบันบริหารงบประมาณภายใต้ ๒ ส่วน คือ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและเงินค่าส่วนเกิน โรงเรียนยังไม่มีสมาคมศิษย์เก่า แต่จะมีบางโครงการที่มีการระดมทรัพยากร เช่นการจัดส่งวงโยธวาทิตชิงแชมป์ประเทศไทย ก็จะมีการขอรับบริจาคจากผู้ปกครอง แต่ภายใต้การบริหารงานโรงเรียนเทพดินทร์บริหารงานแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยทางโรงเรียนจะไม่มีหนี้สินอยู่ในระบบการบริหาร ทำให้โรงเรียนบริหารงานได้อย่างคล่องตัว โดยแต่ละเทอมก็จะมีการลงทุนในเรื่องต่าง ๆ หายไปทีละส่วน เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ การก่อสร้างอาคาร การจัดทำศูนย์ ipad สำหรับนักเรียนอนุบาล เป็นต้น

๒.๕ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา มีการสำรวจพัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียนทุกภาคเรียน พร้อมทั้งกำหนดให้ทุกฝ่าย ทุกห้องศูนย์ ได้สำรวจความต้องการว่าจะซื้อ อะไรบ้างเสนอโรงเรียนในทุกปีการศึกษา ภายใต้ระบบการบริหารครุภัณฑ์ที่โรงเรียนพัฒนาขึ้นเป็นโปรแกรมที่สามารถตรวจสอบ ติดตาม ครุภัณฑ์ทุกส่วนได้อย่างคล่องตัว

๒.๖ การบริหารการเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยานั้น เนื่องจากเป็นโรงเรียน แบบเจ้าของคนเดียว ระบบการเงินจึงเป็นระบบปิด โรงเรียนจะมีเจ้าหน้าที่การเงิน ๒ คน ดำเนินการตาม โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จัดสร้างขึ้น งบประมาณของโรงเรียนมีฝ่ายบริหารของโรงเรียนเท่านั้นที่รู้ถึงสภาพ การเงินของโรงเรียน แต่บุคลากรจะไม่ทราบ มีเพียงบางครั้งที่ผู้อำนวยการจะแจ้งให้ครูได้ทราบบ้าง เพื่อให้ครู ได้ช่วยกันประหยัดทรัพยากร

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา ได้ มีการประชุมและพิจารณาอัตรากำลังของครูอยู่เสมอ โดยมีการปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาและระดับชั้นที่สอนใน ทุกเทอม โดยการประเมินจากฝ่ายวิชาการและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอโรงเรียนถึงความต้องการในบาง อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้น เช่น การต้องการครูปฐมวัยเพิ่ม เนื่องจากมีนักเรียนเพิ่มขึ้นกว่าเดิม เช่น การต้องการครูปฐมวัย เพิ่ม เนื่องจากนักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยานำเรื่อง คุณภาพของผู้สอน โดยหลังจากการสรรหาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียนใน การรับสมัครบุคลากร การแต่งตั้งคณะกรรมการในการสอบสัมภาษณ์และการทดลองสอบสวน ซึ่งเมื่อบุคลากร ได้เข้าทำงานแล้ว โรงเรียนก็จะมีการพิจารณา ประเมินผล ครูบางท่านจะได้รับการบรรจุอย่างรวดเร็วกว่า กำหนดเพื่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งในการสรรหาครูนั้นจะมีการสรรหา ๒ แบบ คือ ๑) สำหรับครู ประจำที่โรงเรียนจะบรรจุเป็นบุคลากรของโรงเรียน ๒) ครูที่มีประสบการณ์จากภายนอก เพื่อมาเป็นติวเตอร์ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่โรงเรียนหวังผล เช่น นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนสามารถ สอบเข้าเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยของรัฐได้ร้อยละ ๑๐๐ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๑๐

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเอมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา มีการส่งครูเข้าอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่เข้ามา ทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม และทางโรงเรียนมีโครงการส่งครู ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

๓.๔ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา มีตำแหน่งบุคลากร เพื่อดูแลและให้คำแนะนำ ตักเตือน การดูแลข้อกฎหมายต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียน ได้อ้างอิงบทลงโทษจากพระราชบัญญัติครูโรงเรียนเอกชน ว่าด้วยเรื่องครูและจรรยาบรรณ พร้อมทั้งโรงเรียน ได้เขียนระเบียบบางข้อขึ้น โดยใช้ฉันทามติภายในการสัมมนาครูก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อให้บุคลากรทุกท่าน ได้ทราบและปฏิบัติตรงกันทั้งระบบ

๓.๕ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา ได้จัดสร้างโปรแกรมระบบทะเบียนประวัติของบุคลากรขึ้น พัฒนาขึ้นโดยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเพื่อให้

ตรงกับความต้องการของโรงเรียนง่ายต่อการป้อนข้อมูล การสืบค้น การออกรายงานต่าง ๆ ตลอดจนมีระบบการบันทึกการเข้าทำงานด้วยการสแกนลายนิ้วมือของบุคลากร

๓.๖ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรารัฒน์วิทยา มีการสนับสนุนบุคลากรในส่วนของกองทุนต่าง ๆ พร้อมทั้งมีโครงการกู้ฉุกเฉิน

๓.๗ การวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรารัฒน์วิทยามี แผนระยะยาวในการส่งครูศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สำหรับฝ่ายบริหารของโรงเรียนพร้อมทั้งฝ่ายวิชาการก็ได้วางแผนสำหรับการสนับสนุนบุคลากรในการเข้าอบรมโครงการภายนอกต่าง ๆ

#### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรารัฒน์วิทยา ใช้หลักในการกระจายอำนาจบริหารงานโดยแบ่งเป็น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ โดยในทุกสัปดาห์ฝ่ายบริหารจะมีการประชุมเพื่อปรับแก้และวางแผนในช่วงสัปดาห์ ซึ่งใน ๑ สัปดาห์จะประชุมประมาณ ๒ ครั้ง และมีการประชุมทั้งระบบทุกเช้าวันเสาร์ เพื่อทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีเรื่องอะไรดีบ้าง และมีสิ่งใดต้องปรับแก้พร้อมทั้งแจ้งเรื่องงานในสัปดาห์ต่อไปว่า โรงเรียนจะมีกิจกรรมอะไร ผ่าครูดูแลในเรื่องใดบ้าง ขอกำชับเรื่องสำคัญอะไรบ้าง

๔.๒ การจัดงานธุรการ และงานสารบรรณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรารัฒน์วิทยาได้จัดโครงสร้างในส่วนของงานธุรการ คือ อยู่ภายใต้การดูแลของรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ภายในประกอบด้วยงานธุรการ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานข้อมูลสารสนเทศ งานการเงิน โดยในระบบธุรการนั้นมีเจ้าหน้าที่ ๒ ส่วนคือ เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะสำหรับการเงินและงานข้อมูลสารสนเทศ งานบุคลากร ๔ คน และครูที่ว่างจากงานสอนฝ่ายวิชาการจะมอบหมายงานตามคำสั่ง พร้อมจัดตารางให้มาช่วยดูแลในส่วนการต้อนรับผู้ปกครองตลอดจนเป็นการได้พบปะกับฝ่ายบริหาร

๔.๓ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรารัฒน์วิทยา ใช้ระบบ wifi ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงเรียน โดยมีการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น งานห้องสมุด งานทะเบียนรถ งานบุคลากร งานพัสดุครุภัณฑ์ งานเว็บไซต์โรงเรียน งานข้อมูลสารสนเทศ งานปกครอง

๔.๔ การบริหารและพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนวรารัฒน์วิทยา บริหารงาน โดยเจ้าของคนเดียว โดยท่านผู้อำนวยการจะเป็นคนทำงาน ลงงานกับฝ่ายบริหารเพื่อกระจายลงไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นงานต่าง ๆ จะเป็นไปด้วยความคล่องตัว เพราะเจ้าของและผู้บริหารคือคนเดียวกัน ทำให้ง่ายและรวดเร็วในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ทันที เช่นสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้เข้ามาประเมินโรงเรียนได้ให้คำแนะนำกับทางโรงเรียนในการปรับอาคารสถานที่ในบางส่วนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งทางโรงเรียนก็สามารถที่จะตั้งงบประมาณแล้วปรับได้ในทันทีการได้รับคำแนะนำจากผู้ปกครองที่อยากให้โรงเรียนปรับแก้ไขบางส่วนโรงเรียนก็สามารถปรับให้ได้หรือบางเหตุการณ์ที่โรงเรียนจะตัดสินใจนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ก็ไม่จำเป็นต้องเขียนโครงการ เพื่อรอปีการศึกษาหน้าจึงจะเสนอเบิกได้



แต่โรงเรียนสามารถนำมาใช้ได้ทันทีหากโรงเรียนเห็นว่าเป็นเรื่องดีและส่งผลให้เกิดคุณภาพต่อการเรียนการสอนและโรงเรียน

๔.๕ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนรารัตน์วิทยา มีฝ่ายบริการ ซึ่งทำหน้าที่ในการดูแลอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนให้สะอาดดีและพร้อมใช้งาน อยู่เสมอ จึงทำให้อาคาร สถานที่ของโรงเรียนสะอาด ไม่ชำรุด และดูดี

๔.๖ การบริหารงานการเงินและการบัญชีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนรารัตน์วิทยาได้ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการเงินต้องกระทำอย่างเคร่งครัดตามขั้นตอน ต้องมีหลักฐาน ซึ่งในการใช้เงินจะมาจากงานทุกงานทุกฝ่าย โดยลัดกับแผนปฏิบัติงานประจำปี เสนอความต้องการในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ขึ้นมาขออนุมัติฝ่ายบริหารอย่างเป็นขั้นตอน และสุดท้ายอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายบริหารและ ท่านผู้อำนวยการ

๔.๗ การประชาสัมพันธ์การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนรารัตน์วิทยา มีงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่ในการส่งข่าวและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนขึ้นเว็บไซต์ ตลอดจนถึง ไฟวิ้งของโรงเรียนและยังมีหน้าที่ในการส่งให้กับหนังสือพิมพ์และวิทยุท้องถิ่นในการประชาสัมพันธ์ ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนแบบใช้งบประมาณสูงจะต้องมาจากผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร และงานประชาสัมพันธ์ ในการวางแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียนในแต่ละปี ว่าในปีนี้จะใช้วิธีการใดบ้าง

๔.๘ การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น เพื่อวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนนรารัตน์วิทยา มีการทำบันทึก ความเข้าใจกับหลายหน่วยงาน ในการขอความอนุเคราะห์ใช้สนามและอาคารกีฬาต่าง ๆ ตามประเภทของ กีฬา เพื่อให้นักเรียนได้ใช้และเรียนรู้กีฬาจากสถานที่และอุปกรณ์จริง ๆ ในระดับมาตรฐาน การทำบันทึกความ เข้าใจกับสวนสัตว์เชียงใหม่และไนท์ซาฟารี ในการนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การทำบันทึกความเข้าใจกับบริษัท ผึ้งน้อยเบเกอรี่ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้กรรมวิธีในการผลิตขนม การทำบันทึกความเข้าใจกับศูนย์การเรียนรู้ บ้านสวนหลานคุณย่า เพื่อเรียนรู้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ไร่ฟ้า นกยูง

## ๖) โรงเรียนเกี่ยววง

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนโรงเรียนเกี่ยววง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และครูผู้สอน ณ โรงเรียนเกี่ยววง สรุปได้ดังนี้

### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววง ได้มีการพัฒนา หลักสูตร มีการปรับหลักสูตรโดยปรับตาม พรบ. การศึกษา และปรับตามความเหมาะสมของสภาพปัจจุบันใน การเรียนนั้น สภาพทั่วไปของนักเรียนที่เข้าเรียนมีหลายรูปแบบ ซึ่งแบ่งเป็นนักเรียนทั่วไป นักเรียนที่ครอบครัว มีปัญหา นักเรียนที่มีปัญหาด้านความประพฤติ นักเรียนที่พลาดโอกาสในการสอบเข้าโรงเรียนอื่น ๆ โรงเรียน จะทำเปิดการสอน ๕ วันต่อสัปดาห์ โดยหยุดวันพระ (เพื่อปฏิบัติกิจของสงฆ์) และวันอาทิตย์ โดยจัดตารางให้วัน พุธหยุดดีเป็นวันที่ว่าง สำหรับการย้ายวิชาที่หยุดตรงกับวันพระ

๑.๒ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang ใช้หลักในการวัดผล และประเมินผลเหมือนสถานศึกษาทั่ว ๆ ไป แต่ในเรื่องการเทียบโอนนั้นโรงเรียนมี ๒ หลักสูตร คือ สำหรับนักเรียนทั่วไปและสำหรับสามเณร เมื่อแบ่งเป็น ๒ หลักสูตรจึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่อง การเทียบโอน อีกทั้งโรงเรียนถือว่าโรงเรียนเป็นสถานที่สร้างเยาวชน จึงมีนโยบายในการรับนักเรียนกลางคัน หรือระหว่างชั้นได้ เพื่อช่วยเหลือเด็กที่พลาดโอกาสได้มีโอกาสในการเริ่มต้นใหม่

๑.๓ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang มีการกำหนดให้ บุคลากรได้ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยกำหนดให้อย่างน้อยปีละ ๑ เรื่อง และมีบุคลากรบางส่วนที่ทำวิจัย ๕ บท การทำวิจัยได้ดำเนินมาแล้วประมาณ ๓-๔ ปี ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นก็จะศึกษาเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือ เด็ก โดยข้อมูลได้มาจากการไปเยี่ยมบ้านนักเรียน และนักเรียนบางส่วนที่บ้านอยู่ไกลก็จะอาศัยอยู่ตามวัดใกล้ โรงเรียน

๑.๔ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang สนับสนุนในเรื่องการจัดทำสื่อ โดย โรงเรียนมีงบประมาณในแต่ละปีในการจัดทำสื่อ พร้อมทั้งมีการส่งบุคลากรไปอบรมการผลิตสื่อด้านไอที มีการ ส่งสื่อนวัตกรรมเพื่อร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก มีการเปิดแสดงสื่อภายในโรงเรียน แต่สภาพในปัจจุบัน ที่ผลิตออกมาก็ยังคงไม่ทันสมัยเท่าที่ควร เนื่องจากภายในโรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ค่อนข้างจำกัด และยังมี บุคลากรผลิตสื่ออื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อไอที เช่น บัตรคำ รูปภาพ อีกด้วย

๑.๕ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang ได้แบ่งแหล่งเรียนรู้ออกเป็น ๒ ส่วน คือ แหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก โดยแหล่งเรียนรู้ภายในนั้นก็จะประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องโสต ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ แหล่งเรียนรู้ภายนอก เช่น วัดต่าง ๆ พิพิธภัณฑ์

๑.๖ การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang จัดให้มีการนิเทศการ เรียนการสอน เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบการนิเทศ ประกอบด้วย การนิเทศข้ามกลุ่มสาระ การนิเทศโดยหัวหน้ากลุ่มสาระนิเทศ ฝ่ายวิชาการนิเทศ นอกจากการ นิเทศภายในแล้วก็มีเขตพื้นที่การศึกษาเข้ามาช่วยนิเทศให้โรงเรียนอีกด้วย แต่จากสภาพปัจจุบันเนื่องจาก ครูมีคาบในการสอนค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการไปนิเทศค่อนข้างน้อย

๑.๗ การแนะแนวการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang ถือว่าครูทุกคนต้องเป็นครู แนะแนวที่สามารถให้คำแนะนำกับนักเรียนได้แต่ก็มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแนะแนวขึ้น พร้อมทั้งมีครูแนะ แนวมีการจัดชั่วโมงแนะแนวขึ้นห้องละ ๑ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนและ ครูแนะแนวมีหน้าที่ในการแนะแนวทางการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยมีการประสานสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้เข้ามาแนะนำสถาบัน มีการประสานศิษย์เก่าให้เข้ามาให้คำแนะนำ

๑.๘ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนกiewkwang ผ่านการ ประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในปีพ.ศ. ๒๕๕๓ ในระดับดี ซึ่งทาง โรงเรียนได้มีการทำประกันคุณภาพภายในทุกปีการศึกษาพร้อมทั้งจัดส่ง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชนทุกปีและทางโรงเรียนได้มีการจัดทำแผนประจำปีของโรงเรียน โดยมีทั้งแผน ๕ ปีและแผน ประจำปี ซึ่งจะจัดทำแผนก่อนเปิดภาคเรียน

๑.๙ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววงง ได้มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านสมุนไพรและการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตสมุนไพรขึ้น โรงเรียนจึงได้ให้บริการทั้งวิทยากรในการไปบรรยายให้ความรู้กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกพร้อมทั้งยังมีสถานที่สำหรับบริการเพื่อให้ชุมชนได้เข้ามาศึกษาวิธีการผลิตสมุนไพรจริง ตลอดจนมีสมุนไพรจำหน่ายให้กับชุมชนอีกด้วย และโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านวงโยธวาทิต ซึ่งโรงเรียนจะส่งบุคลากรออกไปให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้ หรือการอบรมการสอนวงโยธวาทิตอยู่เสมอ

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววงง ได้แบ่งงบประมาณเป็น ๒ ประเภท คือ งบอุดหนุน และงบพัฒนา โดยจะมีการเสนอแผนการใช้งบประมาณ ก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ โดยจากการพิจารณาของบประมาณนั้น จะพิจารณาจากความเหมาะสมและความสำคัญ โดยสภาพปัจจุบันใช้งบประมาณในส่วนเงินเดือนครูร้อยละ ๖๐ และส่วนของการบริหารราชการร้อยละ ๔๐ ซึ่งหากโรงเรียนต้องการปรับปรุงอาคารสถานที่ที่จะต้องของบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งสภาพดังกล่าวโรงเรียนต้องการงบประมาณจากรัฐบาลช่วยที่สูงขึ้น เนื่องจากปัจจุบันงบประมาณที่ได้จากรัฐบาลไม่เพียงพอ ทำให้มีผลกระทบต่อเงินเดือนครูที่โรงเรียนจำเป็นต้องให้อัตราที่ไม่สูง ส่งผลให้ครูหลายคนจำเป็นต้องลาออกไปหาสถาบันอื่นที่ให้เงินเดือนที่สูงกว่า

๒.๒ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววงง มีรายได้มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ รายได้จากรัฐบาล รายได้จากการบริจาคของผู้อุปถัมภ์ งบสนับสนุนจากศิษย์เก่า ซึ่งในการจัดสรรงบประมาณทั้งหมดไม่นับเงินเดือนบุคลากรก็จะจัดสรรไปที่งบประมาณด้านวิชาการทั้งหมด

๒.๓ การบริหารการเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววงง ได้มองว่าขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญ จึงได้มีการจัดงบประมาณสำหรับการขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร โดยมีงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนทั้งหมดปีละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท โดยปรับเป็นขั้นต่าง ๆ ๓ ขั้นดังนี้ ๑๐๐ บาท ๒๐๐ บาท โดยพิจารณาตามงานพร้อมทั้งมีการกั้นงบประมาณในส่วนของผู้ที่เกษียณอายุ หากทำงานเกิน ๒๐ ปี จะได้เงิน ๘ เท่าของเงินเดือน

## ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววงง มีการตรวจสอบอัตรากำลังในทุกปีการศึกษา เพื่อเปิดรับสมัครครูแต่ปัญหาที่พบประจำคือ มีครูมาสมัครค่อนข้างน้อย หากครูที่ตรงสาขาวิชาที่ต้องการค่อนข้างยาก เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ คอมพิวเตอร์ เคมี และครูภายในโรงเรียนมักจะไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ เนื่องจากมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดีกว่า อีกทั้งโรงเรียนไม่ปิดกั้นเรื่องการไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการของครูและการไปทำงานในที่ ๆ ให้สวัสดิการที่ดีกว่า เพียงแต่ครูต้องสละงานและส่งงานให้เสร็จก่อนที่จะออกจากโรงเรียน

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเกี่ยววงง นั้นได้มีการสรรหา โดยการประกาศรับสมัครตามที่ต่าง ๆ ดังนี้ บนเว็บไซต์ของโรงเรียน ทางสถานีวิทยุ ทางเสียมตามสาย ซึ่งขั้นตอนในการสอบก็ใช้วิธีสัมภาษณ์

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนแก้วกวง ได้มีการส่งครูอบรมภายนอกตามโครงการต่าง ๆ ของภายนอกที่แจ้งเข้ามายังโรงเรียน และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ศึกษาต่อโดยโรงเรียนไม่ปิดกั้น

๓.๔ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนแก้วกวง เชื่อว่าวินัยอยู่ในจิตสำนึกของความเป็นครูและโรงเรียนได้มีการให้แนวปฏิบัติหรือการพูดคุยกันในที่ประชุม โดยในแต่ละเดือนโรงเรียนจะมีการประชุมฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ และมีการประชุมบุคลากรทั้งระบบในทุกเดือน เพื่อปรับแก้ในสิ่งต่าง ๆ

๓.๕ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนแก้วกวง ใช้โปรแกรมของสำนักส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรและใช้ระบบ e-Office ในการประสานงาน

๓.๖ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนแก้วกวง มีการส่งบุคลากรอบรมตามโครงการภายนอกได้กรอบงบประมาณของโรงเรียนตลอดจนโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามความต้องการของบุคลากร โดยโรงเรียนไม่ปิดกั้น

#### ๔. ด้านการบริหารทั่วไป

๔.๑ การจัดงานธุรการและงานสารบรรณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนแก้วกวง มีเจ้าหน้าที่ธุรการและงานสารบรรณ ๒ ท่าน โดยเป็นบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ (ไม่มีคาบสอน) เพื่อความสะดวกในการให้บริการต่าง ๆ แต่ในสภาพปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ก็ยังไม่เพียงพอต่องาน จึงมีการจัดครูบางส่วนเข้ามาช่วยงานด้านธุรการในบางงาน

๔.๒ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนแก้วกวง ยังขาดโปรแกรมบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียนโดยปัจจุบันยังคงใช้โปรแกรมเอกสารในการเก็บข้อมูลในบางส่วน ซึ่งทำให้ยากต่อการค้นหาและบางส่วนก็เก็บข้อมูลไม่ครบ

๔.๓ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นเพื่อวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### ๗) โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ เจ้าหน้าที่การเงิน และครูผู้สอน โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์สรุปได้ ดังนี้

#### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย ดำเนินตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน แต่มีหลักสูตรเพิ่มเติมในบางรายวิชา โดยเป้าหมายเพื่อรองรับอาเซียน เน้นภาษา ซึ่งประกอบด้วยภาษาจีน ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น โดยผู้สอนที่เป็นเจ้าของภาษา แนวทางในอนาคตที่โรงเรียนวางแผนไว้ว่าจะเปิดเป็นห้องเรียนพิเศษในลักษณะ mini EP กำลังอยู่ในช่วงของการศึกษาในเรื่องการขออนุญาตและความพร้อมของสถานที่ ห้องปฏิบัติการ ผู้สอน ซึ่งโรงเรียนกำลังประเมินว่าจะมีความพร้อมเพียงพอที่จะเปิดหรือไม่ ปัญหาของครูชาวต่างชาติที่พบคือ มาสอนในระยะสั้น ๆ เช่น สอนปีเดียว หรือเพียง ๒ ปี

เพราะส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่มาอยู่ในประเทศไทย จึงมาหาประสบการณ์ในช่วงสั้น ๆ หรืออาจจะเพื่อเอาไปเรียนต่อ จุดเด่นของผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียนหัวหินวิทยาลัยค่อนข้างจะมีรายได้ที่ดี จึงสามารถสนับสนุนลูกหลานได้เต็มที่ และอีกส่วนที่โรงเรียนกำลังจะทำคือ ห้องเรียนพิเศษ (คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิทยาศาสตร์) โดยโรงเรียนกำลังประเมินว่าจะเปิดในระดับประถมศึกษา หรือ มัธยมศึกษาตอนต้นเป็นอันดับแรก ซึ่งทางโรงเรียนค่อนข้างจะพร้อมในส่วนนี้ ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบนักเรียนว่าสามารถเข้าเรียนในห้องเรียนพิเศษได้หรือไม่ หรือต้องเพิ่มเติมในส่วนของวิชาอะไร ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมักจะได้อีกต่อในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้ปกครองเลือกที่จะนำนักเรียนมาเรียน เพราะอยากให้นักเรียนได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มุมมองของอาจารย์ท่านหนึ่งเปรียบเทียบระหว่าง English Program กับ ห้องเรียนพิเศษ อันไหนน่าสนใจกว่ากันโดยท่านเชื่อว่า English Program จะทำให้ผู้ปกครองรู้สึกดีที่เด็กเก่งในด้านภาษา แต่ห้องเรียนพิเศษทำให้ผู้ปกครองมั่นใจว่าเด็กจะสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ แต่โรงเรียนก็กำลังตัดสินใจเนื่องจากมีเรื่องของ AEC เข้ามาทำให้เรื่องภาษาก็มีความสำคัญที่มากขึ้น

๑.๒ การพัฒนาระบบกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับภาษาไทยเป็นอันดับต้น ๆ เนื่องจากเล็งเห็นว่า หากนักเรียนอ่อนภาษาไทย วิชาอื่น ๆ ก็จะอ่อนตามไปด้วย โดยเน้นไปที่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ประถมศึกษาปีที่ ๓ และในระดับมัธยมศึกษาขึ้นไปทางโรงเรียนก็จะแบ่งเป็นห้องเรียนสายวิทย์ และห้องเรียนสายศิลป์ มุมมองจากอาจารย์ท่านหนึ่งมองว่าควรเน้นวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เนื่องจากภาษานักเรียนส่วนใหญ่สามารถที่จะเรียนรู้ได้ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ก็เน้นเรื่องของการสื่อสารมีการจัดตัวเตอร์จากภายนอกเข้ามาให้ความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้

๑.๓ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย ได้มีการวางแผนในการวัดผลในหลายส่วน ซึ่งนอกเหนือจากการวัดผลทั่วไปก็จะเป็นการวัดความสามารถ เพื่อจะเข้าศึกษาต่อในโครงการห้องเรียนพิเศษ

๑.๔ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการทำวิจัย ๔ รูปแบบคือ ๑) วิจัยในชั้นเรียน โดยเน้นไปที่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก เอาปัญหาในการจัดการเรียนการสอนมาหาคำตอบ ซึ่งปัญหาในการทำวิจัยในชั้นเรียนคือ ครูยังไม่ครบทุกคน ๒) ครูไปศึกษาต่อแล้วเลือกโรงเรียนมัธยมสาธิตการวิทยาเป็นกรณีศึกษา ก็จะได้ผลวิจัยเป็นงานวิจัย ๕ บาท โดยโรงเรียนก็ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้เรียนต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกสำหรับผู้บริหาร ๓) วิจัยสถาบันโรงเรียนมีการจัดทำงานวิจัยสถาบันประมาณ ๑-๒ ปีต่อครั้ง เช่น ความพอใจของผู้ปกครองในการนำนักเรียนมาศึกษาต่อภายในโรงเรียน ขึ้นอยู่กับแผนพัฒนาของโรงเรียน ๔ ปี จึงต้องทำวิจัยเพื่อจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนขึ้นมา ๔) นักวิชาการในพื้นที่หรือนักศึกษา มักจะเลือกใช้โรงเรียนเป็นฐานข้อมูลในการศึกษา เมื่อได้ผลวิจัยก็จะนำมามอบให้โรงเรียนไว้ใช้ประโยชน์อีกด้วย

๑.๕ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีโครงการจัดทำสื่อนวัตกรรมของครู อยู่ในแผนของโรงเรียนซึ่งล่าสุดได้มีการสนับสนุน โดยการเปิดการอบรมการจัดทำ e-Book ให้แก่ครู

สื่อทั่วไปก็จะมีการจัดทำตามปกติ แต่ปัจจุบันโรงเรียนเน้นสื่อทางด้าน e-Book โดยโรงเรียนมักจะส่งครูไปอบรมแล้วนำกลับมาขยายผลให้กับครูในโรงเรียน และเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและงานส่งทางอีเมล ปัญหาในการจัดทำสื่อโดยเฉพาะสื่อออนไลน์จะเกิดกับครูที่มีอายุมาก เนื่องจากท่านทำได้แต่ทำได้ช้า โรงเรียนก็มีการแก้ปัญหาโดยให้น้อง ๆ ครูช่วยเหลือในโรงเรียนมีการประกวดสื่อการเรียนการสอนทั่วไป จะประกวดกันเป็นกลุ่มสาระ ไม่มีการแบ่งอายุ

๑.๖ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในหลายแห่ง เช่น ศูนย์เศรษฐกิจพอเพียง มีการให้ความรู้ด้านการเลี้ยงปลา ปลูกพืช ปลูกผัก การปลูกข้าว สถานที่ในโรงเรียนค่อนข้างจำกัด แต่ใช้วิธีออกไปเรียนรู้แหล่งเรียนรู้ภายนอก เช่น พิพิธภัณฑสถานโครงการหลวง บ่อน้ำร้อน การไปดูที่ชุมชนจริง เช่น การทำขนมจีน การทำจักสาน การนำนักเรียนไปลงดำนาในนาจริง ๆ โดยการประสานกับชาวบ้าน ชาวนา

๑.๗ การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการนิเทศการเรียนการสอน โดยกลุ่มสาระแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการคือ ไปดูแล ไปพูดคุยกันแบบเป็นกัลยาณมิตร โดยฝ่ายบริหาร สำหรับครูใหม่ก็จะมีการปฐมนิเทศ มีพี่เลี้ยงให้ก่อนที่จะมีการบรรจุแต่งตั้ง

๑.๘ การแนะแนวการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีฝ่ายแนะแนวโดยเฉพาะเป็นหลัก แต่ก็ใช้ครูประจำชั้นเป็นครูแนะแนวในแต่ละชั้นด้วย ซึ่งชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะแนะแนวในลักษณะทักษะชีวิต และมัธยมศึกษาตอนปลายจะแนะแนวการศึกษาต่อ การเตรียมตัวต่าง ๆ โดยฝ่ายแนะแนวจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิดเสมอ มุมมองของโรงเรียนว่าหากต้องการให้แนะแนวไปสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องดูแลอย่างต่อเนื่อง เช่น หากต้องการแนะแนวการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย ครูแนะแนวต้องแนะแนวนักเรียนตั้งแต่ มัธยมศึกษาปีที่ ๓ เพื่อให้นักเรียนเลือกแผนการเรียนที่เหมาะสมในอนาคตได้ โรงเรียนได้ประเมินว่าระบบแนะแนวของโรงเรียนยังไม่ถึงความเป็นเลิศ ยังต้องปรับต่อไป โรงเรียนรังสีได้จัดทำห้อง โดยเฉพาะไว้สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ สำหรับค้นหา ตรวจสอบ และสมัครรายการต่าง ๆ เพื่อการศึกษาต่อแบบออนไลน์ ภายใต้การดูแลของครูแนะแนว

๑.๙ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการประเมินภายใน ๒ ครั้งต่อปี แล้วนำข้อมูลทั้ง ๒ ครั้งมาจัดทำเป็นรายงานการประเมินตนเอง โรงเรียนพอใจที่มีการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งทำให้โรงเรียนเห็นบางจุดด้อยบางจุด แล้วทำให้แก้ไขได้ทันก่อนที่จะมีการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาและโรงเรียนหัวหินวิทยาลัย ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา ๒ ส่วน คือ ระดับปฐมวัย ผ่านการประเมินในระดับดีมาก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านการประเมินในระดับดี โดยติดอยู่ที่ตัวบ่งชี้ที่ ๕ ซึ่งโรงเรียนได้มองว่า ผล ONET มีผลมาก ๆ ต่อการประเมินและโรงเรียนก็ยังห่วงเรื่องของการนำคะแนน ONET ๒๐% มาเป็นการตัดสินผลการเรียน ป.๖ ม.๓ ม.๖ ท่านผู้อำนวยการได้มองว่า โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่จะผ่านการประเมินสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีมาก และระดับดี โดยโรงเรียนรัฐบาลหลายโรงไม่ค่อยได้ ปัญหาในเรื่องของการประกันคุณภาพ โรงเรียนยังวางระบบไม่ชัดเจนในเรื่องการบันทึกข้อมูล จึงทำให้งานต่าง ๆ โรงเรียนทำอยู่

เสมอ แต่ขาดหลักฐานไม่เป็นปัจจุบัน และข้อมูลกระจัดกระจายไม่ได้อยู่ด้วยกัน โดยต้องมีผู้กำกับเป็นฝ่ายรวบรวมทุกฝ่ายเพื่อนำมาเก็บอย่างเป็นระบบ

๑.๑๐ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการไปบำเพ็ญประโยชน์ตามวัด และที่สาธารณะ โดยโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอยู่เสมอ คริสมาสต์ก็จะมีการไปแจกของต่าง ๆ ให้แก่เด็กยากจน โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ บางครั้งก็เชิญชาวบ้านเข้ามาสอนนักเรียนในเรื่อง จักรสาน การทำอาหาร ซึ่งภายใต้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่โรงเรียนได้แทรกด้านคุณธรรมเข้าไปเสมอ เช่น การให้ของผู้อื่นต้องให้จากใจ ต้องให้ในสิ่งที่ดี การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ป่วยที่เป็นเอดส์ด้วยการสนับสนุนอุปกรณ์ต่าง ๆ

๑.๑๑ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการสนับสนุนด้านลูกเสือค่อนข้างเยอะ เนื่องจากส่งวิทยากรเป็นที่มออกไปช่วยอบรมตามที่หน่วยงานภายนอกร้องขอ และนักศึกษาวิชาทหารก็ได้ออกไปช่วยเหลือโครงการต่าง ๆ เช่น การปิดทองหลังพระของอำเภอไชยปราการ จนทำให้ทั้งลูกเสือ และ นศท. ได้รับรางวัลกลับมามากมาย ตลอดจนถึงเอื้อสถานที่ให้ภาครัฐได้ใช้สถานที่ในการอบรม สัมมนา แข่งขันทักษะต่าง ๆ

๑.๑๒ การวางแผนการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการจัดทำแผนประจำปีและแผนพัฒนา ๕ ปี โดยจะมีการทำการวิจัยและการทำ SWOT มาเป็นฐานในการสร้างแผนพัฒนา ๕ ปี และแผนประจำปี

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จะดำเนินการด้านงบประมาณด้วยเบิกรบประมาณได้งบประมาณนั้นจะต้องอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี และทุกฝ่ายก็จะมีเขียนโครงการเสนอขึ้นมา โดยทุกโครงการก็จะอยู่ในแผนพัฒนาเช่นกัน ภายใต้กิจกรรมที่รองรับโครงการต่าง ๆ โดยทางฝ่ายบริหารก็จะมีพิจารณาอีกครั้งว่า โครงการใดเป็นโครงการเร่งด่วน โครงการใดที่ยังพอชะลอได้และมีการจัดลำดับความสำคัญของการโครงการต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความจำเป็น โดยคำนึงถึงทุกฝ่ายจะต้องได้รับงบประมาณโดยทั่วถึงกัน

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จะคำนึงถึงคุณภาพของโครงการต่าง ๆ โดยฝ่ายบริหาร และฝ่ายเกี่ยวข้องจะมีการปรึกษากันถึงความจำเป็นในโครงการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อปรับให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งงบประมาณต่าง ๆ เมื่อเราตั้งไว้แล้วก็จะเสนอผ่านผู้จัดการ สำนักงานพันธกิจศึกษาคณะกรรมการสภาฯ ตามลำดับ ซึ่งการตั้งงบประมาณก็จะมีพิจารณาถึงปัจจัยรายรับ เช่น จำนวนนักเรียนที่จะเข้ามาศึกษาต่อในปีการศึกษาถัดไป และตัวเลขงบประมาณภาพรวมของโรงเรียนจะไม่มีการเปิดเผยให้กับครูได้ทราบ เนื่องจากทางโรงเรียนเกรงว่าตัวเลขจะรั่วไหลไปยังโรงเรียนคู่แข่ง แต่ครูจะรู้เพียงตัวเลขที่ได้รับในโครงการ กิจกรรมที่ได้รับการอนุมัติเท่านั้น ค่าใช้จ่ายในการสอนประมาณ ๔๙.๒๕% ส่วนที่เหลือก็จะไปเป็นงบประมาณสนับสนุนในส่วนวิชาการเป็นหลัก ท่านผู้อำนวยการมองว่าวิชาการควรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดอันดับแรก แต่เรื่องอื่นก็ต้องไม่ด้อยไปกว่ากัน เช่น คุณธรรม แต่ต้องเน้นว่า ต้องเก่งไว้ก่อน แต่ก็ต้องมีคุณธรรมด้วย

๒.๓ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลเพื่อการวางแผนจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการรับบริจาคเงินจากบุคลากรด้วยจิตศรัทธา ซึ่งในแต่ละเดือนจะนำเงินนี้ไปบริจาคช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อน ตลอดจนจัดทำเป็นทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีฐานะยากจน โดยทุนนี้ได้รับมาจากทุนจากโรงเรียน ทุนจากบุคลากร ทุนจากผู้มีอุปการคุณ

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย ปีหนึ่งจะมีการทำแผนงบประมาณ เช่น ด้านวิชาการอาจต้องการเพิ่มครูก็จะมีการศึกษาความเป็นไปได้ มองงานของตนเอง เมื่อได้ครูเข้ามาแล้วโรงเรียนก็จะหาวิธีให้ครูอยู่กับโรงเรียนไปนาน ๆ โดยเน้นเรื่องขวัญและกำลังใจ หรือแม้แต่ครูแต่งงานกับครูด้วยกันภายในโรงเรียน ทางโรงเรียนก็ส่งเสริม เพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยกันสร้างองค์กร

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย การบรรจุนั้นพิจารณาหลังจากทำงานครบ ๓ เดือน แต่เมื่อครูที่เข้ามาปฏิบัติทดลองงานทำงานได้ ๑ เดือน ก็จะมีฝ่ายบริหารได้แนะนำว่าต้องทำอย่างไร ปรับปรุงตรงไหน เพื่อให้สามารถผ่านการประเมิน และได้รับการบรรจุเป็นครูในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ครูที่เข้ามาแล้วก็จะมีการดูแลช่วยเหลือกัน ครูก็จะสามารถเข้าบรรจุได้ภายใต้ครูพี่เลี้ยงช่วยดูแล โรงเรียนมีครูกลับมาจำนวนมาก เพราะนักเรียนจะมีใจรักสถาบันเป็นทุนอยู่แล้ว เมื่อกลับมานักเรียนที่เป็นครูก็สามารถปลุกฝังให้กับนักเรียนรุ่นต่อ ๆ ไปได้ดี โดยที่โรงเรียนไม่จำเป็นต้องพูดมาก เพราะนักเรียนเหล่านี้จะรู้ระบบของโรงเรียนค่อนข้างดีอยู่แล้ว

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีทุนส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับปริญญาโท โดยมีหลายรูปแบบ เช่น ทุนจากโรงเรียนทั้งหมด และทุนที่โรงเรียนช่วยครึ่งหนึ่ง และในขณะที่ศึกษาต่อก็ได้รับเงินเดือนตามปกติ แต่มีเงื่อนไขที่เมื่อศึกษาจบแล้วต้องกลับมาช่วยโรงเรียนในการประเมินครูจะใช้วิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ฝ่ายบริหาร ซึ่งสุดท้ายฝ่ายบริหารก็จะนำมาพิจารณากันอีกครั้ง เพื่อปรับให้เหมาะสม

๓.๔ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จะมีการแจ้งให้ครูทราบระเบียบทุกอย่าง เพื่อเป็นข้อตกลงว่าครูที่เข้ามาพร้อมที่จะทำงานในโรงเรียนหรือไม่ และโรงเรียนมีคู่มือครู ภายใต้จรรยาบรรณของความเป็นครู หากมีเรื่องใดที่ครูปฏิบัติผิดวินัย โรงเรียนก็จะดำเนินตามระเบียบในคู่มือครู ซึ่งโรงเรียนจะมีการเน้นย้ำตั้งแต่ปฐมนิเทศครูใหม่

๓.๕ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการจัดสรรเงินในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือจากการส่งเสริมในการศึกษาต่อแล้วก็ยังมีขวัญกำลังใจอื่น ๆ เช่น การตัดชุดต่าง ๆ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ลูกของบุคลากรจะมีค่าใช้จ่ายในการเรียนที่โรงเรียนเพียงเล็กน้อย มีประกันอุบัติเหตุและการตรวจสอบสุขภาพให้ครู



#### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีการจัดโครงสร้างใหญ่ตามระบบของสภาคริสตจักร แต่โครงสร้างภายในที่ต่ำลงมาจาก รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสามารถปรับ ยื่นหยุ่นตามความเหมาะสม โดยตำแหน่งต่าง ๆ จะมีเงินประจำตำแหน่งในการคัดเลือกหัวหน้างานจะเป็นไป ตามระบบประชาธิปไตยในโรงเรียน

๔.๒ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย มีระบบข้อมูลสารสนเทศหลายส่วนทางวิชาการและการเงิน โรงเรียนจะพัฒนาโปรแกรมขึ้นใช้เอง โดยใช้ โปรแกรมเมอร์จากภายนอกเข้ามาดูแลเป็นรายปี ภายในโรงเรียนจะมีระบบเครือข่ายไวไฟให้นักเรียนใช้ โดย นักเรียนสามารถนำคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก อุปกรณ์แท็บเล็ต โทรศัพท์มือถือเข้ามาใช้ได้แต่จะมีระเบียบห้ามใช้ใน เวลาเรียน

#### ๘) โรงเรียนอรุณวิทยา

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนอรุณวิทยา ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่การเงิน และครูผู้สอน ณ โรงเรียนอรุณวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สรุปได้ดังนี้

##### ๑. ด้านวิชาการ

โรงเรียนอรุณวิทยาใช้วิธีการบริหารงานแบบกระบวนการ PDCA [ P=Plan/ D=Do/ C=Check/ A=Act หรือ Action] และ SWOT [S=Strengths (จุดแข็ง) / W=Weaknesses (จุดพัฒนา) / O=Opportunities (โอกาส) / T=Threats (อุปสรรค) ในการวิเคราะห์หาจุดเด่นจุดพัฒนาในแต่ละภาคเรียน และแต่ละปี การศึกษา เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการบริหารในปีการศึกษาต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๑.๑ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ โรงเรียนอรุณวิทยาได้วางแผนเพื่อยกระดับงานวิชาการให้โรงเรียน อรุณวิทยาเป็นสถาบันการศึกษาด้านวิชาการเด่นในพื้นที่ ให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านภาษา เพื่อการสื่อสาร (ภาษาอังกฤษและภาษาจีน) และปรับแนวทางหลักสูตร ตามแนวทาง การงานอาชีพในท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล การประมง การป่าไม้ ป่าชายเลนและ ทรัพยากรทางธรรมชาติในเขตพื้นที่บริเวณอำเภอที่โรงเรียนและที่นักเรียนอาศัยอยู่

๑.๒ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนอรุณวิทยาพัฒนาไปในแนวทางการรักษาและ เผยแพร่วัฒนธรรมพื้นบ้านและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดใช้เป็นแหล่งที่มีการเรียนรู้ เพื่อนำเทคโนโลยี และภาษามาช่วยเสริมให้เกิดการท่องเที่ยว เพื่อเสริมอาชีพและเป็นรายได้ให้แก่ชุมชนและสังคม พัฒนาให้เกิด เป็นเศรษฐกิจใหม่ (เศรษฐกิจการค้า Online) ที่เกิดจากแนวความคิดของนักเรียน และการนำหลักสูตรใน โรงเรียนไปใช้ให้เกิดผล และเป็นรูปธรรม เน้นนักเรียน และเยาวชน สามารถสร้างรายได้ให้ตนเองและ ครอบครัว

๑.๓ การสร้างนิสัยแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาในทุกเวลาและทุกสถานที่ พัฒนาจิตใจและพฤติกรรม ด้าน LQ (ไม่ใช่เฉพาะ IQ / EQ) Q of Love เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีความรักการเรียน รักครอบครัว รักชุมชน รักสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ รักคุณครู รักสังคม และรู้จักแบ่งปันความรู้ ความสามารถและสิ่งที่มีอยู่ให้กับทุก คนในชุมชน

๑.๔ ส่งเสริมและให้ความรู้แก่คณะครู เกี่ยวกับเทคนิคการสอนโดยเน้นการเป็น Coach ไม่ใช่เป็นแค่ “ครู และ Normal Learning” โรงเรียนอรุณวิทยามีโครงสร้างการอบรมครูเกี่ยวกับการผลิตสื่อด้าน IT (การใช้คอมพิวเตอร์ผลิตสื่อ) มีคอมพิวเตอร์และโครงข่าย wifi ระบบไฟเบอร์ออฟติก และมีระบบลิงค์ (Link)

๑.๕ การวัดผลประเมินผล ทั้งการประเมินบุคลากรและนักเรียน โรงเรียนใช้ KPI (Key Performance Indicators) และประเมินการเรียนรู้ จากแบบสอบถามที่มีการวัดทั้ง ๓ ด้าน KPA คือ K=knowledge (ความรู้) / P=Practice (ทักษะและการปฏิบัติ) / A=Attitude (เจตคติ หรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์) ไม่เน้นเพียงการทดสอบความรู้ ความจำในกระดาษหรือการทดสอบแบบความจำเท่านั้น เน้นภาคปฏิบัติ ๖๐% ให้ปฏิบัติในห้องเรียนและนำไปใช้ได้จริง

๑.๖ การใช้กลยุทธ์ วิธีการสอน และตัวให้ความรู้และเทคนิค เพื่อนำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค เช่น นำข้อสอบ O-Net มาบูรณาการลงในแผนการสอน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และเทคนิคการสอนของครู โดยเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ในทุกกลุ่มสาระ

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ โรงเรียนเน้นทำ SWOT ให้ชัดเจนที่สุดในเรื่องของรายรับ-รายจ่าย และรายได้สนับสนุนต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารบริหารการเงินที่ชื่อว่า ระบบ “MASS” เพื่อให้สะดวก รวดเร็วและตรวจสอบได้ง่าย

๒.๒ วางแผนลดรายจ่าย เพิ่มรายได้

๒.๓ ปรับลดปริมาณกิจกรรมโครงการที่ประเมินแล้วได้รับประสิทธิภาพไม่ถึงเป้าหมาย และมีประโยชน์น้อยต่อนักเรียน

๒.๔ มีการรายงานผล รายรับ-รายจ่ายทุกสิ้นเดือนที่รวดเร็วและทันเวลา โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการติดต่อติดตามการชำระค่าธรรมเนียมการเรียน มีการลดค่าธรรมเนียมการเรียนที่เหมาะสมตามสถานการณ์

๒.๕ มีการส่งครูไปอบรมเพื่อพัฒนาระบบบัญชีให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศและของโลกปัจจุบัน

๒.๖ ติดตามหนี้เสีย และช่วยเหลือเยี่ยมบ้านผู้ปกครองที่ไม่สามารถชำระค่าเล่าเรียนได้

๒.๗ ปัจจุบันได้ให้คุณครูและบุคลากรทุกคนได้รับความรู้ โดยการอบรมพัฒนาเทคนิคการใช้ระบบ “School Bright” เพื่อให้การบริหารงานธุรการ งานบัญชี การบริหารงบประมาณ งานธุรการ งานวิชาการได้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันในทุกด้าน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้

## ๓. ด้านการบริหารบุคคล

๓.๑ โรงเรียนจะใช้ทฤษฎีการบริหารของ “POCCC” คือ P =การวางแผน (Planning) / O=การจัดองค์กร (Organizing) / C=การสั่งการ (Commanding) / C= การประสานงาน (Coordinating) / และ C= การควบคุมงาน (Controlling) เข้ามาช่วยในการบริหารบุคคลอย่างเป็นระบบ

๓.๒ มีการวางแผนอัตรากำลัง บุคลากรให้สอดคล้องกันกับความต้องการของจำนวนนักเรียน ของงานวิชาการกลุ่มสาระต่าง ๆ งานกิจการนักเรียน และงานบริการทุกด้าน

๓.๓ มีการตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ โดยใช้ระบบ Seven Eyes โดยประเมินผลภาคเรียนละ ๒ ครั้ง เพื่อให้มีการแนะนำ ตักเตือนให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการมอบรางวัลต่าง ๆ เช่น ของขวัญวันเกิด การสอนพิเศษช่วงเวลา รางวัลครูดีศรีอรุณและอื่น ๆ

#### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ เน้นการบริหารงานแบบเชิงรุกในทุก ๆ ด้านจะไม่รอรับปัญหา หรือรอให้เกิดปัญหาเพียงอย่างเดียว

๔.๒ ใช้กระบวนการ SWOT เข้ามาตรวจสอบในแต่ละภาคเรียน และแต่ละภาคปีการศึกษา

๔.๓ วางแผนกลยุทธ์เป็นเชิงรุก เพื่อป้องกันปัญหาเดิม ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นซ้ำอีก และวางแนวทางการพัฒนาสิ่งใหม่ที่ทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม

๔.๔ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร รับฟังและร่วมปัญหากับผู้ปกครองอย่างเปิดเผย รวดเร็ว ตรงไปตรงมาทุกเรื่อง

๔.๕ ปรับงานธุรการให้เป็นฝ่ายที่ชัดเจน รวดเร็ว ตรวจสอบได้ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้

๔.๖ เน้นงานพัฒนาทุกด้านในการบริหารโรงเรียน โดยมุ่งเป้าหมายที่นักเรียน และผู้ปกครองเป็น

พัฒนาการบริหารงานทั่วไปให้เป็นองค์กรแบบสมัยใหม่ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานบริการทั่วไปให้ครบทุกด้าน

#### ๓.๒ ผลการทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ วงรอบที่ ๒

ระหว่างวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ (ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๖๓) ในโรงเรียน ๑๘ โรงเรียนของพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘

โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ศึกษาธิการจังหวัด	ศึกษาธิการภาค
สว่างวิทยา	เล็ก	นครปฐม	๒
กาญจนวัฒน์วิทยา	เล็ก	ภูเก็ต	๖
เจริญศรีศึกษา	เล็ก	ปัตตานี	๗
อนุบาลเพ็ญจันทร์	เล็ก	สกลนคร	๑๑
เมธาพัฒน์	เล็ก	นครราชสีมา	๑๓
ราษฎร์วิทยา	เล็ก	พิจิตร	๑๘
วัฒนาชัยนาท	กลาง	ชัยนาท	๑

โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ศึกษาธิการจังหวัด	ศึกษาธิการภาค
อัสตาทวิวัฒน์	กลาง	สมุทรสาคร	๔
คุณาธารวิทยา	กลาง	นครศรีธรรมราช	๕
สุตะบำรุงวิทยาการ	กลาง	ฉะเชิงเทรา	๙
บ้านไผ่วิทยา	กลาง	ขอนแก่น	๑๒
วัชรชัย	กลาง	เพชรบูรณ์	๑๗
ธีรศาสตร์	ใหญ่	ราชบุรี	๓
ศรีสุวิช	ใหญ่	ชลบุรี	๘
มารีย์พิทักษ์	ใหญ่	อุดรธานี	๑๐
สมเด็จพระ	ใหญ่	อุบลราชธานี	๑๔
ไบบุญล้ำพูน	ใหญ่	ลำพูน	๑๕
ปิยมิตรวิทยา	ใหญ่	พะเยา	๑๖

\* โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน ๓๐๐ คน

โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน ๓๐๑- ๗๐๐ คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน ๗๐๐ คนขึ้นไป

#### ๑) กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก

ได้แก่ โรงเรียนสว่างวิทยา โรงเรียนกาญจนวฒน์วิทยา โรงเรียนเจริญศรีศึกษา โรงเรียนอนุบาลเพ็ญจันทร์ โรงเรียนเมธาพัฒน์ และโรงเรียนราษฎร์วิทยา พบว่า

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ประถม-มัธยมต้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ หัวหน้างานการเงิน หัวหน้างานข้อมูลสารสนเทศ หัวหน้างานแนะแนว โดยมุ่งเน้นการใช้ INTERSECT model สรุปได้ดังนี้

##### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการกำหนดให้ครูต้องทำงานวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ ๑ เรื่อง และฝ่ายบริหารบางท่านมีการทำงานวิจัย ๕ บท เพื่อศึกษาปัญหาและเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนต่อไป

๑.๒ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ถือว่าสื่อเป็นเรื่องสำคัญมากในอันดับต้นของการเรียนการสอน โดยเฉพาะสื่อด้านมัลติมีเดีย โดยทางโรงเรียนได้จัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทุกห้องเรียนพร้อมสำหรับการสอน โดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ซึ่งประกอบด้วย โทรทัศน์ ๕๐ นิ้ว ระบบเครื่องขยายเสียงภายในห้องเรียน พร้อมไมค์โครโฟน อุปกรณ์ต่อพ่วงสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประเภทแทปเล็ต พร้อมทั้งมีระบบ wifi ซึ่งในการเรียนการสอนครูบางคนก็จะใช้สื่อออนไลน์ในการเรียนการสอน โดยการเข้า

เว็บไซต์สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ตลอดจนมีการดาวน์โหลดสื่อมาเป็นรูปแบบออฟไลน์ เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างในการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้นและครูบางส่วนก็มีการผลิตสื่อการสอนขึ้นในทุกปีการศึกษา

๑.๓ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีพื้นที่ภายในโรงเรียนค่อนข้างจำกัด จึงใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ในโรงเรียนให้คุ้มค่าที่สุด ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องสืบค้นข้อมูลด้วย ipad ศูนย์ ipad สำหรับนักเรียนระดับชั้นอนุบาล แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนได้จัดทำบัญชีแหล่งเรียนรู้ภายนอกขึ้น โดยกำหนดลงในแผนปฏิบัติงาน โครงการ ให้นักเรียนได้ไปทัศนศึกษาภายนอก ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด เช่น สวนสัตว์ในโซซาฟารี สวนพฤกษศาสตร์ หอดูดาวสิรินธรปางช้าง การผลิตนมและกระดาษที่ทำปอสร้าง การไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เขื่อนแม่งัดสมบูรณ์ชล เมืองเก่าอยุธยาและสุโขทัย บึงฉวากจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นต้น

๑.๔ การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการแบ่งการนิเทศการสอนเป็น ๒ ส่วน ๑) นิเทศตามตารางโดยฝ่ายวิชาการ ได้กำหนดให้หัวหน้ากลุ่มสาระและครูที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นิเทศ ๒) นิเทศฝ่ายบริหาร โดยการสุ่มเพื่อการนิเทศโดยไม่มีการบอกล่วงหน้า โดยหลังจากครูได้รับการนิเทศแล้วจะมีเอกสารแนะนำว่า การสอนของครูคืออะไร มีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่น จุดอ่อน และมีการสรุปรายงานโดยกลุ่มสาระส่งโรงเรียนทุกสัปดาห์

๑.๕ การแนะแนวการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้มีการแต่งตั้งครูแนะแนวขึ้นมาโดยเฉพาะนอกเหนือจากครูประจำชั้นทุกคนที่เปรียบเสมือนครูแนะแนวที่ใกล้กับนักเรียนมากที่สุด หน้าที่หลักของงานแนะแนวมี ๒ ส่วนคือ ๑) การแนะแนวให้คำปรึกษาด้านการศึกษาต่อภายนอก เช่น ศึกษาต่อมหาวิทยาลัยโครงการต่าง ๆ ๒) การแนะแนว เพื่อให้นักศึกษาต่อภายในโรงเรียน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ภายนอก เพื่อให้บุคลากรภายนอกได้รู้จักโรงเรียน

๑.๖ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก กำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายใน ๑ ครั้งต่อภาคเรียน โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขึ้น เพื่อควบคุมติดตามการทำรายงานการประเมินตนเองภายในโรงเรียน

๑.๗ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## ๒. ด้านงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการจัดทำของบประมาณของโรงเรียนและจะดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยดูโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนภายใต้การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการในทุกสิ้นปีการศึกษา

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ในส่วนของการจัดสรรของบประมาณ โรงเรียนให้ความสำคัญกับครูเป็นอันดับแรก ดังนั้นงบประมาณร้อยละ ๘๐ จะอยู่ในหมวดเงินเดือนครู และส่วนอื่น ๆ ก็จะกระจายกันไปตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน

๒.๓ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน เพื่อการวางแผนจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ดำเนินการในทุกส่วนโดยใช้ PDCA เป็นสำคัญ

๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ในปัจจุบัน บริหารงบประมาณภายใต้ ๒ ส่วน คือ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและเงินค่าส่วนเกิน โรงเรียนยังไม่มีสมาคมศิษย์เก่า แต่จะมีบางโครงการที่มีการระดมทรัพยากร เช่นการจัดส่งวงโยธวาทิตชิงแชมป์ประเทศไทย ก็จะมีการขอรับบริจาคจากผู้ปกครอง แต่ภายใต้การบริหารงานโรงเรียนเทศบาลบริหารงานแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยทางโรงเรียนจะไม่มีหนี้สินอยู่ในระบบการบริหาร ทำให้โรงเรียนบริหารงานได้อย่างคล่องตัว โดยแต่ละเทอม ก็จะมีการลงทุนในเรื่องต่าง ๆ ทอยออกไปทีละส่วน เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ การก่อสร้างอาคาร การจัดทำศูนย์ ไอแพด (Ipad) สำหรับนักเรียนอนุบาล เป็นต้น

๒.๕ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการสำรวจพัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียนทุกภาคเรียน พร้อมทั้งกำหนดให้ทุกฝ่าย ทุกห้องศูนย์ ได้สำรวจความต้องการว่าจะซื้อ อะไรบ้างเสนอโรงเรียนในทุกปีการศึกษา ภายใต้ระบบการบริหารครุภัณฑ์ที่โรงเรียนพัฒนาขึ้นเป็นโปรแกรม ที่สามารถตรวจสอบ ติดตาม ครุภัณฑ์ทุกส่วนได้อย่างคล่องตัว

๒.๖ การบริหารการเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนแบบเจ้าของคนเดียว ระบบการเงินจึงเป็นระบบปิด โรงเรียนจะมีเจ้าหน้าที่การเงิน ๒ คน ดำเนินการตามโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่จัดสร้างขึ้น งบประมาณของโรงเรียนมีฝ่ายบริหารของโรงเรียนเท่านั้นที่รู้จักสภาพการเงินของ โรงเรียน แต่บุคลากรจะไม่ทราบ มีเพียงบางครั้งที่ผู้อำนวยการจะแจ้งให้ครูได้ทราบบ้าง เพื่อให้ครูได้ช่วยกัน ประหยัดทรัพยากร

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ มีการประชุมและพิจารณาอัตรากำลังของครูอยู่เสมอ โดยมีการปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาและระดับชั้นที่สอนใน ทุกเทอม โดยการประเมินจากฝ่ายวิชาการ และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอโรงเรียนถึงความต้องการในบาง อัตรากำลังที่เพิ่มขึ้น เช่น การต้องการครูปฐมวัยเพิ่ม เนื่องจากมีนักเรียนเพิ่มขึ้นกว่าเดิม เช่น การต้องการครูปฐมวัย เพิ่ม เนื่องจากนักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก เน้นเรื่อง คุณภาพของผู้สอน โดยหลังจากการสรรหาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียนใน การรับสมัครบุคลากร การแต่งตั้งคณะกรรมการในการสอบสัมภาษณ์และการทดลองสอบสอน ซึ่งเมื่อบุคลากร ได้เข้าทำงานแล้ว โรงเรียนก็จะมีการพิจารณา ประเมินผล ครูบางท่านจะได้รับการบรรจุอย่างรวดเร็วกว่า กำหนดเพื่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งในการสรรหาครูนั้นจะมีการสรรหา ๒ แบบ คือ ๑) สำหรับครู ประจำที่โรงเรียนจะบรรจุเป็นบุคลากรของโรงเรียน ๒) ครูที่มีประสบการณ์จากภายนอก เพื่อมาเป็นติวเตอร์ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่โรงเรียนหวังผล เช่น นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนสามารถ สอบเข้าเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยของรัฐได้ร้อยละ ๑๐๐ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๑๐

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการส่งครูเข้าอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่เข้ามา ทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม และทางโรงเรียนมีโครงการส่งครู ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

๓.๔ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนขนาดเล็ก มีตำแหน่งบุคลากร เพื่อดูแลและให้คำแนะนำ ตักเตือน การดูแลข้อกฎหมายต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนได้อ้างอิงบทลงโทษจากพระราชบัญญัติครูโรงเรียนเอกชน ว่าด้วยเรื่องครูและจรรยาบรรณ พร้อมทั้งโรงเรียนได้เขียนระเบียบบางข้อขึ้น โดยใช้ฉันทามติภายในการสัมมนาครูก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อให้บุคลากรทุกท่านได้ทราบและปฏิบัติตรงกันทั้งระบบ

๓.๕ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้จัดสร้างโปรแกรมระบบทะเบียนประวัติของบุคลากรขึ้น พัฒนาขึ้นโดยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเพื่อให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียนง่ายต่อการป้อนข้อมูล การสืบค้น การออกรายงานต่าง ๆ ตลอดจนมีระบบการบันทึกการเข้าทำงานด้วยการสแกนลายนิ้วมือของบุคลากร

๓.๖ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการสนับสนุนบุคลากรในส่วนของกองทุนต่าง ๆ เช่น กองทุน ๓% พร้อมทั้งมีโครงการกู้ฉุกเฉิน โครงการให้บุคลากรผ่อนซื้อ Ipad โดยโรงเรียนไม่คิดดอกเบี้ย มีกองทุนของโรงเรียนเพื่อทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

๓.๗ การวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนขนาดเล็ก แผนระยะยาวในการส่งครูศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สำหรับฝ่ายบริหารของโรงเรียนพร้อมทั้งฝ่ายวิชาการก็ได้วางแผนสำหรับการสนับสนุนบุคลากรในการเข้าอบรมโครงการภายนอกต่าง ๆ

#### ๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

๔.๑ การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้หลักในการกระจายอำนาจบริหารงานโดยแบ่งเป็น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ โดยในทุกสัปดาห์ฝ่ายบริหารจะมีการประชุมเพื่อปรับแก้และวางแผนในช่วงสัปดาห์ ซึ่งใน ๑ สัปดาห์จะประชุมประมาณ ๒ ครั้ง และมีการประชุมทั้งระบบทุกเช้าวันเสาร์ เพื่อทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมาว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีเรื่องอะไรดีบ้าง และมีสิ่งใดต้องปรับแก้พร้อมทั้งแจ้งเรื่องงานในสัปดาห์ต่อไปว่า โรงเรียนจะมีกิจกรรมอะไร ผাগครูดูแลในเรื่องใดบ้าง ขอกำชับเรื่องสำคัญอะไรบ้าง

๔.๒ การจัดงานธุรการ และงานสารบรรณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้จัดโครงสร้างในส่วนของงานธุรการ คือ อยู่ภายใต้การดูแลของรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ภายในประกอบด้วยงานธุรการ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานข้อมูลสารสนเทศ งานการเงิน โดยในระบบธุรการนั้น มีเจ้าหน้าที่ ๒ ส่วนคือ เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะสำหรับการเงินและงานข้อมูลสารสนเทศ งานบุคลากร ๔ คน และครูที่ว่างจากงานสอนฝ่ายวิชาการจะมอบหมายงานตามคำสั่ง พร้อมจัดตารางให้มาช่วยดูแลในส่วนการต้อนรับผู้ปกครอง ตลอดจนเป็นการได้พบปะกับฝ่ายบริหาร

๔.๓ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนขนาดเล็ก ใช้ระบบ wifi ครอบคลุมพื้นที่ทั้งโรงเรียน โดยมีการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น งานห้องสมุด งานทะเบียนรถ งานบุคลากร งานพัสดุครุภัณฑ์ งานเว็บไซต์ โรงเรียน งานข้อมูลสารสนเทศ งานปกครอง

๔.๔ การบริหารและพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก บริหารงาน โดยเจ้าของคนเดียว โดยท่านผู้อำนวยการจะเป็นคนทำงาน ลงงานกับฝ่ายบริหารเพื่อกระจายลงไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นงานต่าง ๆ จะเป็นไปด้วยความคล่องตัว เพราะเจ้าของและผู้บริหารคือคนเดียวกัน ทำให้ง่ายและรวดเร็วในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ทันที เช่นสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้เข้ามาประเมินโรงเรียนได้ให้คำแนะนำกับทางโรงเรียนในการปรับอาคารสถานที่ในบางส่วนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งทางโรงเรียนก็สามารถที่จะตั้งงบประมาณแล้วปรับได้ในทันทีที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ปกครองที่อยากให้โรงเรียนปรับแก้ไขบางส่วนโรงเรียนก็สามารถปรับให้ได้หรือบางเหตุการณ์ที่โรงเรียนจะตัดสินใจนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ก็ไม่จำเป็นต้องเขียนโครงการ เพื่อรอปีการศึกษาหน้าจึงจะเสนอเบิกได้ แต่โรงเรียนสามารถนำมาใช้ได้ทันทีหากโรงเรียนเห็นว่าเป็นเรื่องดีและส่งผลให้เกิดคุณภาพต่อการเรียนการสอนและโรงเรียน

๔.๕ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีฝ่ายบริการ ซึ่งทำหน้าที่ในการดูแลอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนให้สะอาดดีและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ จึงทำให้อาคาร สถานที่ของโรงเรียนสะอาด ไม่ชำรุด และดูดี

๔.๖ การบริหารงานการเงินและการบัญชีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการเงินต้องกระทำอย่างเคร่งครัดตามขั้นตอน ต้องมีหลักฐานซึ่งในการใช้เงินจะมาจากงานทุกงานทุกฝ่าย โดยล้อยกกับแผนปฏิบัติงานประจำปี เสนอความต้องการในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ขึ้นมายังฝ่ายบริหารอย่างเป็นขั้นตอน และสุดท้ายอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายบริหารและท่านผู้อำนวยการ

๔.๗ การประชาสัมพันธ์การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่ในการส่งข่าวและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนขึ้นเว็บไซต์ ตลอดจนขึ้นไฟวิ้งของโรงเรียนและยังมีหน้าที่ในการส่งให้กับหนังสือพิมพ์และวิทยุท้องถิ่นในการประชาสัมพันธ์ ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนแบบใช้งบประมาณสูงจะต้องมาจากผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร และงานประชาสัมพันธ์ในการวางแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียนในแต่ละปี ว่าในปีนี้จะใช้วิธีการใดบ้าง

๔.๘ การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น เพื่อวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก มีการทำบันทึกความเข้าใจกับหลายหน่วยงาน ในการขอความอนุเคราะห์ใช้สนามและอาคารกีฬาต่าง ๆ ตามประเภทของกีฬา เพื่อให้นักเรียนได้ใช้และเรียนรู้กีฬาจากสถานที่และอุปกรณ์จริง ๆ ในระดับมาตรฐาน การทำบันทึกความเข้าใจกับสวนสัตว์เชียงใหม่และไนท์ซาฟารี ในการนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การทำบันทึกความเข้าใจกับบริษัท ผึ้งน้อยเบเกอรี่ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้กรรมวิธีในการผลิตขนม การทำบันทึกความเข้าใจกับศูนย์การเรียนรู้บ้านสวนหลานคุณย่า เพื่อเรียนรู้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ไร่ฟ้า นกยูง การเลี้ยงปลาและการใช้ศูนย์ประชุมสำหรับการสัมมนาของนักเรียนในระดับ ม.ปลาย



## ๒) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง

ได้แก่ โรงเรียนวัฒนาชัยนาท โรงเรียนอัสตาดวิวัฒน์ โรงเรียนคุณาธารวิทยา โรงเรียนสุตะบำรุงวิทยาคาร โรงเรียนบ้านไผ่วิทยาและโรงเรียนวัชรชัย

จากการอภิปรายรายละเอียดเฉพาะบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่การเงินและครูผู้สอน สรุปได้ดังนี้

### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนขนาดกลาง มีการประเมินทุกปีการศึกษา เพื่อปรับหลักสูตรสถานศึกษา โดยคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง ๘ กลุ่มสาระ หัวหน้าพัฒนาผู้เรียน และหัวหน้าระดับ มีท่านผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เป็นที่ปรึกษา ซึ่งจะประเมินในช่วงต้นภาคเรียนที่ ๒ โดยดูตามความเหมาะสมว่าในช่วงปีนี้น่าจะมีกิจกรรมบูรณาการอะไรเพิ่มลงไป มีการปรับชั่วโมงสอน เพิ่มเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและการเพิ่มหลักสูตรเพื่อรองรับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตลอดจนมีการพัฒนาหลักสูตรเสริมในเรื่องของดนตรี กีฬา และความรู้ด้านศาสนาคริสต์ เพื่อหลักในการแก้ปัญหาความเสี่ยงในด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียน

๑.๒ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยมีการศึกษาแบบศึกษานอกห้องเรียนและเน้นให้นักเรียนได้เรียนภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษา และมีการประสานผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยสอนนักเรียน เป็นการดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วิชาฟิสิกส์และเรื่องเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้ปกครองได้ทราบสภาพของโรงเรียนและมีส่วนร่วมในการช่วยในเรื่องต่าง ๆ นอกเหนือจากการเรียนปกติ โรงเรียนก็มีโครงการติวพิเศษ O-NET ให้กับนักเรียนในช่วงวันหยุดด้วยงบประมาณของโรงเรียน

๑.๓ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง จะแจ้งผลการเรียนของนักเรียนเป็นช่วง ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการพบผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงผลการเรียนของนักเรียน และเป็นการหารือว่าจะร่วมกันปรับแก้อย่างไร

๑.๔ การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง นั้นกำหนดให้บุคลากรทำวิจัยในงานที่รับผิดชอบ โดยกำหนดให้ภาคเรียนละ ๑ เรื่อง และท่านผู้อำนวยการมีการทำวิจัยสถาบัน

๑.๕ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ให้ความสำคัญกับสื่อการเรียนการสอน และเพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากร โรงเรียนจึงมีการจัดการแข่งขันการผลิตสื่อการเรียนการสอนขึ้น โดยมีรางวัลให้ซึ่งจัดเป็นช่วงชั้นละ ๓ รางวัล สื่อบางอย่างผู้ปกครองเป็นผู้สนับสนุนนำมาเข้ามาให้แก่โรงเรียน และเครือข่าย เช่น เครื่องโปรเจคเตอร์

๑.๖ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนค่อนข้างมากและทางโรงเรียนเน้นให้นักเรียนได้ลงไปใช้เรียนรู้ให้คุ้มค่า จึงมีห้องสมุดและมุมให้ความรู้ต่าง ๆ มากมาย เช่น ห้องทำเนียบผู้บริหาร ห้องอาเซียน ห้องเยาวชนคนยุคธรรมห้องปฏิบัติการต่าง ๆ โบสถ์ ห้องศาสนกิจ สระว่ายน้ำมูมภูมิปัญญาท้องถิ่นและภาษาล้านนา สวนต้นไม้ สวนไม้ในวรรณคดี

สวนหย่อมเศรษฐกิจพอเพียง ห้องดุริยางค์ ตลอดจนมีโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการใช้แหล่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ เช่น โครงการให้นักเรียนวิเคราะห์สารอาหารในร้านอาหารของโรงเรียน

๑.๗ การนิเทศการเรียน การสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีระบบนิเทศแบบนิเทศซึ่งกันและกัน โดยครูและหัวหน้ากลุ่มสาระ ตลอดจนผู้บริหารจะนิเทศครู ปีละ ๑ ช่วงเวลาโรงเรียนมองว่าพันธกิจควรมีการมานิเทศโรงเรียนในเครือข่าย

๑.๘ การแนะแนวการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ถือว่าครูทุกคนเป็นฝ่ายแนะแนว แต่ก็ได้มีการแต่งตั้งครู ๒ คน ที่ช่วยดูแลคะแนนของนักเรียน เพื่อที่จะชี้แนะถึงความเป็นไปได้ในการเลือกคณะเพื่อการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย อีกทั้งโรงเรียนจะจัดรถเพื่อพานักเรียนไปศึกษาสถานที่จริงสำหรับนักเรียนที่ต้องการศึกษาต่อเพื่อเป็นแพทย์และพยาบาล เช่น โรงพยาบาลที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะมีนักเรียนบางคนเมื่อไปเห็นสถานที่จริงจะมีแรงจูงใจในการสอบ เพื่อป้องกันนักเรียนที่เลือกคณะที่ไม่เหมาะกับตนเอง

๑.๙ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน เพื่อดูแลตรวจสอบ แนะนำ อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ตลอดจนผู้บริหารจะมีการติดตามการประกันคุณภาพภายในของครูอย่างต่อเนื่อง

๑.๑๐ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ได้มีการให้ความรู้แก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดรายการวิทยุเรื่องกฎหมายให้กับประชาชน มีการทำบันทึกความเข้าใจในส่วนของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับปฐมวัย การให้บริการและการสอนว่ายน้ำ โบสถ์

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ยึดตามระบบของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยได้มาจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและค่าธรรมเนียมส่วนเกิน และบางส่วนจากการให้บริการของโรงเรียน เช่น การให้บริการสระว่ายน้ำ การสอนพิเศษให้กับนักเรียนในช่วงเวลาเย็น แต่บริการเหล่านี้มักจะเน้นในการส่งเสริม เพื่อให้ความรู้กับนักเรียนและชุมชนมากกว่าการจะหารายได้แบบผลกำไร

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง มีการจัดสรรงบประมาณในส่วนของเงินเดือนครูอยู่ประมาณร้อยละ ๗๐ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงานค่อนข้างมาก ทำให้มีอัตราเงินเดือนสูงตามมaturity อีกทั้งโรงเรียนก็จะมีเงินนำเงินมาช่วยในส่วนของเงิน ๓% ซึ่งในแต่ละเดือนจะใช้งบประมาณในส่วนของเงินเดือนประมาณ ๑ ล้านบาทบาท ส่งผลให้งบในการพัฒนาส่วนอื่น ๆ ค่อนข้างน้อย นั่นคือ เหลืองบประมาณในส่วนของบริหารจัดการประมาณร้อยละ ๓๐ ดังนั้นในการจัดสรรโครงการครูจะต้องมีการเสนอโครงการต่าง ๆ เข้ามาซึ่งแต่ละโครงการจะต้องประหยัด และต้องเขียนให้สามารถรองรับการประเมินคุณภาพทางการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ด้วยงบประมาณอีก ๑ ส่วนที่สามารถช่วยให้ทางโรงเรียนบริหารจัดการต่างๆ ได้ดีขึ้นค่อนข้างมากคือ โครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี ซึ่งโรงเรียนสามารถที่จะนำงบประมาณเหล่านี้มาสนับสนุนด้าน

วิชาการ และด้านกิจกรรม โดยเฉพาะงบประมาณคุณภาพผู้เรียน ซึ่งจะนำมาช่วยในโครงการต่าง ๆ เช่น ลูกเสือ ไอซีที ค่าอะไรบ้าง ตลอดจนค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ของเดือนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร สูงขึ้นหรือไม่ หากสูงขึ้นก็จะค้นหาสาเหตุและช่วยกันประหยัดต่อไป

๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง จะมีการประชุม เพื่อแจ้งให้บุคลากรได้ทราบว่าปีนี้ โรงเรียนอยากได้งบประมาณไปพัฒนาในส่วนไหน เช่น ในปีนี้สระว่ายน้ำ ของโรงเรียนมีอายุครบ ๕ ปีจึงต้องมีการปรับปรุง โครงการปรับปรุงห้องน้ำสำหรับนักเรียน โดยทางโรงเรียน ก็จะมีการขอเงินช่วยเหลือพิเศษจากที่ต่าง ๆ เช่น ชมรมผู้ปกครองและครูโรงเรียนมัธยมพคุณสมาคมนักเรียน เก้ามัธยมพคุณเงินบริจาครายบุคคลจากศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ในแต่ละปีการศึกษาจะมีการสำรวจหาบุคลากรเพื่อให้ตรงกับสายงาน และหัวหน้าสอบสัมภาษณ์เข้าทำงาน โดยให้อัตรากำลังเงินเดือนตามวุฒิ เหมือนราชการ (ก่อนที่รัฐบาลจะประกาศเป็นเงินเดือนปริญญาตรี ๑๕,๐๐๐ บาท) โดยโรงเรียนให้ความสำคัญกับสาขาวิชาและวุฒิการศึกษามากกว่าคำนึงถึงศาสนาของผู้สมัคร และเมื่อเข้ามาแล้วโรงเรียนจะมีการปฐมนิเทศ พร้อมมีคู่มือบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามระบบระเบียบของโรงเรียน และเมื่อใกล้สิ้นปีการศึกษาก็จะมีการสำรวจว่ามีบุคลากรท่านใดที่ต้องการจะออกจากโรงเรียนอาจจะด้วยเหตุผลไปประกอบอาชีพอื่น เพื่อให้โรงเรียนจะได้วางแผนอัตรากำลังในปีการศึกษาต่อไปให้ครบตามจำนวนที่ต้องการในช่วง ๒-๓ ปีนี้ โรงเรียนพยายามจะขยายฐานเงินเดือนให้บุคลากร

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ประสบปัญหา เรื่องครูไปสอบบรรจุเข้าเป็นราชการค่อนข้างมากทำให้เกิดผลกระทบต่อโรงเรียน มีครูเวียนเข้าและเวียนออก มาก โรงเรียนจึงมีเงื่อนไขให้กับบุคลากรที่จะไปสอบบรรจุเข้าเป็นราชการ จะต้องแจ้งท่านผู้อำนวยการว่าจะไปสอบ ถ้าสอบติดจะต้องแจ้งอย่างน้อย ๑ เดือน ให้แก่โรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนสรรหาได้ทัน แต่หากบอกแบบ กระชั้นชิดจะทำให้มีผลกระทบต่อนักเรียน ความต่อเนื่องในการเรียนการสอน ตลอดจนระบบการเก็บคะแนน การสอบของนักเรียน โรงเรียนก็จะมีการหักเงินสะสม ๑ เดือน และสำหรับบุคลากรที่ไปสอบบรรจุข้าราชการ แล้วแต่สอบไม่ติดทางโรงเรียนก็จะให้ทำงานที่โรงเรียนต่อไป แต่จะไม่มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนในปีการศึกษา ถัดไป

๓.๓ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง มีคู่มือของบุคลากรแจกให้กับหัวหน้าระดับ ซึ่งมีการปรับปรุงทุก ๆ ปี และมีคู่มือบุคลากรขึ้นเว็บไซต์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้

๓.๔ การวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง เน้นการอบรมให้ตรงกับสายของการสอนของบุคลากร โดยในแต่ละปีการศึกษาเมื่อมีหนังสือจากภายนอกที่มีการอบรมในเรื่องต่าง ๆ โรงเรียนก็จะจัดส่งบุคลากรไปอบรมให้ตรงกับสายของการสอนรายวิชาที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ โดยในแต่ละปี บุคลากรจะมีการอบรมเกิน ๒๐ ชั่วโมงต่อปี และมีการส่งไปศึกษาดูงานปีละ ๑ ครั้งสำหรับบุคลากรบางส่วน



### ๓) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่

ได้แก่ โรงเรียนธีรศาสตร์ โรงเรียนศรีสุวิทย์ โรงเรียนมารีย์พิทักษ์ โรงเรียนสมเด็จพระสังฆราช โรงเรียนโปลีเทคนิค และโรงเรียนปิยมิตรวิทยา

จากการอภิปรายกลุ่มเฉพาะบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และครูผู้สอน ณ โรงเรียนวันทามาริอา จังหวัดลำพูน สรุปได้ดังนี้

#### ๑. ด้านวิชาการ

๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้มีการพัฒนาหลักสูตรขึ้นเป็น ๒ หลักสูตร คือ หลักสูตรสำหรับนักเรียนทั่วไป และหลักสูตรสำหรับสามเณร ซึ่งมีการปรับหลักสูตรโดยปรับตาม พรบ. การศึกษา และปรับตามความเหมาะสมของสภาพปัจจุบันในการเรียนนั้น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สามเณร และนักเรียนจะเรียนแยกห้องเรียนกัน เนื่องจากมีวิชาลูกเสือและพลศึกษา ซึ่งสามเณรไม่สามารถลงปฏิบัติได้จึงต้องปรับหลักสูตรให้เหมาะสม ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนั้น สามเณรและนักเรียนสามารถเรียนรวมกันได้ในรายวิชาพลศึกษาเรียนทฤษฎีเหมือนกัน แต่ปฏิบัติจะให้สามเณรเป็นกรรมการผู้ตัดสินแทน สภาพทั่วไปของนักเรียนที่เข้าเรียนมีหลายรูปแบบ ซึ่งแบ่งเป็นนักเรียนทั่วไป นักเรียนที่ครอบครัวมีปัญหา นักเรียนที่มีปัญหาด้านความประพฤติ นักเรียนที่พลาดโอกาสในการสอบเข้าโรงเรียนอื่น ๆ โรงเรียนจะทำเปิดการสอน ๕ วันต่อสัปดาห์ โดยหยุดวันพระ (เพื่อปฏิบัติกิจของสงฆ์) และวันอาทิตย์ โดยจัดตารางให้วันหยุดสัปดาห์เป็นวันที่ว่าง สำหรับการย้ายวิชาที่หยุดตรงกับวันพระ

๑.๒ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้หลักในการวัดผล และประเมินผลเหมือนสถานศึกษาทั่ว ๆ ไป แต่ในเรื่องการเทียบโอนนั้นโรงเรียนมี ๒ หลักสูตร คือ สำหรับนักเรียนทั่วไปและสำหรับสามเณร เมื่อแบ่งเป็น ๒ หลักสูตรจึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องการเทียบโอน อีกทั้งโรงเรียนถือว่าโรงเรียนเป็นสถานที่สร้างเยาวชน จึงมีนโยบายในการรับนักเรียนกลางคัน หรือระหว่างชั้นได้ เพื่อช่วยเหลือเด็กที่พลาดโอกาสได้มีโอกาสในการเริ่มต้นใหม่

๑.๓ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการกำหนดให้บุคลากรได้ทำวิจัยในชั้นเรียน โดยกำหนดให้อย่างน้อยปีละ ๑ เรื่อง และมีบุคลากรบางส่วนที่ทำวิจัย ๕ บท การทำวิจัยได้ดำเนินมาแล้วประมาณ ๓-๔ ปี ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นก็จะศึกษาเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือเด็ก โดยข้อมูลได้มาจากการไปเยี่ยมบ้านนักเรียน และนักเรียนบางส่วนที่บ้านอยู่ไกลก็จะอาศัยอยู่ตามวัดใกล้โรงเรียน

๑.๔ การพัฒนาสื่อเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ สนับสนุนในเรื่องการจัดทำสื่อ โดยโรงเรียนมีงบประมาณในแต่ละปีในการจัดทำสื่อ พร้อมทั้งมีการส่งบุคลากรไปอบรมการผลิตสื่อด้านไอที มีการส่งสื่อนวัตกรรมเพื่อร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก มีการเปิดแสดงสื่อภายในโรงเรียน แต่สภาพในปัจจุบันที่ผลิตออกมาก็ยังคงไม่ทันสมัยเท่าที่ควร เนื่องจากภายในโรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ค่อนข้างจำกัด และยังมีบุคลากรผลิตสื่ออื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อไอที เช่น บัตรคำ รูปภาพ อีกด้วย

๑.๕ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แบ่งแหล่งเรียนรู้ ออกเป็น ๒ ส่วน คือ แหล่งเรียนรู้ภายในและแหล่งเรียนรู้ภายนอก โดยแหล่งเรียนรู้ภายในนั้นก็

ประกอบด้วย ห้องสมุด ICT ห้องโสต ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ แหล่งเรียนรู้ภายนอก เช่น วัดต่าง ๆ พิพิธภัณฑ์

๑.๖ การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอน เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบการนิเทศประกอบด้วย การนิเทศข้ามกลุ่มสาระ การนิเทศโดยหัวหน้ากลุ่มสาระนิเทศ ฝ่ายวิชาการนิเทศ นอกจากการนิเทศภายในแล้วก็จะมีเขตพื้นที่การศึกษาเข้ามาช่วยนิเทศให้โรงเรียนอีกด้วย แต่จากสภาพปัจจุบันเนื่องจากครูมีคาบในการสอนค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการไปนิเทศค่อนข้างน้อย

๑.๗ การแนะนำการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ถือว่าครูทุกคนต้องเป็นครูแนะแนวที่สามารถให้คำแนะนำกับนักเรียนได้แต่ก็มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแนะแนวขึ้น พร้อมทั้งมีครูแนะแนวมีการจัดชั่วโมงแนะแนวขึ้นห้องละ ๑ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนและครูแนะแนวมีหน้าที่ในการแนะแนวทางการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยมีการประสานสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้เข้ามาแนะนำสถาบัน มีการประสานศิษย์เก่าให้เข้ามาให้คำแนะนำแก่น้อง ๆ

๑.๘ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในปี พ.ศ. ๒๕๕๓ ในระดับดี ซึ่งทางโรงเรียนได้มีการทำประกันคุณภาพภายในทุกปีการศึกษาพร้อมทั้งจัดส่ง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทุกปีและทางโรงเรียนได้มีการจัดทำแผนประจำปีของโรงเรียน โดยมีทั้งแผน ๕ ปีและแผนประจำปี ซึ่งจะจัดทำแผนก่อนเปิดภาคเรียน

๑.๙ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านสมุนไพรและมีการจัดสร้างแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตสมุนไพรขึ้น โรงเรียนจึงได้ให้บริการทั้งวิทยากรในการไปบรรยายให้ความรู้กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกพร้อมทั้งยังมีสถานที่สำหรับบริการเพื่อให้ชุมชนได้เข้ามาศึกษาวิธีการผลิตสมุนไพรจริง ตลอดจนมีสมุนไพรจำหน่ายให้กับชุมชนอีกด้วย และโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านวงโยธวาทิต ซึ่งโรงเรียนจะส่งบุคลากรออกไปให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้ หรือการอบรมการสอนวงโยธวาทิตอยู่เสมอ

## ๒. ด้านการบริหารงบประมาณ

๒.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แบ่งงบประมาณเป็น ๒ ประเภท คือ งบอุดหนุน และงบพัฒนา โดยจะมีการเสนอแผนการใช้งบประมาณ ก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ โดยจากการพิจารณาของบประมาณนั้น จะพิจารณาจากความเหมาะสมและความสำคัญ โดยสภาพปัจจุบันใช้งบประมาณในส่วนเงินเดือนครูร้อยละ ๖๐ และส่วนของการบริหารราชการร้อยละ ๔๐ ซึ่งหากโรงเรียนต้องการปรับปรุงอาคารสถานที่ที่จะต้องของบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งสภาพดังกล่าวโรงเรียนต้องการงบประมาณจากรัฐบาลช่วยที่สูงขึ้น เนื่องจากปัจจุบันงบประมาณที่ได้จากรัฐบาลไม่เพียงพอ ทำให้มีผลกระทบต่อเงินเดือนครูที่โรงเรียนจำเป็นต้องให้ในอัตราที่ไม่สูง ส่งผลให้ครูหลายคนจำเป็นต้องลาออกเพื่อไปหาสถาบันอื่นที่ให้เงินเดือนที่สูงกว่า

๒.๒ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ มีรายได้มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ รายได้จากรัฐบาล รายได้จากการบริจาคของผู้อุปถัมภ์ งบประมาณสนับสนุนจากศิษย์เก่า ซึ่งในการจัดสรรงบประมาณทั้งหมดไม่นับเงินเดือนบุคลากรก็จะจัดสรรไปตั้งงบประมาณด้านวิชาการทั้งหมด

๒.๓ การบริหารการเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้มองว่าขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญ จึงได้มีการจัดงบประมาณสำหรับการขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร โดยมีงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนทั้งหมดปีละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท โดยปรับเป็นขั้นต่าง ๆ ๓ ขั้นดังนี้ ๑๐๐ บาท ๒๐๐ บาท โดยพิจารณาตามงานพร้อมทั้งมีการกั้นงบประมาณในส่วนของคนอายุ หากทำงานเกิน ๒๐ ปี จะได้เงิน ๘ เท่าของเงินเดือน

### ๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการตรวจสอบอัตรากำลังในทุกปีการศึกษา เพื่อเปิดรับสมัครครูแก้ปัญหาที่พบประจำคือ มีครูมาสมัครค่อนข้างน้อย หากครูที่ตรงสาขาวิชาที่ต้องการค่อนข้างยาก เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ คอมพิวเตอร์ เคมี และครูภายในโรงเรียนมักจะไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ เนื่องจากมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดีกว่า อีกทั้งโรงเรียนไม่ปิดกั้นเรื่องการไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการของครูและการไปทำงานในที่ ๆ ให้สวัสดิการที่ดีกว่า เพียงแต่ครูต้องสละงานและส่งงานให้เสร็จก่อนที่จะออกจากโรงเรียน

๓.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ นั้นได้มีการสรรหา โดยการประกาศรับสมัครตามที่ตั้งต่าง ๆ ดังนี้ บนเว็บไซต์ของโรงเรียน ทางสถานีวิทยุ ทางเสียมตามสาย ซึ่งขั้นตอนในการสอบก็ใช้วิธีสัมภาษณ์

๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้มีการส่งครูอบรมภายนอกตามโครงการต่าง ๆ ของภายนอกที่แจ้งเข้ามายังโรงเรียน และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ศึกษาต่อโดยโรงเรียนไม่ปิดกั้น

๓.๔ การเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ เชื่อว่าวินัยอยู่ในจิตสำนึกของความเป็นครูและโรงเรียนได้มีการให้แนวปฏิบัติหรือการพูดคุยกันในที่ประชุม โดยในแต่ละเดือนโรงเรียนจะมีการประชุมฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ และมีการประชุมบุคลากรทั้งระบบในทุกเดือน เพื่อปรับแก้ในสิ่งต่าง ๆ

๓.๕ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้โปรแกรมของสำนักส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรและใช้ระบบ e-Office ในการประสานงาน

๓.๖ การจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการส่งบุคลากรอบรมตามโครงการภายนอกได้กรอบงบประมาณของโรงเรียนตลอดจนโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามความต้องการของบุคลากร โดยโรงเรียนไม่ปิดกั้น

### ๔. ด้านการบริหารทั่วไป

๔.๑ การจัดงานธุรการและงานสารบรรณเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเจ้าหน้าที่ธุรการและงานสารบรรณ ๒ ท่าน โดยเป็นบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ (ไม่มีคาบสอน) เพื่อความสะดวกในการให้บริการต่าง ๆ แต่ในสภาพปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ก็ยังไม่เพียงพอต่องาน จึงมีการจัดครูบางส่วนเข้ามาช่วยงานด้านธุรการในบางงาน

๔.๒ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ ยังขาดโปรแกรมบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียนโดยปัจจุบันยังคงใช้โปรแกรมเอกสารในการเก็บข้อมูลในบางส่วน ซึ่งทำให้ยากต่อการค้นหาและบางส่วนก็เก็บข้อมูลไม่ครบ

๔.๓ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นเพื่อวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

สรุปผลการทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ วงรอบที่ ๑ และ ๒ สรุปได้ว่า จากการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศใน ๔ ด้าน ดังนี้

#### ๑) ด้านการบริหารบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีประเด็นสำคัญดังนี้ ๑) ผู้บริหารเป็นนักการศึกษามืออาชีพ ๒) มีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ๓) มีการปรับระบบการนิเทศและติดตามผล ๔) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ๕) มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง ๖) มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ๗) มีครูมืออาชีพ ๘) มีการถ่ายโอนบุคลากรที่มีอยู่หนึ่งในสามให้ไปทำงานหลักคือการสอน ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูง ๙) มีการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ๑๐) มีการยกระดับฐานะของครู ๑๑) มีการสร้างความรู้สึกร่วมกันแบบครอบครัว ๑๒) ลดสายการบังคับบัญชาสำหรับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๑๓) บุคลากรติดต่อสื่อสารกันเองแบบไม่มีเป็นทางการ ๑๔) มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น ๑๕) มีการรับบุคลากรใหม่เข้าทำงานอย่างเข้มงวด ๑๖) มีการให้คะแนนประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนแก่บุคลากรที่มีความสามารถ ๑๗) มีการถ่ายโอนบุคลากรระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็ว ๑๘) มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูและบุคลากร ๑๙) สร้างความรู้สึกร่วมกันเจ้าของกิจการร่วมกัน ๒๐) มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงานเพื่อพัฒนาพนักงาน ๒๑) มีการดูแลเอาใจใส่พนักงาน ๒๒) มีการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ๒๓) มีการทำงานเป็นทีม ๒๔) มีการตัดสินใจเป็นคณะ ๒๕) ประเมินครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ ๒๖) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากร ๒๗) มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ๒๘) สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ๒๙) สร้างวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน ๓๐) สร้างความตระหนักให้เกิดกับทีม ๓๑) สร้างความพึงพอใจ ๓๒) มีการวางแผนทรัพยากร ๓๓) มีการพัฒนาบุคลากร ๓๔) สร้างความสำนึกของบุคลากร ๓๕) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจ ๓๖) มีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ๓๗) ใช้ทฤษฎีในการบริหารงานบุคคล ๓๘) มีการสอนงาน ๓๙) การจ่ายเงินเดือนตรงเวลา ๔๐) มีการอบรมภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร ๔๑) มีการทำสัญญาจ้างอย่างน้อย ๓ ปี ๔๒) ในกรณีไปศึกษาต่อต้องอยู่จนครบสัญญา ๔๓) มีกองทุนสนับสนุนความมั่นคงในชีวิตของครู ๔๓) กองทุนของสภาคริสต ๔๔) มีเงิน



หลังเกษียณ ๔๕) มีค่าอาหารกลางวัน ๔๖) มีทุนศึกษาต่อในต่างประเทศ ๔๗) มีการปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาและระดับชั้นที่สอน ๔๘) มีการเน้นเรื่องคุณภาพของผู้สอน ๔๙) มีการอ้างอิงบทลงโทษจาก พรบ. ครูโรงเรียนเอกชนว่าด้วยเรื่องครูและจรรยาบรรณ ๕๐) มีกองทุน ๓% ๕๑) โครงการกู้ฉุกเฉิน โดยไม่คิดดอกเบี้ย ๕๒) มีแผนระยะยาวในการส่งครูไปศึกษาต่อระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ๕๓) มีการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับสายงาน ๕๔) มีการสำรวจบุคลากรที่ต้องการออกจากงาน ๕๕) มีการจัดอบรมภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร โดยสำนักงานพันธกิจการศึกษา ๕๖) มีการประชุมพิเศษ ๕๗) มีการตัดชุดต่าง ๆ ให้ครูโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ๕๘) บุตรของบุคลากรจะได้รับการลดจ่ายในการเรียนที่โรงเรียน มีประกันอุบัติเหตุ ๕๙) มีการตรวจสุขภาพให้ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และ ๖๐) บริหารบุคลากรแนวใหม่ให้คิดในเชิงบวก

## ๒) ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีประเด็นสำคัญดังนี้ ๑) บริหารจัดการในลักษณะของธุรกิจศึกษาที่มีคุณภาพสูงในระดับราคาพอสมควร ๒) ต้นทุนต่ำกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยและลดความสูญเปล่า ๓) เน้นกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ๔) เน้นสร้างความช่วยเหลือระหว่างบ้านกับโรงเรียน ๕) สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ๖) มีการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อร่วมมือกันผลักดันคุณภาพการศึกษา ๗) ผู้บริหารมีความรู้สามารถมีทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน ๘) ใช้การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพ ๙) ใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้น ๑๐) มีการวางแผนกลยุทธ์ ๑๑) มีโครงสร้างขององค์กรการจัดการสารสนเทศและความรู้ ๑๒) มีโครงสร้างกรอบงานในการปฏิบัติงาน ๑๓) มีโครงสร้างการมอบอำนาจหน้าที่ ๑๔) มีโครงสร้างประสานกิจกรรม ๑๕) มีโครงสร้างกระตุ้นสมาชิก ๑๖) เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือ ๑๗) มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๘) มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๑๙) มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานดีใจ ๒๐) มีการควบคุมการปฏิบัติงาน ๒๑) มีความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน ๒๒) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนของบุตรหลาน ๒๓) โรงเรียนทำตามที่ประกาศหรือตกลงไว้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครอง ๒๔) มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ๒๕) มีสุนทรียภาพ ๒๖) มีการกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อม ๆ กัน ๒๗) ผู้บริหารมองการณ์ไกลมีความมุ่งมั่น อดทน ๒๘) มีการสร้างคุณค่าร่วมและลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง ๒๙) มีการแบ่งสายงานตามภารกิจหน้าที่หลักของโรงเรียน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารงานทั่วไป ๓๐) มีการวางแผน ๓๑) มีการพัฒนาบุคลากร ๓๒) มีงานผลิตสื่อการเรียนการสอน ๓๓) เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ ๓๔) พยายามดำเนินงานก่อนคู่แข่งชั้น ๓๕) รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ๓๖) เป็นหน่วยงานเล็ก ๆ แต่มีคุณภาพ ๓๗) ผู้บริหารมีนโยบายเปิดกว้างทำให้มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ๓๘) ผู้บริหารเดินตรวจงานรอบ ๆ เพื่อการควบคุมงาน ๓๙) มีการสนับสนุนให้บุคลากรรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือชุมชน ๔๐) มีการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ ๔๑) มีการจัดองค์กรให้คล่องตัว ๔๒) มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ๔๓) มีการจัดตั้งกลุ่มเฉพาะกิจทำงาน ๔๔) มีการทดลองปฏิบัติให้เสร็จสิ้น โดยเร็วกว่าการวิเคราะห์ วิจัย ๔๕) มีการทดลองปฏิบัติจริงโดยเริ่มจากจุดที่มีความพร้อม ๔๖) มีการนำคุณค่ามาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ ๔๘) ผู้บริหารมีความเข้มงวดและผ่อนปรน ๔๙) มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ๕๐) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า ๕๑) สร้างวัฒนธรรมความเป็นเลิศแก่ลูกค้าและหุ้นส่วนภายนอก ๕๒) มีการประกาศนโยบายคุณภาพ ๕๓) มีการควบคุมคุณภาพ

๕๔) มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ๕๕) มีการสร้างคุณภาพ QC ๕๖) มีความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคตที่มีประสิทธิภาพ ๕๗) สถานศึกษากับผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันรวมทั้งสมาคมศิษย์เก่า ๕๘) มีการระดมทรัพยากรวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ ๕๙) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการตามภารกิจ ๖๐) ผู้บริหารเข้าใจหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการโรงเรียนและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ๖๑) สร้างการรับรู้ของลูกค้าและการรับรู้ของสังคมในคุณค่า ๖๒) มีความพร้อมในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ๖๓) ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและตลาด ๖๔) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับผลการดำเนินการ ๖๕) มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ๖๖) พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเน้นที่การรับรู้ของครูและนักเรียน ๖๗) มีการใช้กระตาศรีไซเคิล เพื่อประหยัดทรัพยากร ๖๘) มีการเน้นเรื่อง Paperless ๖๙) เน้นเรื่องความอาวุโส ๗๐) มีการให้คำปรึกษาสำหรับครูบางสาขาที่หายาก ๗๑) มีโครงการเยี่ยมบ้านครู ๗๒) มีการจัดสรรทุนการศึกษาเพื่อให้ครูศึกษาต่อ ๗๓) ใช้ e-Office ๗๔) มีการวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ๗๕) มีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้กับเจ้าหน้าที่ ๗๖) มีการประชุมทั้งระบบทุกเช้าวันเสาร์เพื่อความคล่องตัว ๗๗) มีการทำบันทึกความเข้าใจร่วมกับเทศบาลนครเชียงใหม่ในการขอความอนุเคราะห์ให้สนามและอาคารกีฬาต่าง ๆ ๗๘) มีการทำบันทึกความเข้าใจกับสวนสัตว์เชียงใหม่และไนท์ซาฟารีในการนำนักเรียนไปทัศนศึกษา ๗๙) มีการทำบันทึกความเข้าใจกับบริษัทผึ่งน้ยเบเกอรี่ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้กรรมวิธีในการผลิตขนม ๘๐) มีการทำบันทึกความเข้าใจกับศูนย์การเรียนรู้บ้านสวนหลานคุณย่า ๘๑) มีโครงการโรงเรียนพี่ดูแลโรงเรียนน้อง ๘๒) เน้นเรื่องจรรยาบรรณความเป็นครูและการปฏิบัติตามคู่มือครู

### ๓) ด้านบริหารวิชาการ

การบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีประเด็นสำคัญดังนี้ ๑) ถือว่าทุกกิจกรรมมีความสำคัญและต้องตรงกับความต้องการของนักเรียน ๒) ให้ผู้เรียนรู้ตามสภาพจริงทั้งในและนอกห้องเรียน ๓) มีการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ ๔) มีการวัดและประเมินตามสภาพจริง ๕) จัดการเรียนการสอนที่เข้มข้น ๖) มีการกำหนดเวลาเรียนไว้สูง โดยเน้นความสำเร็จ ๗) จัดการสอนอย่างมีความหมาย ๘) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน จัดบทเรียนอย่างมีรูปแบบและส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้เรียน ๙) มีการจัดการเรียนที่เป็นระบบ ๑๐) ใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยและมีคุณภาพและใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพ ๑๑) นวัตกรรมที่จำเป็น ๑๒) มีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ๑๓) มีการส่งเสริมจริยธรรม ศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียน ๑๔) ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนโรงเรียนและส่งไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ๑๕) หลักสูตรมีเป้าหมายที่ชัดเจน ๑๖) มีวิธีการสอนที่เหมาะสม ๑๗) มีการพัฒนาความรู้และความคิดระดับสูง ๑๘) มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ๑๙) มีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และเจตคติของนักเรียน ๑๙) มีการจัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ๒๐) มีการประเมินผลที่สนองตอบเป้าหมายของหลักสูตร ๒๑) มีการสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจัง ๒๒) เน้นหน้าที่พลเมืองจริยธรรม ศีลธรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา ๒๓) มีการส่งเสริมหารพัฒนาบุคลิกภาพ ๒๔) มีการสอนซ่อมเสริม ๒๕) เน้นภาษาและการรู้หนังสือ ๒ ภาษา ๒๖) เน้นทักษะการพูด ๓ ภาษา

๒๗) ใช้เทคโนโลยีสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ๒๘) มีการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน ๒๙) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละระดับการพัฒนาของนักเรียน ๓๐) มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ๓๑) มีการจัดห้องนักเรียนดี ๓๒) เน้น Thinking School ๓๓) มีการหาคำตอบเรื่องความพึงพอใจของผู้ปกครองและความคาดหวังของผู้ปกครอง ๓๔) มีการผลิตสื่อด้านไอที ๓๕) มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับโรงเรียนที่มีความพร้อม ๓๖) มีแหล่งเรียนรู้ภายนอก ๓๗) เปิดโอกาสให้ครูนิเทศกันเอง ๓๘) มีฝ่ายวิชาการนิเทศ ๓๘) มีการแนะแนวความประพฤติและแนวทางการศึกษาต่อ ๓๙) ครูทุกคนต้องมีรายงานการประเมินตนเอง ของตนเอง ๔๐) เน้นคริสเตียนศึกษา ๔๑) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๔๒) มีการใช้หลักสูตรมอนเทสซอรีในระดับปฐมวัย ๔๓) มีการแบ่งห้องตามการใช้ภาษาไทย ๔๔) มีหลักสูตรเพิ่มเติมด้านภาษาไทย ๔๕) มีห้องเรียนคู่ขนานปรับภาษาไทยพื้นฐาน ๔๖) มีคลินิกภาษาไทย ๔๗) มีการสอนภาษาจีนและภาษาอังกฤษ โดยเจ้าของภาษาที่ต้องมีวุฒิครู ๔๘) มีการเข้าชั้นเรียน ๔๙) นำผลงานวิจัยมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ๕๐) มีกระดานอิเล็กทรอนิกส์ มีจอแอลซีดี มีคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊กสำหรับให้บุคลากรยืมไปสอนทุกช่วงชั้น ๕๑) มีโครงข่ายอินเทอร์เน็ต wifi ๕๒) มีการประสานกับมหาวิทยาลัยในเรื่องวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น ๕๓) มีการทำบันทึกความเข้าใจกับวิทยาลัยเทคนิคเชียงราย โดยให้นักเรียนได้เข้าไปศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ แบบระยะสั้นแล้วได้เกียรติบัตร ๕๔) มีระบบงานประกันคุณภาพ ๕๕) มีการปรับหลักสูตรทุกปี ๕๖) เน้นให้ผู้เรียนสนุกกับการเรียนการสอนและง่ายต่อการจดจำ ๕๗) มีการเดินตรวจสอบเพื่อการนิเทศ ๕๘) มีการปรับหลักสูตรสู่สากล ๕๙) เน้นพัฒนาหลักสูตรภาษาไทย ๖๐) ใช้วิธีการบริหารงานด้วย Best Practice ๖๑) มีการใช้ทรัพยากรทุกอย่างในโรงเรียนให้คุ้มค่ามากที่สุด ๖๒) มีระบบสืบค้นข้อมูลด้วย ipad ๖๓) มีศูนย์ ipad ๖๔) มีการนิเทศตามตารางโดยฝ่ายวิชาการ ๖๕) มีการนิเทศโดยฝ่ายบริหาร ๖๖) มีการสุ่มเพื่อการนิเทศ ๖๗) มีการประสานงานกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยการช่วยเหลือในด้านวิชาการ ๖๘) มีการเรียนภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษา ๖๙) มีการเปิดโอกาสให้กับผู้ปกครองมีส่วนร่วม ๗๐) มีการแข่งขันการผลิตสื่อการเรียนการสอน ๗๑) นักเรียนมีโอกาสวิเคราะห์สารอาหารในโรงอาหารของโรงเรียน ๗๒) มีการติดตามการประกันคุณภาพภายในของครูอย่างต่อเนื่อง ๗๓) มีห้องสมุด ICT ๗๔) เน้นภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่นที่สอนโดยเจ้าของภาษา ๗๕) มีห้องเรียนพิเศษ (mini EP) คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ English Program และ AEC ๗๖) ให้ความสำคัญกับภาษาไทยเป็นอันดับต้น ๆ เพราะถ้านักเรียนอ่อนภาษาไทย วิชาอื่น ๆ ก็จะอ่อนตามไปด้วย ๗๗) ระดับอนุบาลเน้นการอ่านภาษาไทยให้ออก เขียนให้ได้ ๗๘) จัดให้มีการสอนภาษาอังกฤษสัปดาห์ละ ๑ ชั่วโมง ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ๒ ขึ้นไปเพื่อรองรับการเป็น AEC ๗๙) ใช้วิถีคริสเตียนในการบริหาร

#### ๔) ด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีประเด็นสำคัญดังนี้ ๑) การใช้งบประมาณต้องคำนึงถึงว่าเป็นภาษาของประชาชนจึงต้องทำดี ซื่อตรง ซื่อสัตย์ ๒) ประหยัดและลดความเสี่ยง ๓) มีการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากกงสุลและคริสตจักรต่างประเทศตลอดจนเงินบริจาคจากสมาคมผู้ปกครองและครู และสมาคมศิษย์เก่า ๔) ระบบบัญชีมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ๕) มีงบประมาณครูสู่สมรรถนะสากล ๖) ใช้ PDCA ในการบริหารจัดการ

### ผลการศึกษาระยะที่ ๔ การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model

ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านการผลิต เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ จำนวน ๓๑ ข้อ จากการประเมินในแต่ละด้าน พบว่า

#### ๑. ผลการประเมินโมเดลด้านบริบท

#### ตารางที่ ๑๑ ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านบริบท

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
๑. คุณลักษณะของรูปแบบ (ด้านบริบท)	๑. มีรูปแบบนวัตกรรมถูกต้องครบถ้วนตามประเภทของนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) ๒. นวัตกรรมมีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ในด้านที่ขอรับการประเมิน ๓. รูปแบบการจัดพิมพ์ จัดรูปแบบการนำเสนอ น่าสนใจ มีการจัดเรียงลำดับอย่างเป็นขั้นตอน	๔.๕๓	๐.๔๕	มากที่สุด
๒. คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ (ด้านบริบท)	๑. วัตถุประสงค์ เป้าหมายของรูปแบบสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการพัฒนา ๒. ความสมบูรณ์ในเนื้อหาสาระของนวัตกรรม ๓. ความถูกต้องตามหลักวิชาการ	๔.๐๔	๐.๒๒	มาก

จากตารางที่ ๑๑ โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านบริบท ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑) คุณลักษณะของรูปแบบ และ ๒. คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ

แสดงว่าผลการด้านบริบทในตัวชี้วัดคุณลักษณะของรูปแบบ มีคุณภาพในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๕๓ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๔๕ สำหรับผลการประเมินตัวชี้วัดด้านคุณภาพขององค์ประกอบ มีผลการประเมินในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๒

## ๒. ผลการประเมินโมเดลด้านปัจจัยนำเข้า

ตารางที่ ๑๒ ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านปัจจัยนำเข้า

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
๓. การออกแบบรูปแบบ (ด้านปัจจัยนำเข้า)	๑. มีแนวคิด ทฤษฎีรองรับอย่างสมเหตุสมผล สามารถอ้างอิงได้ ๒. แนวคิด ทฤษฎีที่ระบามีความเป็นไปได้ในการพัฒนารูปแบบให้สัมฤทธิ์ผล ๓. รูปแบบมีความสอดคล้องตามแนวทฤษฎีที่ระบุ	๔.๘๘	๐.๓๘	มากที่สุด

จากตารางที่ ๑๒ โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านปัจจัยนำเข้า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๘๘ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๓๘

## ๓. ผลการประเมินโมเดลด้านกระบวนการ

ตารางที่ ๑๓ ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านกระบวนการ

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
๔. ประสิทธิภาพของรูปแบบ (ด้านกระบวนการ)	๑. กระบวนการหาประสิทธิภาพของรูปแบบ ถูกต้องตามหลักวิชา ๒. รูปแบบมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ๓. วิธีการหาประสิทธิภาพของรูปแบบ ครอบคลุม ในด้านเนื้อหา (Content validity) และ โครงสร้าง (Construct validity)	๔.๑๕	๐.๒๔	มาก
๕. ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา (ด้านกระบวนการ)	๑. สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ระบุได้ครบถ้วน ๒. แก้ปัญหาหรือพัฒนาได้ตรงตาม กลุ่มเป้าหมาย ๓. นำไปประยุกต์ใช้ในสภาพบริบทที่มี ลักษณะ ใกล้เคียงกัน	๓.๙๙	๐.๔๒	มาก

จากตารางที่ ๑๓ โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ในตัวชี้วัด ประสิทธิภาพของรูปแบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๑๕ มีค่า S.D.

เท่ากับ ๐.๒๔ มากกว่าตัวชี้วัดด้านความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ซึ่งมีผลการประเมินในระดับมาก เช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๓.๙๙ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๔๒

#### ๔. ผลการประเมินโมเดลด้านผลผลิต

**ตารางที่ ๑๔** ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ด้านผลผลิต

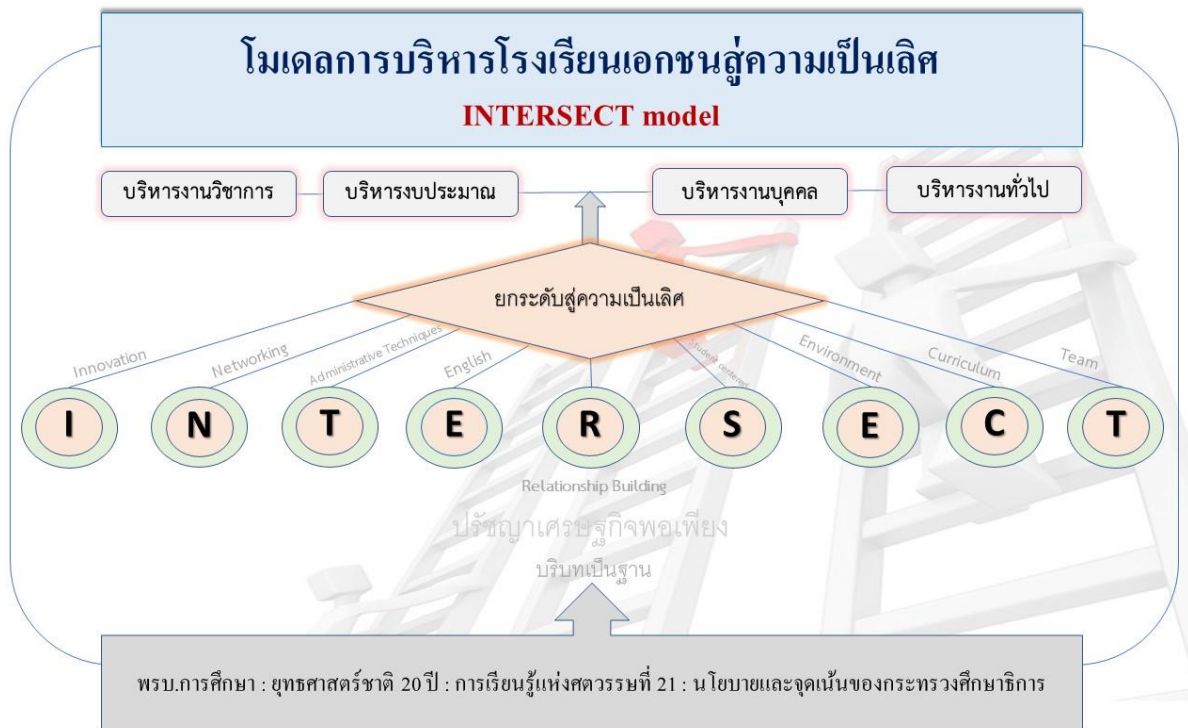
ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
๖. ประโยชน์ต่อบุคคล (ด้านผลผลิต)	๑. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ผู้เรียน ๒. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อครู ๓. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา	๔.๕๑	๐.๒๓	มากที่สุด
๗. ประโยชน์ต่อหน่วยงาน (ด้านผลผลิต)	๑. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ๒. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพ ๓. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน	๔.๖๓	๐.๓๔	มากที่สุด
๘. ความแปลกใหม่ของรูปแบบ (ด้านผลผลิต)	๑. เกิดจากแนวคิดแปลกใหม่ ไม่เคยมีปรากฏมาก่อน ๒. เป็นการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดเดิม ๓. มีการปรับปรุงจากแนวคิดเดิมและนำมาพัฒนาใหม่	๔.๑๑	๐.๓๓	มาก
๙. จุดเด่นของนวัตกรรม (ด้านผลผลิต)	๑. ผลงานดีเด่น น่าสนใจ สะท้อนถึงการมีแนวคิดใหม่ ๒. ใช้ง่าย สะดวก ๓. ลงทุนน้อย	๔.๒๑	๐.๗๕	มาก
๑๐. การนำองค์ความรู้จากการได้รับการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์ (ด้านผลผลิต)	๑. นำไปพัฒนานักเรียนแบบองค์รวมได้ ความรู้ ทักษะ กระบวนการ และเจตคติ ๒. นำไปใช้บูรณาการกับการบริหารองค์กรอื่นได้ ๓. เชื่อมโยง / นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	๔.๓๘	๐.๕๓	มาก
๑๑. การนำเสนอ (ด้านผลผลิต)	รูปแบบ / ประสิทธิภาพการนำเสนอ	๔.๐๖	๐.๖๖	มาก

จากตารางที่ ๑๔ โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๖ ด้าน ผลการประเมินรายประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีผลการประเมินสูงกว่า

ด้านอื่น คือ มีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๖๓ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๓๔ รองลงมาเป็นตัวชี้วัดด้านประโยชน์ต่อบุคคลมีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๔๑ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๓ รองลงมาเป็นตัวชี้วัดด้านประโยชน์ต่อบุคคล ตามลำดับ

เมื่อนำ “INTERSECT Model” มาเขียนในมุมมองเชิงระบบ (System Approach) และปรับปรุงอีกครั้ง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ๓ ส่วน ดังภาพที่ ๒๓ อธิบายได้ ดังนี้

- ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พบ.การศึกษา ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ ๒๑ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ จุดมุ่งหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย) โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร (ทรัพยากรบุคคล) และอื่น ๆ
- ๒) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ได้แก่
  - ๒.๑) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (S: Sufficient economy) ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน ความรู้คุณธรรม
  - ๒.๒) การใช้บริบทโรงเรียนเป็นฐาน (School based learning)
- ๓) ผลผลิต (Output) คือ ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ (๒) ด้านการบริหารงบประมาณ (๓) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป



ภาพที่ ๒๓ โมเดลการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (INTERSECT model) เชิงระบบ

จากภาพที่ ๒๓ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย) โครงสร้าง ๙ ส่วนประกอบสำคัญ ผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้บริบทของโรงเรียนเป็นฐาน บนพื้นฐานกระบวนการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (S: Sufficient economy) ซึ่งประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมี เหตุผล ภูมิคุ้มกัน ความรู้และคุณธรรม ผสมกับการมีส่วนร่วม (I: Involvement) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติร่วมติดตามและประเมินผล นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) อันนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทั้ง ๔ ส่วน โดยมีคำสำคัญต่าง ๆ ได้แก่

๑) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงชี้แนวทางการดำเนินชีวิตให้แก่ปวงชนชาวไทยมาเป็น ระยะเวลาช้านาน ซึ่งเป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทยสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็น การมองโลกเชิงระบบที่มีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่เกิดขึ้นตามกระแส โลกาภิวัตน์ มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อ ความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา องค์กรประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอ เพียง ประกอบด้วย ๓ หลักการ ๒ เงื่อนไข ดังนี้

๑.๑) หลักความพอประมาณ หมายถึงความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไปโดยไม่ เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่นการผลผลิตและการบริโภค ที่อยู่ในระดับพอประมาณ

๑.๒) หลักความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับ ของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไป อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากการกระทำ นั้น ๆ อย่างรอบคอบ

๑.๓) หลักภูมิคุ้มกัน หมายถึงการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่ จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๔) เงื่อนไขความรู้หมายถึง การมีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณา ให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความ ระมัดระวังในการปฏิบัติกิจตน

๑.๕) เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึงการกระทำทุกสิ่งบนพื้นฐานของ จิตใจที่มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความ เพียร รู้จักแบ่งปัน รู้จักใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

๒) การใช้บริบทเป็นฐาน (School based learning) อย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ บน พื้นฐานของบริบทโรงเรียนที่เป็นอยู่ อันมีผลกระทบมาถึงตัวบุคลากรเองการที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นทั้ง ๔ ฝ่าย

๓) การยกระดับสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มี อยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานโดยใช้ ๙ องค์ประกอบสำคัญของ INTERSECT model ได้แก่

องค์ประกอบที่ ๑ การใช้นวัตกรรม (Innovation: I)

องค์ประกอบที่ ๒ การสร้างเครือข่าย (Networking: N)

องค์ประกอบที่ ๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T)



องค์ประกอบที่ ๔ การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language: E)

องค์ประกอบที่ ๕ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

(Relationship Building: R)

องค์ประกอบที่ ๖ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student centered learning: S)

องค์ประกอบที่ ๗ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E)

องค์ประกอบที่ ๘ การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)

องค์ประกอบที่ ๙ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T)

เพื่อพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ (๒) ด้านการบริหารงบประมาณ (๓) ด้านการบริหารงานบุคคล และ(๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป



## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีการสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ๑. สรุปผลการวิจัย

##### ๑.๑ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- ๓) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model
- ๔) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model

##### ๑.๒ กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๑) กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑-๑๘ ภาค

๒) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ที่ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค จาก ๕๔ โรงเรียน จำนวน ๓๒๔ คน ได้มาจาก

๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จำนวน ๑๐๘ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

๒.๒ คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จำนวน ๑๐๘ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

๒.๓ คณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน ๑๐๘ คนจาก ๑๘ โรงเรียน โรงเรียนละ ๖ คน

ระยะที่ ๒ การสร้างรูปแบบ (Model) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๑) กลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์แนวทางการร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

- ๑) นายอรรถพล ตรีกตรอง เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- ๒) นายไพศาล วุฒิถิลาพันธ์ รองศึกษาธิการภาค ๑๓
- ๓) นายปรีดี ภูสีน้ำ รองศึกษาธิการภาค ๑๐

๔) นายพัฒนา พัฒนทวีดล รองศึกษาธิการภาค ๖

๕) นางสาวอาภรณ์ แสนเที่ยงทอง ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

๒) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน ประกอบด้วย

- ๑) โรงเรียนรักรัษีวิทยา
- ๒) โรงเรียนหัวหินวิทยา
- ๓) โรงเรียนอรุณวิทยา
- ๔) โรงเรียนตรุณานารี
- ๕) ตรุณาราชบุรี
- ๖) โรงเรียนนารีวิทยา
- ๗) โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย
- ๘) โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม
- ๙) โรงเรียนวิเศษวิทยา

ระยะที่ ๓ ผลการทดลองใช้รูปแบบ INTERSECT model บริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๑) กลุ่มตัวอย่างวงรอบที่ ๑ ทดลองใช้ใน ๘ โรงเรียน พื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อำเภอละ

๑ โรงเรียน

- ๑) โรงเรียนศิริวิทยา
- ๒) โรงเรียนมัธยมพคุณ
- ๓) โรงเรียนอนุบาลตรุณวัฒนา
- ๔) โรงเรียนชินนุกุลวิทยา
- ๕) โรงเรียนวรวัฒน์วิทยา
- ๖) โรงเรียนเกี้ยววง
- ๗) โรงเรียนหัวหินวิทยา
- ๘) โรงเรียนอรุณวิทยา

๒) กลุ่มตัวอย่างวงรอบที่ ๒ ทดลองใช้ ในโรงเรียน ๑๘ โรงเรียนของพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค ภาคละ ๑ โรงเรียน

- ๑) โรงเรียนสว่างวิทยา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม

- ๒) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต
- ๓) โรงเรียนเจริญศรีศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี
- ๔) โรงเรียนอนุบาลเพ็ญจันทร์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
- ๕) โรงเรียนเมธาพัฒน์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
- ๖) โรงเรียนราษฎร์วิทยา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร
- ๗) โรงเรียนวัฒนาชัยนาท สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท
- ๘) โรงเรียนอัสตาทิวัฒน์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
- ๙) โรงเรียนคุณาธารวิทยา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช
- ๑๐) โรงเรียนสุตะบำรุงวิทยาคาร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
- ๑๑) โรงเรียนบ้านไผ่วิทยา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
- ๑๒) โรงเรียนวัชรชัย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
- ๑๓) โรงเรียนธีรศาสตร์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
- ๑๔) โรงเรียนศรีสุวิฯ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
- ๑๕) โรงเรียนมารีย์พิทักษ์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
- ๑๖) โรงเรียนสมเด็จ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
- ๑๗) โรงเรียนใบบุญลำพูน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน
- ๑๘) โรงเรียนปียมิตรวิทยา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา

ระยะที่ ๔ การประเมินผลการใช้รูปแบบ INTERSECT model บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ  
 กลุ่มประชากร ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด / ประธานคณะกรรมการประธานและส่งเสริม  
 การศึกษาเอกชน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๒๐ คน แบ่งเป็น

- ๑) ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน ๑๐ คน ประกอบด้วย
  - ๑.๑) ศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
  - ๑.๒) ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
  - ๑.๓) ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
  - ๑.๔) ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
  - ๑.๕) ศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี
  - ๑.๖) ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
  - ๑.๗) ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
  - ๑.๘) ศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา

๑.๙) ศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช

๑.๑๐) ศึกษาธิการจังหวัดชุมพร

๒) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด จำนวน ๑๐ คน

ประกอบด้วย

๒.๑) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี

๒.๒) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสมุทรสาคร

สมุทรสาคร

๒.๓) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสมุทรสงคราม

๒.๔) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดชัยนาท

๒.๕) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดตาก

๒.๖) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสิงห์บุรี

๒.๗) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงราย

๒.๘) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดขอนแก่น

๒.๙) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๒.๑๐) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดระนอง

๑.๓ ตัวแปรที่ศึกษา

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๑.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

๑.๔.๑ แบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๑.๔.๒ แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ แบบสอบถาม ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ ๒ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับตามแบบวิธีของลิเคอร์ท (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕: ๔๓) โดยกำหนดระดับความคิดเห็น ให้เลือก ๕ ระดับ ได้แก่

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึง	สภาพการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึง	สภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึง	สภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึง	สภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึง	สภาพการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับปัจจัย อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open Ended)

#### ๑.๔.๓ ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความเที่ยงตรงผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเครื่องมือมาปรับปรุงเพื่อสร้างให้สอดคล้องกับงานวิจัยโดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

#### ๑.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

๑) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามในพื้นที่

๒) ผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยพร้อมทั้งนัดหมายวันเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืน

๓) ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง นำแบบสอบถามที่ได้มาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์แล้วมาวิเคราะห์หาค่าสถิติ

#### ๑.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๑) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบบันทึกการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดหรือทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

๒.๑) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์

๒.๒) นำแบบสอบถามที่คัดเลือกมาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามตอนและตามเกณฑ์ที่กำหนด

๒.๓) การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในด้านอื่น ๆ

๒.๔) นำคะแนนแบบสอบถามตอนที่ ๒ มาวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ เป็นรายข้อในแต่ละด้านนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็น

๒.๕) หาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นรายข้อและรายด้านและใช้เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) โดยใช้คะแนนจุดกลาง Middle point (บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕, น. ๔๔)

๒.๖) หาค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านเพื่อหาการกระจายของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ ๑ สภาพปัจจุบันและปัจจัยสำคัญในการการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาการสำรวจทั้ง ๔ ด้าน พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการที่เป็นเลิศสูงสุดแต่ละด้านร่วมกัน ประกอบด้วย ๙ ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ๑) การใช้นวัตกรรม ๒) การสร้างเครือข่าย ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ๘) การพัฒนาหลักสูตร และ ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาเอกสารอย่างชัดเจน

จากการศึกษาทั้งด้านการทำวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ใช้ประเด็นสำคัญต่าง ๆ จำนวน ๙ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- ๑) การใช้นวัตกรรม
- ๒) การสร้างเครือข่าย
- ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร
- ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ
- ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น
- ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม
- ๘) การพัฒนาหลักสูตร
- ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



ระยะที่ ๒ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

การสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ผู้วิจัยนำผลวิจัย  
 ในขั้นตอนที่ ๑ มาสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดย  
 จัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model โดยดำเนินการ ตาม  
 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็น  
 เลิศ และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการ  
 โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัย ได้ดำเนินการ ดังนี้

#### ๒.๑ กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย

๑) กลุ่มเป้าหมาย การสัมภาษณ์แนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน  
 สู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน  
 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๕ ท่าน และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่  
 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้มาโดย  
 การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ คน

#### ๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดเพื่อการศึกษาวิจัยด้วย  
 ตนเอง

๒) ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดหัวข้อในการสนทนากลุ่มและจัดสนทนากลุ่มจากกลุ่มเป้าหมาย  
 ที่กำหนดเพื่อการศึกษาวิจัยด้วยตนเอง

๓) แบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม และแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นเครื่องมือ  
 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดสร้างในลักษณะการกำหนดข้อมูล  
 ให้สอดคล้องและครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๔) เครื่องบันทึกเสียง เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกเสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์

#### ๒.๓ การสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดย  
 ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบบันทึกการสนทนา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บ  
 รวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามประเด็นปัญหาที่ได้กำหนดไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๑) ศึกษานิยามทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ความหมายและขอบข่ายของ  
 การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึก  
 การสนทนากลุ่ม

๒) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือและเทคนิคในการเก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์แบบมี  
 โครงสร้าง และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (สมบัติ ท้ายเรือคำ, ๒๕๕๑, น. ๗๙)

๓) กำหนดประเด็นในการสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

๔) นำแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาโดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ได้แก่

- ๑) ดร.เจียร ทองนุ่น ศึกษานิเทศก์จังหวัดนครศรีธรรมราช
- ๒) ดร.ภูวนาท มูลเขียน ศึกษานิเทศก์จังหวัดเพชรบูรณ์
- ๓) ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี ศึกษานิเทศก์จังหวัดสมุทรสงคราม

๕) ผลการประเมินความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีผล ดังนี้

๕.๑) แบบสัมภาษณ์ มีค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐

๕.๒) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีค่า IOC เท่ากับ ๑.๐๐

๖) จัดทำแบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนาฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตาม แนวคิดหรือทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสอบถามการสังเกต และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัย ได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้าซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลโดยการพิจารณาถึงเวลา สถานที่ บุคคล ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลาสถานที่ และบุคคลของผู้ให้ข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ ๑ และจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมากร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ได้ ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ ๑) ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนเอกชน องค์ประกอบที่ ๒) สภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

ขั้นตอนที่ ๓ นำร่างรูปแบบเสนอที่ปรึกษา ดร.มณฑล ภาคสุวรรณ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบเพื่อนำไปดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ ๓ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำเป็นร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

การจัดทำร่างคู่มือการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ดำเนินการ ดังนี้

๑) สร้างคู่มือการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ใช้เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยสร้างตามประเด็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒) การหาคุณภาพของคู่มือการบริหารโดยใช้การวิพากษ์โดยที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ ท่าน ได้แก่

๑) นายมณฑล ภาคสุวรรณ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

๒) ดร.จำเนียร จิตเสรี ผู้อำนวยการโรงเรียนนครนาราชบุรี

๓) ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๔

๓) นำคู่มือการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ฉบับสมบูรณ์ทดลองใช้ ๒ วงรอบ วงรอบละ ๖ เดือน

ระยะที่ ๓ เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

การทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model จำนวน ๒ วงรอบ วงรอบละ ๖ เดือน ดังนี้

๓.๑ ทดลองใช้ร่างคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (Try out) วงรอบที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ ถึงวันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๓ (ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๖๒) ใน ๘ โรงเรียน

๓.๒ ใช้คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ (Implementation) วงรอบที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ (ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๖๓) ในโรงเรียน ๑๘ โรงเรียนของพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘ ภาค ภาคละ ๑ โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในขั้นตอนที่ ๑

ระยะที่ ๔ เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model

การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เป็นการประเมินด้วยการประเมินเอกสาร โดยใช้แบบการประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ กลุ่มประชากร ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด / ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๒๐ คน แบ่งเป็น ๑) ศึกษาธิการจังหวัดหรือรองศึกษาธิการจังหวัด จำนวน ๑๐ คน ๒) ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด จำนวน ๑๐ คน

๔.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบจำนวน ๑๑ ตัวชี้วัด มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า ๕ ระดับ จำนวน ๑ ฉบับ โดยการนำรูปแบบจำลองชิป (CIPP Model) ซึ่งเป็นการประเมิน ๔ ด้าน ได้แก่

ด้านบริบท ( context ) ประกอบด้วยการประเมินคุณลักษณะของรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบนวัตกรรม ถูกต้องครบถ้วนตามประเภทของนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรมมีความ

สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ในด้านที่ขอรับการประเมิน และรูปแบบการจัดพิมพ์ จัดรูปแบบรูปแบบ การนำเสนอที่น่าสนใจ มีการจัดเรียงลำดับอย่างเป็นขั้นตอน และการประเมินคุณภาพของ องค์ประกอบในรูปแบบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของรูปแบบสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการ พัฒนา ความสมบูรณ์ในเนื้อหาสาระของนวัตกรรม และ ความถูกต้องตามหลักวิชาการ

ด้านปัจจัยนำเข้า ( Input ) ประกอบด้วย การประเมินการออกแบบ ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีรองรับ อย่างสมเหตุสมผลสามารถอ้างอิงได้ แนวคิด ทฤษฎีที่ระบุมีความเป็นไปได้ในการพัฒนารูปแบบให้สัมฤทธิ์ผล และรูปแบบมีความสอดคล้องตามแนวทฤษฎีที่ระบุ

ด้านกระบวนการ ( Process ) ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ตั้งแต่ กระบวนการหาประสิทธิภาพของรูปแบบถูกต้องตามหลักวิชา รูปแบบมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด วิธีการหาประสิทธิภาพของรูปแบบครอบคลุมในด้านเนื้อหา (Content validity) และโครงสร้าง (Construct validity) และการประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ตั้งแต่ ความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ระบุได้ครบถ้วน การแก้ปัญหาหรือพัฒนาได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย และนำไปประยุกต์ใช้ใน สภาพบริบทที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ด้านการผลิต ( product ) ประกอบด้วย การประเมินประโยชน์ต่อบุคคล ได้แก่ ผลงานส่งผลให้เกิด ประโยชน์ผู้เรียน ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อครู และผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร สถานศึกษา การประเมินประโยชน์ต่อหน่วยงาน ได้แก่ ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ผลงาน ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพ และผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน การประเมินความแปลก ใหม่ของรูปแบบ ได้แก่ เกิดจากแนวคิดแปลกใหม่ ไม่เคยมีปรากฏมาก่อน เป็นการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิด เดิม และมีการปรับปรุงจากแนวคิดเดิมและนำมาพัฒนาใหม่ การประเมินจุดเด่นของนวัตกรรม ได้แก่ ผลงาน ดีเด่น น่าสนใจ สะท้อนถึงการมีแนวคิดใหม่ ใช้ง่ายสะดวก และลงทุนน้อย การประเมินการนำองค์ความรู้จาก การได้รับการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์ ได้แก่ นำไปพัฒนานักเรียนแบบองค์รวมได้ ความรู้ ทักษะ กระบวนการ และเจตคติ นำไปใช้บูรณาการกับการบริหารองค์กรอื่นได้ และการเชื่อมโยง นำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน และการประเมินการนำเสนอ ได้แก่ รูปแบบ / ประสิทธิภาพการนำเสนอ

## ๒. อภิปรายผลการวิจัย

ระยะที่ ๑ สภาพปัจจุบันและปัจจัยสำคัญในการการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาทั้งด้านการทำวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน เอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ใช้ประเด็นสำคัญ ต่าง ๆ จำนวน ๙ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- ๑) การใช้นวัตกรรม
- ๒) การสร้างเครือข่าย
- ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร
- ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ

- ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น
- ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม
- ๘) การพัฒนาหลักสูตร
- ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาพบว่าประเด็นองค์ประกอบที่ ๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญ ดังที่ เพลินใจ พุฒิชชาติรัตน์ (๒๕๔๙) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทจำนวน ๓๖ คุณลักษณะ จำแนกเป็น ๔ ด้าน คือ คุณลักษณะด้านผู้นำการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (๒๕๕๔) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ควรต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศได้ในการพิจารณานำไปใช้ในการสร้างรูปแบบต่อไป

ระยะที่ ๒ การสร้างรูปแบบ (Model) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการ SWOT โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดหรือทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยายโดยมุ่งการสร้างรูปแบบที่สอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนาวาสี และคณะ (๒๕๕๐) โดยให้ความสำคัญถึงการพัฒนารูปแบบ ๒ ขั้นตอน คือการสร้างรูปแบบและการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสอบถาม การสังเกต และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัย ได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ มีกระบวนการคล้ายกับสำนักงานสภาพัฒนาการ (๒๕๔๔: ๓๙-๔๑) โดยได้แสดงถึงวิธีการดำเนินการจัดทำอย่างไร มีการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นหรือไม่อย่างไร แล้วจึงจัดทำนวัตกรรมให้สมบูรณ์ตามข้อกำหนด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้าซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลโดยการพิจารณาถึงเวลา สถานที่ บุคคล ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลาสถานที่ และบุคคลของผู้ให้ข้อมูลแล้วข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ ๑ และจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมุ่งผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะดำเนินการวิเคราะห์พิจารณาอย่างลึกซึ้ง เฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจยญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ

กับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน (พูนสุข หิงคานนท์, ๒๕๕๐) ได้สรุปแนวคิดการประเมินรูปแบบไว้ มายกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศแล้วนั้น ซึ่ง INTERSECT Model ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบหลัก โดยได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ สอดคล้องกับ บุญชม ศรีสะอาด (๒๕๕๓, น. ๔๗) ที่ได้นิยามโมเดล (รูปแบบ) ที่ได้กล่าวถึงว่า รูปแบบหมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

โมเดลที่ได้เป็นรูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ จัดว่าเป็นประเภทรูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ (Keeves, ๑๙๘๘)

ระยะที่ ๓ ผลการทดลองใช้รูปแบบ INTERSECT model บริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

จากผลการใช้รูปแบบ “INTERSECT Model” ทำให้มีกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ ประเมินผลการใช้ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการใช้นวัตกรรมแล้ว มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการใช้ นวัตกรรมด้วยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงคุณภาพของนวัตกรรม และถ้าผลการใช้นวัตกรรมสามารถลดสภาพ ปัญหา หรือแก้ปัญหาก็พัฒนา สามารถรายงานผล ขยายผล และเผยแพร่นวัตกรรมต่อไป มีกระบวนการหลัก ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ทิศนา แคมมณี (๒๕๕๙: ๔๒๑)

ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ๓ ส่วน ดังภาพ อธิบายได้ ดังนี้

๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย พรบ.การศึกษา ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ ๒๑ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ จุดมุ่งหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย) โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร (ทรัพยากรบุคคล) และอื่น ๆ

๒) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ได้แก่

๒.๑) ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจพอเพียง (S: Sufficient economy) ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน ความรู้คุณธรรม

๒.๒) การใช้บริบทโรงเรียนเป็นฐาน (School based learning)

๓) ผลผลิต (Output) คือ ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ (๒) ด้านการบริหารงบประมาณ (๓) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป

แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย) โครงสร้าง ๙ ส่วนประกอบสำคัญ ผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้บริบทของโรงเรียนเป็นฐาน บนพื้นฐานกระบวนการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (S: Sufficient economy) ซึ่งประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมี เหตุผล ภูมิคุ้มกัน ความรู้และคุณธรรม ผนวกกับการมีส่วนร่วม (I: Involvement) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติร่วมติดตามและประเมินผล นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) อันนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทั้ง ๔ ส่วน โดยมีคำสำคัญต่าง ๆ ได้แก่

๑) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงชี้แนวทางการดำเนินชีวิตให้แก่ปวงชนชาวไทยมาเป็น ระยะเวลาชานาน ซึ่งเป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการ ดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทยสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็น การมองโลกเชิงระบบที่มีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่เกิดขึ้นตามกระแส โลกาภิวัตน์ มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา องค์กรประกอบ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอ เพียง ประกอบด้วย ๓ หลักการ ๒ เงื่อนไข ดังนี้

๑.๑) หลักความพอประมาณ หมายถึงความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่นการผลผลิตและการบริโภค ที่อยู่ในระดับพอประมาณ

๑.๒) หลักความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับ ของความพอเพียงนั้น จะต้อง เป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากการ กระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

๑.๓) หลักภูมิคุ้มกัน หมายถึงการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้าน ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๔) เงื่อนไขความรู้หมายถึง การมีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบ ด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณา ให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และ ความระมัดระวังในการปฏิบัติกิจตน

๑.๕) เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึงการกระทำทุกสิ่งบนพื้นฐานของ จิตใจที่มีความตระหนักใน คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความ เพียร รู้จักแบ่งปัน รู้จักใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

๒) การใช้บริบทเป็นฐาน (School based learning) อย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาส ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ บน พื้นฐานของบริบทโรงเรียนที่เป็นอยู่ อันมีผลกระทบมาถึงตัวบุคลากรเองการที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นทั้ง ๔ ฝ่าย

๓) การยกระดับสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ ดีหรือให้เกิน มาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานโดยใช้ ๙ องค์ประกอบสำคัญของ INTERSECT model ได้แก่

องค์ประกอบที่ ๑ การใช้นวัตกรรม (Innovation: I)

องค์ประกอบที่ ๒ การสร้างเครือข่าย (Networking: N)

องค์ประกอบที่ ๓ การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T)

องค์ประกอบที่ ๔ การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language: E)

องค์ประกอบที่ ๕ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)

องค์ประกอบที่ ๖ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student centered learning: S)

องค์ประกอบที่ ๗ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E)

องค์ประกอบที่ ๘ การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)

องค์ประกอบที่ ๙ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T)

เพื่อพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านการบริหารงานวิชาการ (๒) ด้านการบริหารงบประมาณ (๓) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (๔) ด้านการบริหารงานทั่วไป

ระยะที่ ๔ การประเมินผลการใช้รูปแบบ INTERSECT model บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INERSECT model ได้ทำการประเมินผลในลักษณะของการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ เหมือนกับที่ บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (๒๕๔๙, น. ๑๑) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ คือ ๑) ปัจจัยภายนอก ๒) ปัจจัยนำเข้า ๓) กระบวนการพัฒนา ๔) ผลผลิต และ ๕) ข้อมูลย้อนกลับ แต่ในครั้งนี้อยู่วิจัยได้พิจารณาตามองค์ประกอบ ๔ ส่วน ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ดังต่อไปนี้

ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลการผลิต เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ จำนวน ๓๑ ข้อ จากการประเมินในแต่ละด้าน พบว่า

ผลการประเมินโมเดลด้านบริบท

โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านบริบทได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑) คุณลักษณะของรูปแบบ และ ๒) คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ

แสดงว่าผลการด้านบริบทในตัวชี้วัดคุณลักษณะของรูปแบบ มีคุณภาพในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๕๓ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๔๕ สำหรับผลการประเมินตัวชี้วัดด้านคุณภาพขององค์ประกอบ มีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๒

ผลการประเมินโมเดลด้านปัจจัยนำเข้า

โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านการออกแบบรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๘๘ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๓๘

ผลการประเมินโมเดลด้านกระบวนการ

โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ในตัวชี้วัดประสิทธิภาพของรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๑๕ มีค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๔ มากกว่าตัวชี้วัดด้านความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ซึ่งมีผลการประเมินในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๓.๙๙ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๔๒



### ผลการประเมินโมเดลด้านผลผลิต

โรงเรียนเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ๖ ด้าน ผลการประเมินรายประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีผลการประเมินสูงกว่าด้านอื่น คือ มีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๖๓ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๓๔ รองลงมาเป็นตัวชี้วัด คัดค้านประโยชน์ต่อบุคคลมีผลการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เท่ากับ ๔.๔๑ ค่า S.D. เท่ากับ ๐.๒๓ รองลงมาเป็นตัวชี้วัดด้านประโยชน์ต่อบุคคล ตามลำดับ

### ๓. การเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้

#### ๓.๑ การเผยแพร่

๓.๑.๑ ผู้วิจัยเผยแพร่รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ไปยังหน่วยงาน จำนวน ๑๐๑ หน่วยงาน

๓.๑.๒ การนำเสนอรูปแบบในที่ประชุมผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขับเคลื่อนการนำผลการวิจัยไปใช้ในระดับกระทรวงอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการพัฒนาศึกษาเอกชนในภาพรวมของประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเข้าที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุมราชวัลลภ อาคารราชวัลลภ กระทรวงศึกษาธิการ และควรมีการติดตามผลการใช้รูปแบบทุกสิ้นปีการศึกษา

๓.๑.๓ การนำเสนอรูปแบบในที่ประชุมศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในที่ประชุมศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๓ ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักส่วนกลาง ศึกษาธิการภาค และศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ

#### ๓.๒ การนำผลการวิจัยไปใช้

๓.๒.๑ การขับเคลื่อนการนำรูปแบบไปใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหนังสือแจ้งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อให้คณะกรรมการประสานส่งเสริมและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ขับเคลื่อนการใช้รูปแบบบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ในการพัฒนาโรงเรียนและขอความร่วมมือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนร่วมส่งเสริม สนับสนุน ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดให้ศึกษาธิการจังหวัดมอบหมายผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการประสานส่งเสริมและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด นำเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เข้าที่ประชุมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสภข.) เพื่อร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมและเสนอชื่อโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาในระยะแรก จังหวัดละ ๓-๕ โรงเรียน

๓.๒.๒ โรงเรียนเอกชนนำรูปแบบไปใช้จำนวน ๒๖๘ โรงเรียน

๓.๒.๓ ผลงานของโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ในปีการศึกษา ๒๕๖๓ ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองในวงรอบที่ ๑ และวงรอบที่ ๒ จำนวน ๒๖

โรงเรียน ได้รับรางวัล ดังนี้ รางวัลของนักเรียน จำนวน ๕๒ รางวัล รางวัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๔๐ รางวัล และรางวัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๒๔ รางวัล

#### ๔. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

##### ๑) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑.๑) ควรมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องจริงจังโดยการติดตามผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT และรวบรวมสรุปรายงานผลให้ที่ประชุมผู้บริหารสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการทราบทุกสิ้นปีงบประมาณ

๑.๒) การประเมินผลตามคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT ในบทที่ ๔ ตัวชี้วัดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT และบทที่ ๕ เกณฑ์การประเมินผล การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT ควรมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบ ทบทวน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

##### ๒) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑) ควรมีการวิจัยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนมุ่งสู่ความเป็นเลิศในกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ

๒.๒) ควรมีการศึกษา กระบวนการคิดนวัตกรรมต่อเนื่องจากการใช้โมเดลให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียนเอกชน

## บรรณานุกรม

- กนกพร แสนสุขสม. (๒๕๖๑). **นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์กรที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา**. การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมล กำลั้งหาญ. (๒๕๔๖). **ปัญหาและความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนกรณีศึกษาโรงเรียนศึกษานารี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กมล ภู่อประเสริฐ. (๒๕๔๘). **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ ๒)**. กรุงเทพฯ: เมธีทิปส์.
- กมลพร บัณฑิตยานนท์. (๒๕๕๕). **รูปแบบของหลักสูตร**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๕) **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๕**. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กรมวิชาการ. (๒๕๔๓). **แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กรมวิชาการ. (๒๕๕๖, กรกฎาคม-กันยายน). **การจัดการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นสื่อสำคัญ**. **วารสารวิชาการ**, ๑๖(๓), ๑๗.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๒). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒**. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๕). **แบบฝึกประกอบการสอนตามแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนภาษาอังกฤษ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๑). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กฤตพงศ์ ชัยเดช. (๒๕๕๑). **การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามทัศนะของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กัญฐิกา เกษานุช. (๒๕๕๘). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชา “การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร”**. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (๒๕๕๖). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- กาญจนา มังคละศิริ. (๒๕๕๒). **องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.

- กาญจนา สิงห์มณี. (๒๕๕๓). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมพระราชทานนายาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กานต์นภา แสงเทพ. (๒๕๕๕). ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์. การค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- กิติมา ปรีดีติลล. (๒๕๓๒). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- กิติมา ปรีดีติลล. (๒๕๓๗). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กุลยา ก่อสุวรรณ. (๒๕๕๓). การสอนเด็กที่มีความบกพร่องระดับเล็กน้อย. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- กศุยา แสงเดช. (๒๕๔๕). แบบฝึก: คู่มือการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (๒๕๔๓). การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (๒๕๔๕). การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพลส.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน.สำนักงาน. ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร. กระทรวงศึกษาธิการ
- คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.สำนักงาน.(๒๕๖๓). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา
- จารุวรรณ นาดัน. (๒๕๕๖). นวัตกรรมการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จินตนา ณ ระนอง. (๒๕๕๕). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- จินตนา สรายุทธพิทักษ์. (๒๕๔๑). การบริการสุขภาพในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
- จินตนา สุขจามันท์. (๒๕๕๖). การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (๒๕๕๔). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฑารัตน์ ทองทิพย์. (๒๕๔๙). การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนเตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉัตรชัย ศรีสุข. (๒๕๕๔). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ ๑-๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๓. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

- ชนกนารถ ชื่นเชย. (๒๕๕๑). รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัครา).  
 ขยพล บุตรศาสตร์. (๒๕๕๔). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒. (งานนิพนธ์การศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา). สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๐). หนังสืออิเล็กทรอนิกส์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-๒๐๑๗-eb๐๑.pdf>
- ชวน ภาวังกุล. (๒๕๕๒). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- ชวลิต ชูกำแพง. (๒๕๕๐). การพัฒนาหลักสูตร. มหาวิทยาลัยมหาสารคามภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (๒๕๔๐). ชุดการสอนทางไกล ในเอกสารการสอนชุดวิชาสื่อการศึกษาพัฒนาสรร หน่วยที่ ๕ นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. (๒๕๔๖). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ชาญณรงค์ ช่างสลัก. (๒๕๕๒). การพัฒนาระบบการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมใน วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีร้อยเอ็ด อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาญวิทย์ ทับสุพรรณ. ๒๕๕๕. วิเคราะห์คะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดการศึกษาระดับพื้นฐาน (o-net) ปี ๒๕๕๔. มติชน. (๒ กรกฎาคม ๒๕๕๕)
- ชาติรี นาคะกุล. (๒๕๕๗). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. ๖(๑), ๑๙๒-๑๙๓.
- ชูชาติ พวงสมจิตต์. (๒๕๖๐). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. Veridan E – Journal, Silpakorn university ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๒ เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม.
- เชิดชู กาฬวงศ์. (๒๕๕๕). ปัญหาคุณภาพห้องเรียนโรงเรียนประถมศึกษา. วารสารวิชาการ, ๕(๘), ๕๕-๕๖.
- โชติสุภา สายสนั่น. (๒๕๕๙). ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันตก.
- จิตติมาภรณ์ พงศ์จันทร์. (๒๕๕๓). การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอพร้าวกะเทียม จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่
- ณรงค์ กาญจนานนท์. (๒๕๖๖). รายงานการพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงเรียนเทพศิรินทร์.
- ณรงค์ ฮ่อนาม. (๒๕๕๕). การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารเพิ่มเติมผลผลิต, ๓๑(๕), ๔๐-๔๗.

- ดรรรชนี หาสุณหะ. (๒๕๕๓). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ดลใจ ตันเจริญ. (๒๕๔๗). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ดำรง คุ่มพาล และคณะ. (๒๕๕๒). **พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต ๒.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ดำรง ศรีอร่าม. (๒๕๕๓). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิเรก วรรณเศียร. (๒๕๔๕). **การพัฒนารูปแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตะวัน สี่อเกแสร้. (๒๕๕๖). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ทัศน์ทอง เข้มกลัด. (๒๕๖๑). **การศึกษาพัฒนาการของหลักสูตรภูมิศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (๒๕๔๒). **การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: โมเดลชิปปา.** วารสารครุศาสตร์. ๒๗: ๑-๑๗. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (๒๕๔๓). **๑๔ วิธีการสอนสำหรับครุมีอาชีพ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (๒๕๔๕). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (๒๕๕๐). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (๒๕๕๙). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒๐. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพินทร์ จารุศุกร. (๒๕๕๔). **แนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศ เชียงใหม่.** (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ธนา ประมุขกุล. (๒๕๔๗). **บทความปริทัศน์.** ขอนแก่น: ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต ๖.

- ธวัตร คำมี. (๒๕๔๙). การศึกษาสภาพและปัญหาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร เขต ๓. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา
- ธำรง บัวศรี. (๒๕๔๒). ทฤษฎีหลักสูตร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (๒๕๔๕). สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- นรา สมประสงค์ และเสรี ลาซโรจน์. (๒๕๔๖). การบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นาวิน แกละสมุทร. (๒๕๖๒). การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓ .
- นำศักดิ์ หนูคง. (๒๕๕๐). การใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๑. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- นิษาภา ประสพอารยา. (๒๕๔๓). การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์บัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิพนธ์ วรรณเวช. (๒๕๔๘). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. ปริญญานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิวัตร คำมี. (๒๕๔๙). การศึกษาสภาพและปัญหาการเรียนการสอนเป็นสำคัญในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร เขต ๓. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสวนสมเด็จพระเจ้าพระยา
- บัญญัติ แก้วส่อง. (๒๕๓๑). รูปแบบทางสังคม-จิตวิทยาสำหรับการอธิบายการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ: ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๑.
- บุญเลิศ วีระพรกานต์. (๒๕๕๓). นวัตกรรมเพื่อการบริหารสถานศึกษา. Retrieved from [www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org)
- บุญชม ศรีสะอาด. (๒๕๔๕). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญส่ง หาญพานิช. (๒๕๔๖). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (๒๕๕๑). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปฏิกิม พงษ์ประเสริฐ. (๒๕๕๐). การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศ วะสี. (๒๕๔๑). (๒๕๔๒, มกราคม). วิสัยทัศน์ของกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการ, ๒(๑), ๘-๑๑.
- ประเวศ วะสี. (๒๕๔๑). ชุมชนเข้มแข็ง ทูตทางสังคมไทย. หนังสือชุดชุมชนเข้มแข็ง ลำดับที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและธนาคารออมสิน.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (๒๕๓๙). การบริหารโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพฯ. เนติกุลการพิมพ์.
- ประนอม ประทุมแสง. (๒๕๔๙). การพัฒนาแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบกลุ่มร่วมมือ Learning Together โดยใช้แบบฝึกทักษะ เรื่อง อัตราส่วนและร้อยละ สารการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒. ปรินญา กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประสาร พรหมณา (๒๕๔๖). ปัญหาการดำเนินงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสิทธิ์ เพยกกลิ่น และคณะ. (๒๕๕๗). รูปแบบการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. Suranaree J. Soc. Sci Vol,๘ No. ๑.
- ประสิทธิ์ พานดวงแก้ว. (๒๕๓๙). ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และคณะ. (๒๕๒๘). รายงานการวิจัยเรื่อง ขอบข่ายการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์. (๒๕๔๕). หน่วยที่ ๒ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนักเรียนวัยรุ่น. ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมวัยรุ่น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปองรัตน์ ศรีสีบ และปัญชลี วาสนสมสิทธิ์. (๒๕๕๓). การศึกษาความต้องการในการเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สามของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส. Princess of Naradhiwat university Journal, ๒(๓) กันยายน-ธันวาคม, ๘๔-๙๘.
- พจนา เลี่ยมทอง. (๒๕๕๔). การจัดสภาพแวดล้อมของศูนย์พัฒนาประสิทธิภาพการศึกษาพื้นที่ท้ายดงวังหิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๑. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- พรจันท์ พรศักดิ์กุล. (๒๕๕๐). รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



- พรรณพิตรรา เสริมศรี. (๒๕๕๙). การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ  
กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎร. (การศึกษาค้นคว้า  
อิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (๒๕๕๙). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ: มูลนิธิ  
การศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต).
- พระมหาสมชาย วีระชัยเสวิน. (๒๕๕๓). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓ .
- พระมหาสุทนต์ อากาศโร. (๒๕๕๗). เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ. กรุงเทพฯ: โครงการ  
เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข(สรส.).
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (๒๕๕๖). ทศพิธราชธรรม: ๑๐ ตัวชี้วัดสำหรับผู้นำองค์กร. กรุงเทพฯ: ศรีเสนาห์  
การพิมพ์.
- พลเดช ปิ่นประทีป. (๒๕๕๗). ชุมชนไทยท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลง “องค์การการเงิน ชุมชน:  
ฐานรากที่ขาดไม่ได้ของประชาสังคมไทย” ในซีพจรชุมชน: ทูทางสังคมจากฐานล่าง. เอกสาร  
ประกอบการประชุมประจำปี ว่าด้วยเรื่องชุมชน ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุน  
สนับสนุนการวิจัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (๒๕๕๓). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พจน์ วัลยาณิม. (๒๕๕๘). การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับเด็กอนุบาลในโรงเรียน  
และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (๒๕๕๙). วิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- พิทักษ์ แก้วในเมฆ. (๒๕๕๐). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำรง. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พิมพ์ลภัส ถ้วยอิม. (๒๕๕๓). การทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอตากลี  
จังหวัดนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- พิสนุ พองศรี. (๒๕๕๑). วิจัยชั้นเรียน: หลักการและเทคนิคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ: บริษัทด้าน  
สุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- พีรพัฒน์ สุขสวัสดิ์ (๒๕๕๙). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทศพิธราชธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- พุทธทาสภิกขุ. (๒๕๕๙). **โชดดีมีโอกาสดำตามรอยพระยุคลบาทโดยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพฯ: สายธุรกิจ โรงพิมพ์ บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งอินด์พับลิชซิง จำกัด (มหาชน).
- พุลสุข หิงคานนท์. (๒๕๕๐). **การพัฒนาารูปแบบการจั้ดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพลินใจ พลกษชาติรัตน์. (๒๕๕๙). **การพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพลินใจ พลกษชาติรัตน์. (๒๕๕๙). **การพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- ฟาเตน สาแม. (๒๕๕๔). **ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลามในจังหวัดยะลา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารและการจัดการศึกษา อิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภาวิณี สุขเกษม. (๒๕๕๕). **การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนนิกมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต ๑**. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวิณี สุขเกษม. (๒๕๕๕). **การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนนิกมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต ๑**. วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิญโญ มนุศิ์ป. (๒๕๕๑). **การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมี ประสิทธิภาพของทีมโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภวนัย สุวรรณธารา. (๒๕๕๕). **การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ).
- มงคล ประเสริฐสังข์. (๒๕๕๓). **การพัฒนาแบบฝึกทักษะเรื่อง แสง วิชาวิทยาศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔**. กรุงเทพฯ: โรงเรียนวัดเวฬุราชิม.
- มธุรดา เจ้าทรัพย์. (๒๕๕๖). **การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมกลุ่ม โรงเรียนศรีราชา ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓**. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา. มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา วิชชุกรองครัด. (๒๕๕๓). **การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมือง ชลบุรี**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มาลี สืบกระแส. (๒๕๕๒). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- มีมี สัจจกมล. (๒๕๔๘). ความพึงพอใจของครูและนักเรียนต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมด้านกายภาพของโรงเรียนหอวัง กรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- เมธี นาอุดม (๒๕๖๓). การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักศัพทพิธีราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (๒๕๕๕). การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (๒๕๕๕). การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (๒๕๔๒). การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รมย์ยาภรณ์ สุขเกษม. (๒๕๕๔). ผลการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ที่เน้นการฟัง-พูดและการเสริมแรงบวกของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาหลักสูตรและการสอน) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- รวีพร วีระเมธีกุล. (๒๕๔๘). ปัจจัยการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนโรงเรียนอนุบาลหลักสูตรสองภาษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (๒๕๕๒). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ราเชนทร์ พุ่มแจ้. (๒๕๕๒). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต ๑. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยอีสาน.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (๒๕๕๓). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา: ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (๒๕๕๓). การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุจิรี ภูสาร. (๒๕๔๖). การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บิ๊คพอยท์.
- เรณู เชื้อสะอาด. (๒๕๕๒). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

- ลำเทียน เผ่าอาจ. (๒๕๕๙). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรदानันท์ เหมนิธิ. (๒๕๕๑). แนวโน้มการใช้วัดกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร).
- วรปภา โพธิ์สุ. (๒๕๕๖). การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลบางกระดี่ สังกัดเทศบาลตำบลบางกระดี่ อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, วิทยาลัยทองสุข).
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (๒๕๕๐). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วัฒนา ปุญญฤทธิ์. (๒๕๔๗). แนวการศึกษาชุดวิชาการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วัลลภา จันทร์เพ็ญ. (๒๕๔๔). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาข้างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา. ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีไล ปรีชากร. (๒๕๕๘). นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีไลลักษณ์ มั่งสมบุญ. (๒๕๕๔). การใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท อ่างทอง และอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วีไลลักษณ์ แก้วนพรัตน์ และคณะ. (๒๕๕๑). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วมรม. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๑.
- วีไลวรรณ วิทวิโรจน์. (๒๕๔๑). การประเมินศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- วิกรม ทิพย์วิบูลย์ชัย. (๒๕๔๖). ความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ปกครองในด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนิลประพันธ์ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๕). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๖). สนุกกับการเรียนในศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (๒๕๕๕). ความลับขององค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดีไลท์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (๒๕๕๘). จากหลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรสถานศึกษา: กระบวนทัศน์ใหม่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- วิชาญ สุวรรณวงษ์. (๒๕๔๙). การจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์ ตามการรับรู้ของครู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

- วิจิต เทพประสิทธิ์. (๒๕๔๙). การยศาสตร์กับการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในห้องเรียนคอมพิวเตอร์. บทความงานวิจัย. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- วิภา ร่วมโพธิ์รี. (๒๕๕๓). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในโรงเรียนกับมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล. (๒๕๔๓). ใครคือผู้ดำเนินการการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางที่แท้จริง. วิชาการ. ๓ (๕) ๓๓.
- วิมล จันทร์แก้ว. (๒๕๕๘). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด (การศึกษา). กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยรังสิต
- วิมลศรี อุรัมย์ย์, อารี โสทธิพันธ์, วิไลวรรณ วิทย์โรจน์ และวันดี ทองใหญ่ ณ อยุธยา. (๒๕๒๘). การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (๒๕๔๕). การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและไทย. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (๒๕๔๘). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: นิติตธรรม
- ศักดิ์ชัย นิรัฐทวี และไพเราะ พุ่มม่น. (๒๕๔๒). วัฏจักรการเรียนรู้ (๔ MAT) การจัดการกระบวนการเรียนรู้. เพื่อการส่งเสริมคุณลักษณะเก่ง ดี มีสุข. กรุงเทพฯ: แว่นแก้ว.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (๒๕๕๐). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล. (๒๕๕๓). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๔. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สังัด อุทรานันท์. (๒๕๓๒). พื้นฐานและการพัฒนาหลักสูตร. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม.
- สถาบันพระปกเกล้า. (๒๕๕๖). ธรรมราชา. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (๒๕๔๓). การจัดการเรียนรู้สอนแบบร่วมมือ (เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการวิทยากรแกนนำ การจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์). สืบค้นจาก <http://isdc.rsu.ac.th/weblog/๒๑>
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (๒๕๖๐). แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทย. Retrieved from <http://timssthailand.ipst.ac.th/>
- สนธยา พลศรี. (๒๕๕๐). เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร: โอเอสพริ้นติ้ง เฮาส์.
- สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน). (๒๕๕๓). ทศพิธราชธรรมสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. นครปฐม: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.

- สมเดช สีแสง. (๒๕๔๗). **คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ**.  
 ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนา มาตรฐานวิชาชีพครู.
- สมชัย ทองกลิ้ง. (๒๕๕๑). **การศึกษาการดำเนินงานการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียน  
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต ๑. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
 มหามบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**
- สมนึก พงษ์สกุล. (๒๕๕๖). **ปัจจัยและรูปแบบยุทธวิธีการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ  
 ชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหามบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- สมนึก สุรกุล. (๒๕๔๙). **การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหามบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
 ราชภัฏเทพสตรี).**
- สมพงษ์ เกษมสิน. (๒๕๕๐). **การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.**
- สมศักดิ์ เด่นเดชา. (๒๕๔๓). **ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
 โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์ มหามบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.**
- สมศักดิ์ ตัวงเจริญ. (๒๕๔๘). **การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนโพธิสัมพันธ์พิทยาคาร  
 สำนักงานเขตการศึกษาขั้นพื้นฐานชลบุรี เขต ๓. งานนิพนธ์การศึกษามหามบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
 บริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- สมศักดิ์ ป่าไพร. (๒๕๕๒). **แนวทางการดำเนินงานและการนิเทศบริหารการเรียนร่วม. เชียงราย:  
 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.**
- สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภณ.(๒๕๕๒). **วิกฤตโรงเรียนเอกชน. <http://๑๐๑๒๑.๑.๓/mm/Areobat/s๕๙๔๒๑.pdf>.  
 (๘ มิถุนายน ๒๕๕๒)**
- สมาน อัครภูมิ. (๒๕๕๑). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่แนวคิด: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๔  
 อุดรราชธานี: อุดรกิจออฟเซทการพิมพ์, น. ๒๕.**
- สหทัย วิเศษ. (๒๕๔๗). **องค์การเครือข่ายในจังหวัดพะเยา. เอกสารรายงานการวิจัยโครงการความร่วมมือ  
 ระหว่าง เครือข่ายภาคประชาชนกับสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอสภาที่ปรึกษา.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๓). **แนวทางการนำจุดเน้นการ  
 พัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ชุมชมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (๒๕๔๘). **การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน ตาม  
 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔. กรุงเทพฯ: องค์การรังส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (๒๕๕๐). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด  
 การศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการ  
 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
 การเกษตรแห่งประเทศไทย.**

- สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี. (๒๕๔๔). คู่มือการฝึกอบรมการวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (๒๕๔๙). แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (๒๕๕๕). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (๒๕๕๐). ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุนันทา เลาพันธ์. (๒๕๕๑). การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ: แอนด์เมตสติเกอร์ แอนด์โซลูชั่นส์.
- สุภาภรณ์ เต็มรัตน์. (๒๕๕๕). การบริหารงานโดยใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- สุรพล สุวรรณแสง. (๒๕๕๓). ปัจจัยคงอยู่ของโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต ๒. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุวรรณณี คชเดช. (๒๕๕๙). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนนำร่องแห่งแรกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ พุกรมธา. (๒๕๔๑). แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: โอเคียสโตร์.
- สุวัฒน์ มุทเมธา. (๒๕๒๓). การเรียนการสอนปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุวิมล วองวานิช. (๒๕๔๗). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ เหลือพันธ์. (๒๕๕๑). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เสน่ห์ คำหมาย. (๒๕๓๙). การศึกษาการจัดกิจกรรมรณรงค์และรักษาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสนาะ ดิยาวี. (๒๕๔๓). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ ณ พัทลุง. (๒๕๕๖). Retrieved from [www.opdc.co.th](http://www.opdc.co.th).
- อธิปัติย์ คลี่สุนทร. (๒๕๕๔). “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์”. <http://www.moe.go.th/main๒/article.atipat/eybermanage.htm>. (๕ มิถุนายน ๒๕๕๔)
- อรชนิดา หวานคง. (๒๕๕๙). การจัดการเรียนสอนภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ ๒๑. สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย. ๗(๒), ๓๐๓-๓๑๔.

- อรรถนพ พงษ์วาท. (๒๕๔๔). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เอลโลการพิมพ์.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (๒๕๕๓). **คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน**. กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- อรสา หวังสวาท. (๒๕๔๙). **บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ ด.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. กรุงเทพฯ
- อรัญ สุขสวัสดิ์. (๒๕๕๓). **ความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของสถานศึกษาในเครือข่ายการศึกษาสุนทรภู่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะเวลาเขต ๒**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรุณวดี รื่นรัมย์. (๒๕๕๓). **การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนระยองวิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารสถานศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อชชา แสงอสนีย์ และปรียา บุญญศิริ. (๒๕๕๑). **การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาระดับประถมศึกษาโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, ปีที่ ๗, ฉบับที่ ๑, ๒๕๕๑, น. ๑๘๐-๑๘๑.
- อัมพร พงษ์กัจจนาพันธ์. (๒๕๕๐). **การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ออดสำเนา).
- อาลักษณ์ คานแก้ว. (๒๕๔๗). **บทบาทของโรงเรียนประถมศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สังคมศาสตร์ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- อำนวยการ มีสมทรัพย์. (๒๕๕๓). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- อำพล นิลสระคู. (๒๕๖๑). **การวิเคราะห์หลักสูตรคณิตศาสตร์สำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและสาธารณรัฐสิงคโปร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (๒๕๒๕). **เอกสารการสอนชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน เล่มที่ ๒ หน่วยที่ ๘-๑๕**. กรุงเทพฯ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. (๒๕๔๑). **โมเดลคืออะไร**. วารสารวิชาการ. ๑(๒), ๒๒ - ๒๖.
- ฮาโรลด์. (๑๙๘๓). **อำนาจบทบาทของคณะกรรมการศึกษาในการบริหารการศึกษาระดับท้องถิ่น**. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.



- เฮคคอก, เวียส และสตริบลิง. (๑๙๙๑). ประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- A. Arbuckle, “A Study of facilitating Continued Implementation of Educational change”. Dissertation Abstracts International ๓๘ (October ๑๙๗๗).
- Athivvat. (๒๕๖๐). [ออนไลน์] เข้าถึงจาก <https://medium.com/@athivvat>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (๑๙๙๙). **Management: Building competitive advantage** (๔<sup>th</sup> ed.).
- Blake, R. R. & Mouton, T. S.. (๑๙๖๔). **The Managerial Grid**. Houton, Tex: Gulf Publishing. Boston: Irwin McGraw-Hill, Inc.
- Brown, W.B., & Moberg. D. J. (๑๙๘๐). **Organization theory and Management: A macro approach**. New York: Joho Wiley and Sons.
- Bufarsan. F. A. (๒๐๐๐). **Curriculum Analysis in Teacher Preparation Programs at the College of Basic Education in Kuwait**. Digital Dissertations. (Aug ๒๐๐๒): ๔๗๗.
- C. Huxam (Ed.). **Creating collaboration advantage**. (pp. ๑๕๒-๑๖๔). Boston: Pearson Education.
- Cattell, R. B. (๑๙๔๘). **Concepts and Methods in The Measurement of Group Syntality**. Psychological Review, ๕๕, ๔๘-๖๓.
- Choi and Seonghee. (๒๐๐๐). “Teaching English as a Foreign Language in Korean Middle Schools: Exporation of Communicative Language Teaching Through Teachers’ Beliefs and Self-Reported Classroom Teaching Practices,” Dissertation Abstracts International. Vol.๖๐ No.๐๘: ๒๘๓๘.
- Daft, R.L. (๑๙๙๙). **Leadership: Theory and practice**. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Donnelson, A. J. (๒๐๐๕). **Social networks poverty and development: an analysis of capacity building in arizon and new mexicocolonias**: Arizone: The University of Arizona.
- Drueker, P.F. (๑๙๗๙). **Management: Tasks, responsibility, Praetiees** London. Pan Book
- DuBrin, A.J. (๑๙๙๘). **Leadership: Researeh Findings, Practice, and Skills**. Boston: Houghton
- Dyer, W.G. (๑๙๙๕). **Team building: Current Issues and New Alternatives**. New York: Addison-Wesley.
- E. Mark Hanson. (๒๐๐๓). **Education Administration and Organizational Behavior**. ๕<sup>th</sup> ed. In Festallor Education School. **ความสำคัญของภาษาอังกฤษในด้านต่าง ๆ**. ค้นเมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓. <https://www.festallor-edu.com/post/why-english-is-important>.
- Edward A. Suchman. (๑๙๖๗). **Evaluative research: Principles and practice in public service and social action programs**. New York: Russell Sage Foundation.

- Eisner, E. (၁၉၅၁). **Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Function in Education Evaluation.** Journal of Aesthetic Education.
- Faber, C.F. and Shearron, G.F. (၁၉၅၀). **Elementary school administration: Theory and practice.** New York: Holt Rinehart and Winston.
- Flippo, E.B. (၁၉၆၉). **Management: Behavior Approach.** Boston: Allyn and Bacon.
- Frederick W. Taylor. (၁၉၁၁). **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper.
- Good, Carter V. & Merkel, Winifred R. (၁၉၅၈). **Dictionary of Education.** (၈rd ed). New York: McGraw - Hill.
- Good, V.C. (၂၀၀၆). **Dictionary of education (၆<sup>th</sup> ed.).** New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. M. (၂၀၀၁, January). “**Case study of the Importance of a Small School in Urban High School,**” Dissertation Abstracts International. ၄၁, ၈၅၆၄-A.
- Hackman, J. R. (၁၉၆၅). The Design of Work Team. In J.W. Lorsch (Ed.), **Handbook of Organizational Behavior.** (pp.၈၁၆-၈၆၂). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Harmer, Jeremy. (၂၀၀၁). **The Practice of English Language Teaching.** ၈<sup>rd</sup> ed. China: Longman.
- Hefferman, A. N. (၁၉၉၂). “**Perceptions of involvement of parents and community members on shared decision making cabinets,**” Dissertation Abstracts International. ၆၈(၆): ၈၈၄၁-A-၈၈၄၂-A.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (၁၉၆၂). **Management of organization behavior: Utilizing humane source.** Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Husen, T., & Postlethwaite, T. N. (၁၉၉၄). **The international encyclopedia of education, (Vol. ၈).** Pergamon.
- Jackson, Diane Robinson. (၂၀၀၆). **Teacher efficiency, classroom management, middle schools, urban schools.** Wayne: Wayne State University.
- Jehn, K. A. (၁၉၉၆). **A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.** Administrative Science Quarterly, ၄၀, ၂၆၁-၂၉၂.
- Johnson, D.W. and Johnson, F.P. (၂၀၀၈). **Joining Together: Group Theory and Group Skill.** ၆<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Kagan, Spencer. (၁၉၉၄). **Cooperative Learning and Mathematics.** San Clemente, CA: Kagan Publishing. Kennedy, Leonard M. & Tipps, Steve. (၁၉၉၄).
- Katz, L. & S. Chard. (၁၉၉၆). **Engaging Children’s Minds: The Project Approach.** Norwood, NJ: Ablex.

- Keeves, P. J. (๑๙๘๘). **Model and model building Education Research, methodology and measurement: An International Handbook**. Oxford: Pegamon Press.
- Katz, R. I. (๑๙๗๔). **Skills of an Effective Administrator**. Boston: Harvard Business Press.
- Khirk, F.G. (๑๙๗๙). **Designing productive learning environment**. Retrieve from <http://thailis-web.uni.net.th/ERIC>
- Kimmet, Philip. (๒๐๐๕). **The Politics of Good Governance in the Asian ๔**. Griffith: Master Degree Griffith University.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (๑๙๙๐). **Essentials of Management**. New York: McGraw - Hill.
- Kreitner, R. (๑๙๙๘). **Management**. (๗<sup>th</sup> ed). Houghton: Mifflin.
- Krungsri Academy (๒๕๖๑). [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก <https://www.krungsri.com/bank/th/plearn-plearn/effective-result-of-perfect-teamwork.html>
- Lee, Y. N. (๑๙๘๔). “**The education viewpoint on the function of school community relations and their roles in it,**” **Dissertation Abstracts International**. ๔๕(๓): ๗๐๙-A.
- Linda Barnhart and Kay Aomold. (๒๐๐๑). “**The hazard of being classified of small rural and wealthy: Two case studies**”. (Doctoral Dissertation, The University of Texas.
- Littlewood, W. (๑๙๘๓). **Communicative Language Teaching: An Introduction**. Cambridge: Cambridge University.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (๑๙๘๓). **Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation**. ๘<sup>th</sup> ed. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Malone, Karen and Paul Tranter. (๒๐๐๓). “**Chidren’s environmental Learning and the Use, Design and Management of Schoolgrounds**”. ๑๓(๒). Retrieved from <http://Colorado.edu/journala/cye>.
- Marvin, C. Alkin. (๑๙๙๐). **Debates on Evaluation**. Lonon, New Delhi: Sage Publications.
- Miller, H. (๑๙๘๑). **A investigation of the effective school building utilization caused by a change in scheduling procedure**. **Dissertation Abstracts International**, ๓๒(๓), ๑๒๓๕-A.
- Milstein, M. M., & Belasco, J. A. (๑๙๗๓). **Educational administration and the behavioral sciences: A systems perspective**. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Mitchell, J.C.S. (๑๙๖๘). **Networks in Urban Situation**. Manchester: Manchester University Press.
- Ojeda, Fernando Arturo. (๒๐๐๕). **The role word games in second language acquisition: Second language pedagogy Motivation and ludic tasks**. **Dissertation Abstracts International**. ๖๕(๐๘), ๒๖๙๙-A
- P.M. Seager. **Proposed School Building Code for Thailand**. (Indiana: Indiana University, ๑๙๖๑). Abstracts.

- Parker, G.M. (၁၉၉၀). **Team players and team work: The new competitive business strategy.** SanFrancisco, Calif.: Jossey-Bass.,
- Peter F. Drucker. (၁၉၉၀) **Managing in Turbulent Times by Peter F. Drucker.** New York Procter and Paul. (၁၉၈၉). **Longman Dictionary of Contemporary English.** London: Longman.
- Raimes, A. (၁၉၉၈). **Techniques in Teaching Writing.** Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S. (၂၀၀၁). **Organization Behavior.** ၈<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (၁၉၉၀). **Organizational theory: Structure, design and application.** (၈<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. & DeCenzo. (၂၀၀၅). **Management (၆<sup>th</sup> ed.).** New York: Prentice-Hill.
- Robbins, S.P. and Coulter, m. (၁၉၉၁). **Management.** ၅<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Romig, D.A. (၁၉၉၁). **Breakthrough Teamwork: Out Standing Result Using Structured Teamwork.** Chicago: Irwin.
- Sally Kendall. (၂၀၀၈). “**Bridging the Gap: A synthesis of research into the supply and the demand of built environment education in schools**”. Engaging Places research summary. [n.p.]
- Saylor, J., Alexander, W., Lewis, A. J. R., & Winston. (၁၉၉၈). **Curriculum Planning for Better Teaching and Learning.** New York: Holt.
- Schaeffer, J.A. (၁၉၉၂). “**Effective parent involvement in secondary schools of texas identified as exemplary ၁၉၉၂-၁၉၉၄.**” Dissertation Abstracts International. ၅၈(၁): ၁၈၅၈-A.
- Smith, R. H., and Others. (၂၀၀၁). **Measurement: Making Organization Perform.** New York: Macmillan
- Steiner E. (၁၉၉၉). **Methodology of theory construction.** Sydney: Educology Research Associates.
- Stogdill, R. M. (၁၉၈၅). **Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research.** New York, NY: Free Press.
- Stufflebeam, D. L., George, Madaus F., Scriven, M. S. (၁၉၉၈). **Evaluation models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation.** Boston: Kluwer-Nighoff
- Taba, H. (၁၉၆၂). **Curriculum development: Theory and practice.**
- Think exist. (၂၀၀၉). **Think exist dictionary:** [online]. Available from: <http://thinkexist.com/dictionary/meaning/model>.
- Tyler, R. W. (၂၀၀၈). **Basic principles of curriculum and instruction.** In Curriculum Studies Reader ၉၀. (p. ၁၀-၁၉): Routledge.

- Vygotsky, L.S. (୧୯୬୨). **Thought and Language**. Edited and Translated by Eugenia Hanfmann and Gertrude Vankar. Cambridge: Massachusetts, The M.I.T. Press.
- Vygotsky, L.S. (୧୯୩୫). **Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes**. Edited by Michael Cole, Vera John-Steiner, Sylvia Scribner, and Ellen Souberman. Cambridge: Massachusetts, London, Harvard University Press.
- Wheatly. (୧୯୯୯). **Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world**. ୨<sup>nd</sup> Ed. San Francisco: Berret – Koehler Publishers. pp. ୧୩-୧୫.
- Willer, D. (୧୯୯୩). **Scientific Sociology: Theory and method**. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Woodcock, M. (୧୯୫୯). **Team Development Manual**. ୨<sup>nd</sup> ed. Great Britain: Billing and Son.



## ประวัติผู้วิจัย ว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญชุณห์

### ตำแหน่งปัจจุบัน

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### วัน/เดือน/ปีเกิด

๑๕ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๘

### ภูมิลำเนา

๑๑๔ หมู่ ๑๐ ตำบลหาดขาม อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

### ประวัติการศึกษา

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
- การศึกษามหาบัณฑิต (พลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบุรี

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. ๒๕๓๑ - ๒๕๓๓ อาจารย์ ๑ โรงเรียนบ้านกุดจาง อำเภอคำตาก้า จังหวัดสกลนคร

พ.ศ. ๒๕๓๓ - ๒๕๓๔ อาจารย์ ๑ โรงเรียนปากน้ำปรานวิทยา อำเภอบางแพ จังหวัด

### ประจวบคีรีขันธ์

พ.ศ. ๒๕๓๔ - ๒๕๓๕ นักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

พ.ศ. ๒๕๓๕ - ๒๕๔๐ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอกุยบุรี จังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๑ ศึกษาธิการอำเภอกิ่งอำเภอกะทิง จังหวัดจันทบุรี

พ.ศ. ๒๕๔๑ - ๒๕๔๒ ศึกษาธิการอำเภอกิ่งอำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

พ.ศ. ๒๕๔๒ - ๒๕๔๗ ศึกษาธิการอำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๙ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

### เขต ๒

พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๓ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

### เขต ๒

พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๘

พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๐

พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๐

พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม

พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี

พ.ศ. ๒๕๖๒ – ปัจจุบัน ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

พ.ศ. ๒๕๖๓ – ปัจจุบัน ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### ผลงานดีเด่น

- ศิษย์เก่าดีเด่น รุ่นที่ ๒๖ โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
- เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “ครูสุดดี”
- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งเสริมและพัฒนาการสอนภาษาไทยที่ประสบผลสำเร็จ ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ โครงการรักษ์ภาษาไทยแห่งชาติประจำปี ๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖, ๒๕๕๗)
- ประกาศเกียรติบัตรผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น ประจำปี ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๔๘, ๒๕๕๕, ๒๕๕๖, ๒๕๕๘, ๒๕๖๐)
- โล่รางวัลโครงการสถานศึกษาสีขาว ประจำปี ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๕, ๒๕๕๖, ๒๕๕๗)
- โล่รางวัลสำนักงานเขตพื้นที่พัฒนาผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ประจำปี ๓ ปี (ปี ๒๕๕๖, ๒๕๕๗, ๒๕๕๘)
- วิทยากร/วิทยากรพี่เลี้ยงโครงการพัฒนาศึกษาธิการจังหวัด ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๓ จำนวน ๓ รุ่น



## ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

๑. นายอรรถพล ตรีกตรอง  
เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
๒. นายศรีชัย พรประชาธรรม  
ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
๓. นายมณฑล ภาคสุวรรณ์  
รองเลขาธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา
๔. นายธีร์ ภวังคนันท์  
ที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๕. นายอโณทัย ไทยวรรณศรี  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## ภาคผนวก ข

- แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model
- แบบสอบถามเพื่องานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- แบบสัมภาษณ์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model



## แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ผู้เชี่ยวชาญ.....

ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง ขอให้ผู้เชี่ยวชาญโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้องตามความคิดเห็นของท่าน

### ระดับการประเมินความสอดคล้อง

- |     |         |  |
|-----|---------|--|
| + ๑ | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา    |
| ๐   | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา |
| - ๑ | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความวัดไม่ได้สอดคล้องกับเนื้อหา |

คำชี้แจง จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามฉบับนี้เพื่อศึกษา

- ๑) ศึกษาสภาพการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- ๒) ศึกษาแนวทางการพัฒนาและการแก้ไขการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสมของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม +๑	ไม่แน่ใจ ๐	ไม่เหมาะสม -๑	
<b>ด้านวิชาการ</b>				
๑. การวางแผนด้านวิชาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๒. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๓. การจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๔. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๕. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๖. การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๗. การแนะแนวเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม ของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม +๑	ไม่แน่ใจ ๐	ไม่เหมาะสม -๑	
๘. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ภายในเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๙. การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้าน วิชาการของสถานศึกษาเพื่อมุ่ง สู่ความเป็นเลิศ				
๑๐. การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทาง การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๑. การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการ เรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๒. การวัดผล ประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ				
<b>ด้านบริหารงบประมาณ</b>				
๑. การที่คณะกรรมการสถานศึกษามี นโยบายพัฒนาสถานศึกษาเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๒. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๓. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อ การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๔. การดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๕. การดำเนินโครงการในการพัฒนา คุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๖. การระดมทรัพยากรและการลงทุนทาง การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๗. การดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อ การพัฒนาผู้เรียนรอบด้านเพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ				



รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม ของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม +๑	ไม่แน่ใจ ๐	ไม่เหมาะสม -๑	
๘. การดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๙. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาวัสดุเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๐. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๑. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใสเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๒. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
<b>ด้านบริหารงานบุคคล</b>				
๑. การวางแผนอัตรากำลังเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๒. การจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๓. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามความเหมาะสมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๔. การปรับเปลี่ยนสายงาน การโยกย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๕. การพิจารณาความดี ความชอบ ตามคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๖. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม ของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม +๑	ไม่แน่ใจ ๐	ไม่เหมาะสม -๑	
๗. การลงโทษบุคลากรทางวินัยเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ				
๘. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อมุ่ง สู่ความเป็นเลิศ				
๙. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๐. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๑. การส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์เพื่อ ความก้าวหน้าของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ				
๑๒. การจัดทำระบบทะเบียนประวัติ บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
<b>ด้านบริหารงานทั่วไป</b>				
๑. การวางแผนบริหารงานการศึกษาเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๒. การประสานงานและพัฒนาเครือข่าย การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๓. การจัดระบบการบริหารและพัฒนา องค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๔. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๕. การดำเนินงานธุรการเพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ				
๖. การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๗. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อมุ่ง สู่ความเป็นเลิศ				
๘. การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ				

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม ของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม +๑	ไม่แน่ใจ ๐	ไม่เหมาะสม -๑	
๙. การดำเนินงานกิจการนักเรียนเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ				
๑๐. การส่งเสริมสนับสนุนและประสาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๑. การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ				
๑๒. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษาเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ				

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ให้สัมภาษณ์  
(.....)

ตำแหน่ง.....

**แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน  
สู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model**

เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

ผู้เชี่ยวชาญ.....

ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง ขอให้ผู้เชี่ยวชาญโปรดใส่เครื่องหมาย  $\checkmark$  ในช่องระดับความสอดคล้องตามความคิดเห็นของท่าน

**ระดับการประเมินความสอดคล้อง**

- |     |         |   |
|-----|---------|---|
| + ๑ | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา    |
| ๐   | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา |
| - ๑ | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ได้สอดคล้องกับเนื้อหา |

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม ของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม +๑	ไม่แน่ใจ ๐	ไม่เหมาะสม -๑	
๑. คุณลักษณะของรูปแบบ				
๒. คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ				
๓. การออกแบบรูปแบบ				
๔. ประสิทธิภาพของรูปแบบ				
๕. ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา				
๖. ประโยชน์ต่อบุคคล				
๗. ประโยชน์ต่อหน่วยงาน				
๘. ความแปลกใหม่ของรูปแบบ				
๙. จุดเด่นของนวัตกรรม				
๑๐. การนำองค์ความรู้จากการได้รับการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์				

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....  
.....

ลงชื่อ.....ผู้ให้สัมภาษณ์  
(.....)

ตำแหน่ง.....

## แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

๑. วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๒. แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ๓ ส่วน

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

- ด้านวิชาการ
- ด้านการบริหารงบประมาณ
- ด้านการบริหารงานบุคคล
- ด้านการบริหารงานทั่วไป

ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๓. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

๑. เพศ

๑. ชาย  ๒. หญิง

๒. อายุ

๑. ต่ำกว่า ๒๐ ปี  ๒. ๒๐ - ๓๐ ปี
๓. ๓๑ - ๔๐ ปี  ๔. ๔๑ ปี ขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี  ๒. ปริญญาตรี
๓. ปริญญาโท  ๔. สูงกว่าปริญญาโท

๔. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน

- ๑ - ๕ ปี  ๕ - ๑๐ ปี  ๑๑ - ๑๕ ปี
- ๑๖ - ๒๐ ปี  มากกว่า ๒๐ ปี

## ส่วนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ ๕	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ ๔	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับมาก
ระดับ ๓	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ ๒	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับน้อย
ระดับ ๑	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมินสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติการ				
	๕	๔	๓	๒	๑
<b>ด้านวิชาการ</b>					
๑. การวางแผนด้านวิชาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๒. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๓. การจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๔. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๕. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๖. การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๗. การแนะแนวเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๘. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๙. การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๐. การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๑. การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๒. การวัดผล ประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
<b>ด้านบริหารงบประมาณ</b>					
๑. การที่คณะกรรมการสถานศึกษามีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๒. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๓. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๔. การดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๕. การดำเนินโครงการในการพัฒนาคุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๖. การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					

รายการประเมินสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติการ				
	๕	๔	๓	๒	๑
๗. การดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนรอบด้านเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๘. การดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๙. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๐. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๑. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใสเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๒. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
<b>ด้านบริหารงานบุคคล</b>					
๑. การวางแผนอัตรากำลังเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๒. การจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๓. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามความเหมาะสมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๔. การปรับเปลี่ยนสายงาน การโยกย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๕. การพิจารณาความดี ความชอบ ตามคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๖. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๗. การลงโทษบุคลากรทางวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๘. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๙. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๐. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๑. การส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๒. การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
<b>ด้านบริหารงานทั่วไป</b>					
๑. การวางแผนบริหารงานการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๒. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๓. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๔. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					

รายการประเมินสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติการ				
	๕	๔	๓	๒	๑
๕. การดำเนินงานธุรการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๖. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๗. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๘. การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๙. การดำเนินงานกิจการนักเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๐. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ					
๑๑. การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
๑๒. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					

**ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการบริหารจัดการ  
โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ**

**คำชี้แจง** โปรดแสดงข้อคิดเห็นในการบริหารจัดการโรงเรียนของท่านให้มากที่สุด

๓.๑ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่  
ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....



## แบบสัมภาษณ์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

โรงเรียน.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....

### คำชี้แจง

๑) แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๒) ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเก็บเป็นความลับ

๓) ขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสนทนา

๔) เวลาที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ๑ ชั่วโมง

### ประเด็นการสัมภาษณ์

ข้อที่ ๑ ท่านมีวิธีการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอย่างไร

.....

.....

.....

ข้อที่ ๒ วิธีที่ท่านบริหาร ท่านสามารถจัดหรือจำแนกเป็นประเด็น ๆ ได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ข้อที่ ๓ แล้วแต่ละประเด็นที่ท่านได้จำแนกเป็นประเด็น ๆ นั้น ท่านทราบได้อย่างไรว่าในแต่ละประเด็นนั้น บรรลุผล ท่านดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

ข้อที่ ๔ จากปัญหา อุปสรรค การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ท่านพบเจอมีอะไรบ้าง อย่างไร และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

.....

.....

/ข้อที่ ๕...



## แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

โรงเรียน.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....

### คำชี้แจง

๑) แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๒) ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเก็บเป็นความลับ

๓) ขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสนทนา

๔) เวลาที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ๑ ชั่วโมง

### ประเด็นการสนทนา

๑. ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ประเด็นสำคัญดังนี้

๑) การใช้นวัตกรรม

๒) การสร้างเครือข่าย

๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร

๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ

๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

๖) จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม

๘) การพัฒนาหลักสูตร

๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

/๒. แนวทาง...

๒. แนวทางและวิธีการปฏิบัติในแต่ละประเด็นขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ในแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวชี้วัดและเกณฑ์ประเมินการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

๑. วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๒. แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ๓ ส่วน

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

๓. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

#### ๑. เพศ

๑. ชาย

๒. หญิง

#### ๒. อายุ

๑. ต่ำกว่า ๒๐ ปี

๒. ๒๐ - ๓๐ ปี

๓. ๓๑ - ๔๐ ปี

๔. ๔๑ ปี ขึ้นไป

#### ๓. ระดับการศึกษา

๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี

๒. ปริญญาตรี

๓. ปริญญาโท

๔. สูงกว่าปริญญาโท

#### ๔. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน

๑ - ๕ ปี

๕ - ๑๐ ปี

๑๑ - ๑๕ ปี

๑๖ - ๒๐ ปี

มากกว่า ๒๐ ปี

## ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ ๕	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ ๔	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับมาก
ระดับ ๓	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ ๒	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับน้อย
ระดับ ๑	หมายถึง	มีผลการดำเนินการรายการนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. คุณลักษณะของรูปแบบ	๑. มีรูปแบบนวัตกรรมถูกต้องครบถ้วนตามประเภทของนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) ๒. นวัตกรรมมีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ในด้านที่ขอรับการประเมิน ๓. รูปแบบการจัดพิมพ์ จัดรูปแบบการนำเสนอ น่าสนใจ มีการจัดเรียงลำดับอย่างเป็นขั้นตอน					
๒. คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ	๑. วัตถุประสงค์ เป้าหมายของรูปแบบสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการพัฒนา ๒. ความสมบูรณ์ในเนื้อหาของสาระของนวัตกรรม ๓. ความถูกต้องตามหลักวิชาการ					
๓. การออกแบบรูปแบบ	๑. มีแนวคิด ทฤษฎี รองรับอย่างสมเหตุสมผลสามารถอ้างอิงได้ ๒. แนวคิด ทฤษฎี ที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนารูปแบบให้สัมฤทธิ์ผล ๓. รูปแบบมีความสอดคล้องตามแนวทฤษฎีที่ระบุ					
๔. ประสิทธิภาพของรูปแบบ	๑. กระบวนการหาประสิทธิภาพของรูปแบบถูกต้องตามหลักวิชา ๒. รูปแบบมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ๓. วิธีการหาประสิทธิภาพของรูปแบบครอบคลุมในด้านเนื้อหา (Content validity) และโครงสร้าง (Construct validity)					
๕. ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา	๑. สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ระบุได้ครบถ้วน ๒. แก้ปัญหาหรือพัฒนาได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ๓. นำไปประยุกต์ใช้ในสภาพบริบทที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน					

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	ผลการประเมิน				
		๕	๔	๓	๒	๑
๖. ประโยชน์ต่อบุคคล	๑. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ผู้เรียน ๒. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อครู ๓. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา					
๗. ประโยชน์ต่อหน่วยงาน	๑. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ๒. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพ ๓. ผลงานส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน					
๘. ความแปลกใหม่ของรูปแบบ	๑. เกิดจากแนวคิดแปลกใหม่ ไม่เคยมีปรากฏมาก่อน ๒. เป็นการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดเดิม ๓. มีการปรับปรุงจากแนวคิดเดิมและนำมาพัฒนาใหม่					
๙. จุดเด่นของนวัตกรรม	๑. ผลงานดีเด่น น่าสนใจ สะท้อนถึงการมีแนวคิดใหม่ ๒. ใช้ง่าย สะดวก ๓. ลงทุนน้อย					
๑๐. การนำองค์ความรู้จากการได้รับการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์	๑. นำไปพัฒนานักเรียนแบบองค์รวมได้ ความรู้ ทักษะ กระบวนการ และเจตคติ ๒. นำไปใช้บูรณาการกับการบริหารองค์กรอื่นได้ ๓. เชื่อมโยง / นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน					
<b>คะแนนรวม</b>						
<b>ผลการประเมิน</b>		ระดับ.....				

หมายเหตุ ๑. รวมคะแนนเต็ม ๑๕๐ คะแนน

๒. ผลการประเมิน

- ดีเยี่ยม           คะแนนร้อยละ ๑๒๖ – ๑๕๐
- ดีมาก             คะแนนร้อยละ ๑๐๑ – ๑๒๕
- ดี                    คะแนนร้อยละ ๗๖ – ๑๐๐
- ปานกลาง         คะแนนร้อยละ ๕๐ – ๗๕

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน





## ภาคผนวก ค

- ผลการประเมินแบบสอบถามเพื่องานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
- ผลการประเมินแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model



**ผลการประเมินแบบสอบถามเพื่องานวิจัย**  
เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติการ						IOC	แปลผล
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม		
<b>ด้านวิชาการ</b>								
๑. การวางแผนด้านวิชาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๒. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๓. การจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๔. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๕. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๖. การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๗. การแนะแนวเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๘. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๙. การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๐. การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๑. การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการเรียนการสอนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๒. การวัดผล ประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
<b>สรุป</b>	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๖๐	๑	ผ่าน
<b>ด้านบริหารงบประมาณ</b>								
๑. การที่คณะกรรมการสถานศึกษามีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติการ						IOC	แปลผล
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม		
๒. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๓. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๔. การดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๕. การดำเนินโครงการในการพัฒนาคุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๖. การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๗. การดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนรอบด้านเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๘. การดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๙. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๐. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๑. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใสเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๒. การจัดทำแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
<b>สรุป</b>	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๖๐	๑	ผ่าน
<b>ด้านบริหารงานบุคคล</b>								
๑. การวางแผนอัตรากำลังเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติการ						IOC	แปลผล
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม		
๒. การจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๓. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามความเหมาะสมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๔. การปรับเปลี่ยนสายงาน การโยกย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๕. การพิจารณาความดี ความชอบ ตามคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๖. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๗. การลงโทษบุคลากรทางวินัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๘. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๙. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๐. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๑. การส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๒. การจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
<b>สรุป</b>	<b>๑๒</b>	<b>๑๒</b>	<b>๑๒</b>	<b>๑๒</b>	<b>๑๒</b>	<b>๖๐</b>	<b>๑</b>	<b>ผ่าน</b>
<b>ด้านบริหารงานทั่วไป</b>								
๑. การวางแผนบริหารงานการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๒. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๓. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน

รายการประเมิน	ระดับการปฏิบัติการ						IOC	แปลผล
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม		
๔. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๕. การดำเนินงานธุรการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๖. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๗. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๘. การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๙. การดำเนินงานกิจการนักเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๐. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๑. การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๒. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
<b>สรุป</b>	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๖๐	๑	ผ่าน
<b>สรุปรวม</b>	๔๘	๔๘	๔๘	๔๘	๔๘	๒๔๐	๑	ผ่าน

ผลการประเมินแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
INTERSECT model

ตัวชี้วัด	ระดับการปฏิบัติการ						IOC	แปลผล
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม		
๑. คุณลักษณะของรูปแบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๒. คุณภาพขององค์ประกอบในรูปแบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๓. การออกแบบรูปแบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๔. ประสิทธิภาพของรูปแบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๕. ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๖. ประโยชน์ต่อบุคคล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๗. ประโยชน์ต่อหน่วยงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๘. ความแปลกใหม่ของรูปแบบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๙. จุดเด่นของนวัตกรรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
๑๐. การนำองค์ความรู้จากการได้รับการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑	ผ่าน
<b>รวม</b>	<b>๑๐</b>	<b>๑๐</b>	<b>๑๐</b>	<b>๑๐</b>	<b>๑๐</b>	<b>๕๐</b>	<b>๑</b>	<b>ผ่าน</b>





## ภาคผนวก ง

### เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง

- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๑๕๑๕ ลงวันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๓
- (คู่มือ)หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๐๔๘๒ ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๑๖๑๗ ลงวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๒๘๕๔ ลงวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๙๑๖๔ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓
- รายงานการประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๓๑๖๕ ลงวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๑๗๗๐ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๑๗๗๓ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓





ด่วนที่สุด

บันทึกข้อความ

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
รับที่ ๕๖๒๑
วันที่ ๒๓ มิ.ย. ๒๕๖๓
เวลา ๑๖:๕๖

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักอำนวยการ โทร. ๐๒ ๖๒๘ ๖๑๖๐ ภายใน ๑๑๖๑

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๑๕๑๕

วันที่ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำผลงานทางวิชาการ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามที่ คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สป. ๓๖๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ให้ว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญาชุณหะ ตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา (นักวิชาการศึกษาทรงคุณวุฒิ) ตำแหน่ง ๑๘ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และได้เดินทางมาปฏิบัติหน้าที่ เมื่อวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๓ เพื่อประโยชน์ในการประเมินบุคคลและผลงาน นั้น

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขออนุญาตจัดทำผลงานทางวิชาการจำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่

๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT Model
๒. รูปแบบการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสู่องค์กรคุณธรรมความโปร่งใส

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขออนุญาตดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำวิจัย ในจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ๑ (ศึกษาธิการภาค ๓) และภาคกลางตอนล่าง ๒ (ศึกษาธิการภาค ๔) ตลอดจน สถานที่และจังหวัดที่เกี่ยวข้องต่อไป

ว่าที่ร้อยเอก

(วิสาร ปัญญาชุณหะ)

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

อนุญาต

(นายประเสริฐ บุญเรือง)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

24 มิ.ย. 2563

## คู่มือฉบับ

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๐ ๕ ๔ ๔ ๒

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง การวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. บัญชีรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียน จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญาชูณ์ ศึกษาธิการ  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา ดำเนินการวิจัย  
และพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยได้ดำเนินการ  
ศึกษาค้นคว้าสร้างนวัตกรรม ทดลองใช้กลุ่มเล็กและดำเนินการปรับปรุงต้นฉบับเรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ เพื่อนำนวัตกรรมที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนา ทดลองใช้ในกลุ่มขนาดใหญ่  
จึงขอความร่วมมือโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑) ทดลองนวัตกรรมตามคู่มือการบริหารจัดการ  
โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model (สิ่งที่ส่งมาด้วย ๒) ในภาคเรียนที่ ๑/๒๕๖๓ โดยผู้วิจัย  
จะเป็นผู้ประสานงานและชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายประเสริฐ บุญเรือง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

- 1 ก.ค. 2563

สำนักอำนวยการ  
กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ  
โทร. / โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๕

ร่าง.....  
พิมพ์.....  
ทาน.....



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักอำนวยการ กลุ่มช่วยอำนวยการฯ โทร. ๐๒ ๖๒๘ ๖๑๖๐ ภายใน ๑๑๖๑

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/ ๑๖๑๗

วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง การจัดทำวิจัยและพัฒนาของที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา สป.ศธ.

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามที่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้โปรดอนุญาตให้ว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญาชูณห์ ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา สป.ศธ. ดำเนินการศึกษา ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาจำนวน ๒ นวัตกรรม ได้แก่

เรื่องที่ ๑ รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

เรื่องที่ ๒ รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส

โดยการวิจัยและพัฒนา (R&D) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อความสะดวกและมีประสิทธิภาพ ๗ ขั้นตอน และได้ดำเนินการแล้ว ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและศึกษาเชิงลึกในโรงเรียนที่เป็นเลิศ

๒. กำหนดกลยุทธ์ INTERSECT model และร่างต้นฉบับคู่มือการบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์

INTERSECT model

๓. ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก

๓.๑ เรื่องที่ ๑ ทดลองใช้ใน ๘ โรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ในขอบข่ายความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อำเภอละ ๑ โรงเรียน รวม ๘ โรงเรียน

๓.๒ เรื่องที่ ๒ ทดลองใช้ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

๔. ปรับปรุงต้นฉบับ

ในขั้นตอนที่ ๕ กำลังทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

๕. ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

๕.๑ เรื่องที่ ๑ จำนวน ๑๘ โรงเรียน ขนาดใหญ่ ๖ โรงเรียน ขนาดกลาง ๖ โรงเรียน ขนาดเล็ก ๖ โรงเรียน ในพื้นที่

ศธภ.ภาคกลาง	๓ โรงเรียน	ขนาดละ ๑ โรงเรียน
ศธภ.ภาคเหนือ	๓ โรงเรียน	ขนาดละ ๑ โรงเรียน
ศธภ.ภาคอีสาน	๓ โรงเรียน	ขนาดละ ๑ โรงเรียน
ศธภ.ภาคใต้	๓ โรงเรียน	ขนาดละ ๑ โรงเรียน
ศธภ.จขต.	๓ โรงเรียน	ขนาดละ ๑ โรงเรียน
ศธภ.ภาคตะวันออก	๓ โรงเรียน	ขนาดละ ๑ โรงเรียน

/รายละเอียดตามบัญชี..

รายละเอียดตามบัญชีรายชื่อที่แนบมาพร้อมนี้

๕.๒ เรื่องที่ ๒ จำนวน จังหวัด ในพื้นที่ ศรภ.ภาค ภาคละ ๑ จังหวัด

รายละเอียดตามบัญชีรายชื่อที่แนบมาพร้อมนี้

ขั้นตอนที่ ๖ ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำแนวทางการปฏิบัติในการออกแบบวิจัยและพัฒนา จัดทำเป็นรูปเล่มวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการในขั้นตอนการวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สมควรขอความร่วมมือ

กลุ่มตัวอย่างเพื่อสนับสนุนการดำเนินการทดลองใช้นวัตกรรมดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาลงนาม

ว่าที่ร้อยเอก



(วิสาร ปัญญชุณห)

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

ลงนามแล้ว



(นายประเสริฐ บุญเรือง)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

- 1 ก.ค. 256๘



## ด่วนที่สุด

### บันทึกข้อความ

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
รับที่ ๘๓๗
วันที่ ๓๐ ต.ค. ๒๕๖๓
เวลา ๑๖:๒๒

ส่วนราชการ สำนักอำนวยการ กลุ่มช่วยอำนวยการฯ โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐ ภายใน ๑๑๖๑

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๒๘๕๕

วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำผลงานทางวิชาการ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามที่ คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สป. ๓๖๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ให้ว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญชุณหะ ตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษา ด้านระบบบริหารจัดการศึกษา (นักวิชาการศึกษาทรงคุณวุฒิ) ตำแหน่ง ๑๘ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และได้เดินทางมาปฏิบัติหน้าที่ เมื่อวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๓ เพื่อประโยชน์ในการประเมินบุคคล และผลงาน โดยท่านปลัดกระทรวงศึกษาธิการโปรดพิจารณาอนุญาตให้เดินทางไปราชการเพื่อเก็บข้อมูลจัดทำผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่ ๑) รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรมต้นแบบ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ๒) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model. ในจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ๑ (ศึกษาธิการภาค ๓) และภาคกลางตอนล่าง ๒ (ศึกษาธิการภาค ๔) ตลอดจนสถานที่และจังหวัดที่เกี่ยวข้อง ความแจ้งแล้วนั้น

ในการนี้ เนื่องจากการดำเนินงานยังไม่เสร็จสิ้น ประกอบการได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ (นายศรีชัย พรประชาธรรม) ให้จัดทำวิจัยเชิงคุณภาพอีก ๑ เรื่อง ได้แก่ “รูปแบบการนำนโยบายการศึกษา ไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” และมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดังต่อไปนี้ ๑) นครปฐม ๒) ระนอง ๓) ปัตตานี ๔) สกลนคร ๕) นครราชสีมา ๖) พิจิตร ๗) ชัยนาท ๘) เพชรบุรี ๙) ชุมพร ๑๐) ฉะเชิงเทรา ๑๑) ขอนแก่น ๑๒) เพชรบูรณ์ ๑๓) ราชบุรี ๑๔) ชลบุรี ๑๕) อุตรดิตถ์ ๑๖) อุบลราชธานี ๑๗) เชียงใหม่ ๑๘) พะเยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต

ว่าที่ร้อยเอก

(วิสาร ปัญญชุณหะ)

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

อนุญาต

(นายสุภัทร จำปาทอง)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

30 ต.ค. 2563





ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๙๖๖

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ประเมินคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
INTERSECT model

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือฯ	จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบการประเมินคู่มือรูปแบบฯ	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ว่าที่ร้อยเอก วิสาร ปัญญาชุณหะ ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปฏิบัติหน้าที่  
ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการจัดทำ  
วิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยรวบรวมข้อมูลสภาพการบริหาร เทคนิค  
วิธีการ และแนวทางการพัฒนาจากโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่มีความเป็นเลิศหลายด้าน รวมทั้งจัดทำ  
คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เพื่อให้โรงเรียนเอกชน  
ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน

ในการนี้ ว่าที่ร้อยเอกวิสาร ปัญญาชุณหะ ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปฏิบัติหน้าที่  
ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาแล้วเห็นว่า  
ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือ ให้ข้อคิดเห็น  
ข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี เกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนาฯ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านประเมินรูปแบบ  
การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model (ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒) นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ว่าที่ร้อยเอก

(วิสาร ปัญญาชุณหะ)

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ  
กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ  
โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐  
โทรสาร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙



รายงานการประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓  
วันอังคารที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓  
ณ ห้องประชุมราชวัลลภ ชั้น ๒ อาคารราชวัลลภ กระทรวงศึกษาธิการ

รายชื่อผู้มาประชุม

๑. นายสุภัทร จำปาทอง	ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	ประธานการประชุม
๒. นายวีระ แข็งกสิการ	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	
๓. นายสุทิน แก้วพนา	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	
๔. นายอรุณพล ตริภคธรอง	เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	
๕. นายวรัท พฤกษาทวีกุล	เลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย	
๖. นางสาวเจริญวรรณ หนูนาอ	แทนเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	
๗. ว่าที่ร้อยเอก วิสาร ปัญญาชุณห	ที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา	
๘. นางเกศทิพย์ ศุภวานิช	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	
๙. นายศรีชัย พรประชาธรรม	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ	
๑๐. นายพิเชฐ โพธิ์ภักดี	ศึกษาธิการภาค ๒	
๑๑. นายประสิทธิ์ เขียวศรี	ศึกษาธิการภาค ๔	
๑๒. นายสุรินทร์ แก้วมณี	ศึกษาธิการภาค ๕	
๑๓. นายพัฒนะ พัฒน์ทวีตล	ศึกษาธิการภาค ๖	
๑๔. นายพงษ์พิศาล ชินสำราญ	รองศึกษาธิการภาค ๘ ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค ๙	
๑๕. นายชาติรี ม่วงสว่าง	ศึกษาธิการภาค ๑๑	
๑๖. นายปรีดี ภูสีน้ำ	ศึกษาธิการภาค ๑๒	
๑๗. นายไพศาล วุฒิลานนท์	ศึกษาธิการภาค ๑๓	
๑๘. นายคัจจธ วัฒนมงคล	ศึกษาธิการภาค ๑๔	
๑๙. ว่าที่ร้อยตรี เจษฎาภรณ์ พรหนองแสน	รองศึกษาธิการภาค ๑๕ ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค ๑๖	
๒๐. นายชูลิน วรเดช	รองศึกษาธิการภาค ๗ รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการภาค ๑๗	
๒๑. นางทัศนีย์ ไวปัญญา	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สป.	
๒๒. นายโกเมศ กลั่นสมจิตต์	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.	

รายชื่อผู้ไม่มาประชุม

๑. นางสาวชฎารัตน์ สิงห์เดชากุล	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
๒. นางสาวปรัชญวรรณ วนานันท์	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษา

/ รายชื่อ ...

## รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

๑. นางสาวทัศนีย์ ทิศาสตร์นคุณ	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๒. นายสรินทร์ ศรีสมพันธ์	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๓. นางปยุณณ์พัชชาณัฐ ใจสถาน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๔. นางอรพรรณ กลัปดี	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๕. นางสุภัทรา สนิทสม	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๖. นางเจนจิรา รัชชคงคารสกุล	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๗. นางสาววันรวิ จุลเสน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๘. นางวันเพ็ญ สุวรรณเวช	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๙. นางสาวอัจฉรา บัวสุวรรณ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๐. นายธวัชชัย เขาวลิต	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๑. นายศุภกิตติ ยอดพิจิตร	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๒. นางสาวพรพิมล กำเนิดชาติ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๓. นางสาวปรานี ลีมีในเมือง	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๔. นางสาวโคภาพิชญ์ ฉัตรนาค	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๕. นางสาวไธัชชา ใจบาล	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๖. นางสาวพิศุทธา มาพันธุ์สุ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.
๑๗. นางสุภัทรา ทูลฉลอง	สำนักอำนวยการ สป.
๑๘. นายบัลลังก์ โรหิตเสถียร	สำนักอำนวยการ สป.
๑๙. นางนริรัตน์ บุญหลัง	สำนักอำนวยการ สป.

เริ่มประชุมเวลา ๐๘.๓๐ น.

## ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

๑.๑ ปัญหาสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในเดือนธันวาคม ๒๕๖๓ ได้แก่ ปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก PM 2.5 ซึ่งปัญหาหลักจะอยู่ที่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ต้องช่วยสอดส่องร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขอความกรุณาศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของศึกษาธิการภาค กรณีสถานศึกษาสังกัด สข. มีปัญหา ยกเว้นกรุงเทพมหานคร และ ๔ จังหวัดชายแดนภาคใต้ สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สข. จะเก็บรายงานเอง ส่วนจังหวัดอื่นๆ ขอความกรุณาศึกษาธิการจังหวัดตรวจสอบว่ามีโรงเรียนเอกชนและนักเรียนที่ได้รับผลกระทบระบบทางเดินหายใจจำนวนกี่คน โดยกระทรวงศึกษาธิการจะจัดส่งแบบรายงานให้ในลำดับถัดไป

๑.๒ สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ถึงแม้ปลัดกระทรวงสาธารณสุขจะกล่าวว่าไม่น่ากังวล ควบคุมได้ และคาดว่าจะ เป็นโรคประจำถิ่นต่อไป แต่เนื่องจากสถานการณ์บางพื้นที่ภาคเหนือ เป็นพื้นที่ที่มีการลักลอบเดินทางเข้าประเทศไทย อาจจะต้องสอดส่องระมัดระวังประสานงานกับสำนักงาน

/ ศึกษาธิการ ...

วาระที่ ๔.๕ ผลการดำเนินงานในการส่งเสริมสิทธินักเรียน นักศึกษา ในการเรียกร้อง และแสดงความคิดเห็นทางการเมืองของคณะกรรมการพิจารณาข้อเรียกร้องของนักเรียน นักศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (นายวีระ แข็งกสิการ) นำเสนอต่อที่ประชุม ดังนี้

๑. ด้านการไว้ทรงผมนักเรียน ต้องให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่าย

๒. ด้านการแต่งเครื่องแบบนักเรียน ให้ดำเนินการตามกฎหมายเดิม ยกเว้นมาตรา ๑๕ และ ๑๖ เปิดโอกาสให้สถานศึกษาดำเนินการได้ แต่ต้องคำนึงถึงความประหยัด ความเหมาะสม สำหรับการยกเว้นต้องได้รับความเห็นชอบจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และเครือข่ายผู้ปกครอง ในการเปลี่ยนเครื่องแบบนักเรียนตามพื้นบ้าน หรือท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากผู้บริหารระดับสูงอีกระดับหนึ่ง คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

๓. การแต่งเครื่องแบบนักเรียนของโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างกับโรงเรียนรัฐบาลบางส่วน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนต้องมิตราสารจัดตั้งและในตราสารจัดตั้งต้องมีการระบุรูปแบบในการขออนุญาต ขณะนี้โรงเรียนเอกชนใดที่ต้องการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและมีความเห็นพ้องกันก็สามารถยืดหยุ่นได้ โดยการแต่งชุด Private สุภาพ ๑ วัน โดยให้ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนขอแก้ไขตราสารด้วย เพราะจะทำให้โรงเรียนเอกชน ดำเนินการผิดไปจากตราสารที่ได้รับอนุญาต

ทั้งนี้ ประธานการประชุม กล่าวว่า ชุด Private หมายถึง สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะในสถานศึกษา

มติที่ประชุม รับทราบ

วาระที่ ๔.๖ คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model และคู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส โดยที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา (ว่าที่ร้อยเอก วิสาร ปัญญาชุณหะ) นำเสนอต่อที่ประชุม ดังนี้

๑. การจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้ดำเนินการจัดทำ คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model โดยดำเนินการสำรวจเชิงลึก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group) พบว่า ในห้วงระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมาโรงเรียนเอกชนเริ่มทยอยปิดกิจการ ทั้งที่ผลการศึกษาของนักเรียนโรงเรียนเอกชนจัดอยู่ในอันดับต้นของประเทศ เป็นกำลังสำคัญที่ทำให้ค่าคะแนนเฉลี่ย ของระดับประเทศดีขึ้น อย่างไรก็ตามยังคงมีโรงเรียนเอกชนหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ คือ มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น

แนวทางและวิธีปฏิบัติ“INTERSECT model” ประกอบด้วย ๙ model ดังนี้

๑) การใช้นวัตกรรม (Innovation: I) ๒) การสร้างเครือข่าย (Networking: N) ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques: T) ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English Language: E) ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building:R) ๖) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student-centered learning: S) ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม Environment: E) ๘) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C) และ ๙) การให้ความสำคัญกับการใช้ทีมงาน (Team : T)

/ ๒. คู่มือ ...



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักอำนวยการ โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐ ภายใน ๑๑๖๑

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๓๖๖๕

วันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง การขับเคลื่อนการนำไปใช้ของคู่มือฯ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามที่ ที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๓ ได้รับทราบผลการจัดทำคู่มือฯ การใช้รูปแบบ และการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา จำนวน ๒ รูปแบบ

๑. คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญทั่วประเทศ โดยมอบหมายให้ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด นำไปใช้ประโยชน์ ร่วมกัน วิเคราะห์ และคัดเลือกโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มที่ต้องการการพัฒนาที่เร่งด่วนและสมัครใจ ให้ศึกษาธิการจังหวัด ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำปรึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้อง

๒. คู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส เป้าหมาย ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ โดยมีสำนักงานศึกษาธิการภาค และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ ให้การสนับสนุนตามภารกิจของหน่วยงาน

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนการนำไปใช้ของคู่มือการใช้รูปแบบทั้ง ๒ ฉบับ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาทั่วประเทศ สมควรดำเนินการ ดังนี้

๑. แจ้งศึกษาธิการจังหวัด มอบให้ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน นำเข้าที่ประชุม คณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสภข.) เพื่อร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมและเสนอชื่อโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาและสมัครใจ ๓ - ๕ โรงเรียน หรือตามจำนวนที่เห็นสมควร โดยให้ศึกษาธิการจังหวัด ให้การสนับสนุนส่งเสริมตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และรวบรวมแบบสอบถาม ถึงประโยชน์ที่ได้รับและแนวทางการนำไปใช้ในโรงเรียนที่ใช้คู่มือฯ ส่งถึงสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายในวันจันทร์ที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

๒. แจ้งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สป. เพื่อขอความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมตามภารกิจที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง

๓. แจ้งศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัด นำคู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส โดยตอบรับ และแสดงความคิดเห็นในด้านประโยชน์ และการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติมายังสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายในวันจันทร์ที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

/๔. แจ้ง...





-๒-

๔. แจ้งสำนักงานศึกษาธิการภาค และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความร่วมมือสนับสนุน ส่งเสริม ตามภารกิจที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหากเห็นชอบโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาพร้อมนี้

ว่าที่ร้อยเอก



(วิสาร ปัญญชุณห์)

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

วิกรม (แล้ว)



(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
24 ธ.ค. 2563



ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๑๗๗๐

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model และคู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่อำนาจสำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส

เรียน ศึกษาธิการจังหวัด

- |   |             |
|---|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนฯ     | จำนวน ๑ ชุด |
| ๒. แบบสอบถามคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนฯ             | จำนวน ๑ ชุด |
| ๓. คู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฯ          | จำนวน ๑ ชุด |
| ๔. แบบสอบถามคู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฯ | จำนวน ๑ ชุด |

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบในกำกับ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม จำนวน ๒ ฉบับ ได้แก่ คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model และคู่มือการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่อำนาจสำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส (ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ และ ๓)

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์ของคู่มือดำเนินการไปด้วย ความเรียบร้อย และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัดทั่วประเทศ จึงขอความร่วมมือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินการดังนี้

๑. มอบหมายผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในฐานะเลขานุการ คณะกรรมการฯ นำเรื่อง คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เข้าที่ประชุมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสทช.) เพื่อร่วมกันพิจารณา ความเหมาะสมและเสนอชื่อโรงเรียนที่ต้องการพัฒนา ๓ - ๕ โรงเรียน หรือตามจำนวนที่เห็นสมควร ให้ โรงเรียนที่เข้าร่วมฯ ใช้คู่มือฯ พร้อมทั้งตอบแบบสอบถาม (ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒) และให้สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดรวบรวม และส่งกลับถึงสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายในวันจันทร์ที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แจ้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน ร่วมสนับสนุน ส่งเสริม ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องด้วยแล้ว

๒. ขอความร่วมมือ ศึกษาธิการจังหวัด ใช้คู่มือการบริหารจัดการสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด สู่อำนาจสำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส และตอบแบบสอบถาม และส่งกลับถึง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายในวันจันทร์ที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ ซึ่งสำนักงานปลัด

/กระทรวงศึกษาธิการ...

-๒-

กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้ได้แจ้งสำนักงานศึกษาธิการภาค และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต  
กระทรวงศึกษาธิการ ร่วมส่งเสริม สนับสนุน ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ  
กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ  
โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐  
โทรสาร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๑๗๗๓

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนฯ

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ในการสนับสนุน ส่งเสริม ดึงมีรายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย และขอความร่วมมือคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ใช้คู่มือฯ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนภายในจังหวัดโดยผ่านกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์ของคู่มือฯ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัดทั่วประเทศ จึงขอความร่วมมือท่านแจ้งคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อน การใช้คู่มือฯ ดังกล่าว และขอความอนุเคราะห์สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ร่วมส่งเสริมสนับสนุน ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ  
กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ  
โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐  
โทรสาร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙



## ภาคผนวก จ

### เอกสารหลักฐานการเผยแพร่ผลงานและการใช้ประโยชน์

- บัญชีรายชื่อโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model จำนวน ๒๗๕ โรงเรียน
- หนังสือบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๕๙๘ ลงวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๐ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๑ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๒ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๓ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๔ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๕ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๖ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙๗ ลงวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔
- บัญชีหน่วยงานที่เผยแพร่ผลงาน จำนวน ๑๐๑ หน่วยงาน
- หลักฐานการเผยแพร่ในที่ประชุมศึกษาธิการภาคและศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ



**รายชื่อโรงเรียนที่เข้าร่วม**  
**การใช้คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model**

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๑	โรงเรียนปณณวิษุ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอยุธยา
๒	โรงเรียนอินทโมลีประทาน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสิงห์บุรี
๓	โรงเรียนเกตุพิชัยวิทยาสระบุรี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
๔	โรงเรียนกสิณธรเซนต์ปีเตอร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี
๕	โรงเรียนนาคประสิทธิ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
๖	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศร่มเกล้า	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
๗	โรงเรียนนารีวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
๘	โรงเรียนปรีดาวิทย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
๙	โรงเรียนวีรศิลป์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี
๑๐	โรงเรียนกิตติคุณ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๑๑	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสาคร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
๑๒	โรงเรียนปริยัติรังสรรค์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
๑๓	โรงเรียนรัตนศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช
๑๔	โรงเรียนแสงทองวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา
๑๕	โรงเรียนธิดาแม่พระ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
๑๖	โรงเรียนดรุณฟูรคอน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนราธิวาส
๑๗	โรงเรียนสังข์ทองวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่
๑๘	โรงเรียนหมิงชิน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดระนอง
๑๙	โรงเรียนจุงฮั่วโตะเซียว	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
๒๐	โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี
๒๑	โรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยะลา
๒๒	โรงเรียนมารดานฤมล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
๒๓	โรงเรียนอรวิณีวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดระยอง
๒๔	โรงเรียนมารีวิทย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
๒๕	โรงเรียนมารีวิทยาศรีมโหสถ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปราจีนบุรี
๒๖	โรงเรียนสำเร็จวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระแก้ว
๒๗	โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจันทบุรี
๒๘	โรงเรียนทฤทัยคริสเตียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๒๙	โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
๓๐	โรงเรียนจรรย์านุสรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๓๑	โรงเรียนเซนต์ยอแซฟนาแก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม
๓๒	โรงเรียนกุศลวัตบูรพา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๓๓	โรงเรียนท่านพระสารีบุตร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร
๓๔	โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๓๕	โรงเรียนประถมปริตากรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๓๖	โรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
๓๗	โรงเรียนมารีย์อนุสรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์
๓๘	โรงเรียนมารีย์วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๓๙	โรงเรียนวณิชย์นุกูล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
๔๐	โรงเรียนมารีวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ
๔๑	โรงเรียนอนุบาลพุทธเมตตา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๔๒	โรงเรียนธันยธรณ์พิทยา ๒	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอำนาจเจริญ
๔๓	โรงเรียนรังษีวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๔๔	โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
๔๕	โรงเรียนอรพินพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน
๔๖	โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย
๔๗	โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าน
๔๘	โรงเรียนมารดาอุปถัมภ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๔๙	โรงเรียนราชภัฏวิทยา (ตี่มิ่ง)	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก
๕๐	โรงเรียนสหคริสเตียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรดิตต์
๕๑	โรงเรียนอนุบาลโรจนวิทย์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
๕๒	โรงเรียนอุทิศศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร
๕๓	โรงเรียนลาซาลโชติรวินครสวรรค์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๕๔	โรงเรียนอุทัยธรรมมานุวัตรวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุทัยธานี
๕๕	โรงเรียนศิริวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๕๖	โรงเรียนมัธยมนพคุณ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๕๗	โรงเรียนอนุบาลตรุณวัฒนา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๕๘	โรงเรียนชินนุกูลวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๕๙	โรงเรียนนราวัฒน์วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๖๐	โรงเรียนเกี่ยวขวาง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๖๑	โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๖๒	โรงเรียนอรุณวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๖๓	โรงเรียนสว่างวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
๖๔	โรงเรียนกาญจนาวัฒน์วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต
๖๕	โรงเรียนเจริญศรีศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี
๖๖	โรงเรียนอนุบาลเพ็ญจันทร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๖๗	โรงเรียนเมธภาพัฒน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๖๘	โรงเรียนราชภัฏวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร
๖๙	โรงเรียนวัฒนาชัยนาท	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท
๗๐	โรงเรียนอัสตาทาภิวัฒน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
๗๑	โรงเรียนคุณากรวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช
๗๒	โรงเรียนสุตะบำรุงวิทยาการ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
๗๓	โรงเรียนบ้านไผ่วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๗๔	โรงเรียนวัชรชัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
๗๕	โรงเรียนธีรศาสตร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
๗๖	โรงเรียนศรีสุวิข	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
๗๗	โรงเรียนมารีย์พิทักษ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
๗๘	โรงเรียนสมเด็จพระเจ้า	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๗๙	โรงเรียนใบบุญลำพูน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน
๘๐	โรงเรียนปียมิตรวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
๘๑	โรงเรียนล้อมรักแม่กลอง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม
๘๒	โรงเรียนล้อมรัก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม
๘๓	โรงเรียนจริยานุสรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๘๔	โรงเรียนอนุบาลภูบดินทร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๘๕	โรงเรียนสมบูรณวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๘๖	โรงเรียนอนุบาลหนองบัวลำภู	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๘๗	โรงเรียนอนุบาลพัฒนา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๘๘	โรงเรียนภูบดินทร์นุกูล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๘๙	โรงเรียนอนุบาลสถานวดี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๙๐	โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย
๙๑	โรงเรียนอนุบาลศุภลักษณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย
๙๒	โรงเรียนเด็กดีพิทยาคม	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย
๙๓	โรงเรียนอิศรานุสรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่
๙๔	โรงเรียนเมตตาธรรมวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่
๙๕	โรงเรียนตากควง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก
๙๖	โรงเรียนอนุกุลวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก
๙๗	โรงเรียนราชภูริวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก
๙๘	โรงเรียนอนุณประดิษฐ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
๙๙	โรงเรียนสุวรรณรังสฤษฎ์วิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
๑๐๐	โรงเรียนอนุบาลศศิมา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
๑๐๑	โรงเรียนพินิตประสาธน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
๑๐๒	โรงเรียนประชาบำรุง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
๑๐๓	โรงเรียนปิยะมัตย์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
๑๐๔	โรงเรียนวัดบุญเกิดวิทยาแสงส่องหล้า	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
๑๐๕	โรงเรียนสมนึกพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
๑๐๖	โรงเรียนอนุบาลบ้านเด็กยศวดี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
๑๐๗	โรงเรียนอนุบาลทองขาว	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
๑๐๘	โรงเรียนอนุบาลจรัญพุทธรินทร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
๑๐๙	โรงเรียนอนุบาลสายสมร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
๑๑๐	โรงเรียนอนุบาลนวัตน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ
๑๑๑	โรงเรียนเลิศปัญญา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ
๑๑๒	โรงเรียนอนุบาลเสาวลักษณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ
๑๑๓	โรงเรียนอนุบาลรัชดา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ
๑๑๔	โรงเรียนอนุบาลวิภาวี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ
๑๑๕	โรงเรียนสุรินทร์ศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
๑๑๖	โรงเรียนวณิชย์นล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
๑๑๗	โรงเรียนอนุบาลทองอุ่น	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
๑๑๘	โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๑๑๙	โรงเรียนกุมารสุนรินทร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุนรินทร์
๑๒๐	โรงเรียนอนุบาลยุววิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
๑๒๑	โรงเรียนสว่างรัตน์พิทยศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
๑๒๒	โรงเรียนอนุบาลบุญแก้ววิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
๑๒๓	โรงเรียนจำรัสวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
๑๒๔	โรงเรียนมัธยมวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
๑๒๕	โรงเรียนพินิจวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
๑๒๖	โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
๑๒๗	โรงเรียนอุดรวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
๑๒๘	โรงเรียนวิสุทธิวงศ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
๑๒๙	โรงเรียนกระจำวิทย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
๑๓๐	โรงเรียนวันทามาริอา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๑๓๑	โรงเรียนอรุณวิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๑๓๒	โรงเรียนสุจิตปุณี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
๑๓๓	โรงเรียนศรีวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
๑๓๔	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ฉะเชิงเทรา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
๑๓๕	โรงเรียนอนุบาลสุวรรณเหิน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๓๖	โรงเรียนอนุบาลแสงมณี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๓๗	โรงเรียนอนุบาลเพลินพิพัฒน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๓๘	โรงเรียนอนุบาลร่วมฤทัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๓๙	โรงเรียนอนุบาลร่มเกษ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๔๐	โรงเรียนอนุบาลเพ็ญจันทร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๔๑	โรงเรียนอนุบาลวาริชภูมิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๔๒	โรงเรียนอนุบาลวรรณทอง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๔๓	โรงเรียนเซนต์ยอแซฟสกลนคร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๑๔๔	โรงเรียนบุญญาพิพัฒน์ประสิทธิ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
๑๔๕	โรงเรียนธนพรวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
๑๔๖	โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๑๔๗	โรงเรียนไพโรจน์วิชาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๑๔๘	โรงเรียนอนุบาลภัทรดล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๑๔๙	โรงเรียนสมหิทรพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๑๕๐	โรงเรียนอนุบาลไพโรจน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๑๕๑	โรงเรียนเชื้อจรูญวิทย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๑๕๒	โรงเรียนภัทรดล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๑๕๓	โรงเรียนอนุบาลธรรมรัตน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดระนอง
๑๕๔	โรงเรียนอนุบาลดวงกมล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดระนอง
๑๕๕	โรงเรียนนวัตติตต์วิทยาประสุทน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง
๑๕๖	โรงเรียนอมราวินทยาภูมิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง
๑๕๗	โรงเรียนวัดสระแก้ว	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง
๑๕๘	โรงเรียนเลยมอนเทศซอริ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย
๑๕๙	โรงเรียนมณีอนุสรณ์ศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๐	โรงเรียนมัธยาศรีศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๑	โรงเรียนนวนลน้อยพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๒	โรงเรียนอมตวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๓	โรงเรียนอู่เคี้ยววิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๔	โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๕	โรงเรียนมนตรีศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๑๖๖	โรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
๑๖๗	โรงเรียนอนุบาลกิตติยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
๑๖๘	โรงเรียนอนุบาลเอี่ยมสุข	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
๑๖๙	โรงเรียนมารีย์ธัชชัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๐	โรงเรียนตะวันชัยวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๑	โรงเรียนมารีย์วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๒	โรงเรียนพงษ์ศิริวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๓	โรงเรียนอนุบาลบัณฑิตน้อย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๔	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๕	โรงเรียนบัวใหญ่วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๖	โรงเรียนอนุบาลประภารัตน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๑๗๗	โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร
๑๗๘	โรงเรียนอรพินพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน

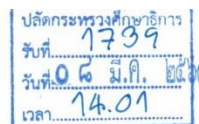


ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๑๗๙	โรงเรียนเลาหจิตพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน
๑๘๐	โรงเรียนนานคริสเตียนศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าน
๑๘๑	โรงเรียนมูลนิธิสุติววิทยาวัดไชยาติการาม	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอำนาจเจริญ
๑๘๒	โรงเรียนเจริญวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอำนาจเจริญ
๑๘๓	โรงเรียนมารดาอุปถัมภ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๑๘๔	โรงเรียนเจริญศิลป์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๑๘๕	โรงเรียนเจริญราษฎร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๑๘๖	โรงเรียนเทพนารี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๑๘๗	โรงเรียนอนุพงศ์พัชรินทร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๑๘๘	โรงเรียนณทชวิทย์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๑๘๙	โรงเรียนอนุบาลจิตโรภาส	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๑๙๐	โรงเรียนธีระวัธน์บำเพ็ญ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๑๙๑	โรงเรียนเอื้อวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๑๙๒	โรงเรียนรัตนเอื้อวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๑๙๓	โรงเรียนอนุบาลมยุรี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๑๙๔	โรงเรียนสาธิตบางนา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ
๑๙๕	โรงเรียนสันติตรุณ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ
๑๙๖	โรงเรียนกุบดินทร์พิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร
๑๙๗	โรงเรียนอนุบาลเกษมพิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร
๑๙๘	โรงเรียนหลังสวนเทศบาลอุปถัมภ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร
๑๙๙	โรงเรียนมันตานุสรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร
๒๐๐	โรงเรียนจงฮั่วโชะเซียว	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
๒๐๑	โรงเรียนดรุณบัณฑิตพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร
๒๐๒	โรงเรียนวิจิตรศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสิงห์บุรี
๒๐๓	โรงเรียนเซนต์แมรี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอยุธยา
๒๐๔	โรงเรียนอนุบาลช่างน้อย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
๒๐๕	โรงเรียนบ้านแพ้ววิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร
๒๐๖	โรงเรียนดวงมณี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
๒๐๗	โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
๒๐๘	โรงเรียนพงศ์สิริวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๒๐๙	โรงเรียนไสวณันทวิทย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตราด
๒๑๐	โรงเรียนอนุบาลสุขุคนะ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๑	โรงเรียนอิสลามศาสตร์มูลนิธิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๒	โรงเรียนอนุบาลธิดาเมตตาธรรมพัทลุง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๓	โรงเรียนมุสลิมวิทยามูลนิธิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๔	โรงเรียนนุรุลอิสลามหนองธงมูลนิธิ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๕	โรงเรียนอารียาศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๖	โรงเรียนอนุบาลช่างน้อย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๒๑๗	โรงเรียนสิรินคริสเตียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
๒๑๘	โรงเรียนเซนต์โยเซฟศรีเพชรบูรณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
๒๑๙	โรงเรียนดงขุยวิริยานุสรณ์อินเตอร์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
๒๒๐	โรงเรียนกิตติพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
๒๒๑	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ลพบุรี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๒	โรงเรียนเมืองละโว้ววิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๓	โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์สองเหล่าสร้าง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๔	โรงเรียนบรรจจรัตน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๕	โรงเรียนจารึกล้อมวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๖	โรงเรียนรุ่งนิวัตวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๗	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ลำนารายณ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๘	โรงเรียนนารายณ์วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๒๙	โรงเรียนนารายณ์วิทยาท่าหลวง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๓๐	โรงเรียนสัตยาไส	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๒๓๑	โรงเรียนบ้านพิณโท	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๒	โรงเรียนอนุบาลบ้านเด็ก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๓	โรงเรียนอนุบาลน่องหญิง	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๔	โรงเรียนดำรงวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๕	โรงเรียนดุสิตคามนคร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๖	โรงเรียนพุทธศาสตร์ศึกษาบ้านดอนโด	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๗	โรงเรียนวุฒิศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๓๘	โรงเรียนอนุบาลกุลวิกรานต์ระการพิชผล	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๒๓๙	โรงเรียนอ่อนไอรักศึกษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๐	โรงเรียนเทพนิมิต	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๑	โรงเรียนพรเมตตาคาริสเตียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๒	โรงเรียนชัยพิพัฒน์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๓	โรงเรียนปัญญาสารวัตตรีโพธิ์ชัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๔	โรงเรียนปัญญารักษ์เกรียงไกร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๕	โรงเรียนวัดไชยมงคลวิทยาคม	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๖	โรงเรียนอนุบาลลพบุรุษเมตตา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๗	โรงเรียนอนุบาลแสงสุรีย์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๘	โรงเรียนบ้านเด็กวารินชำราบ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๔๙	โรงเรียนเทพพิทักษ์พิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๕๐	โรงเรียนสัมมาสิกขาราชธานีโอศก	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๕๑	โรงเรียนศิริอุบลวรรณ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๕๒	โรงเรียนวัดสวายน้อยวิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๒๕๓	โรงเรียนสีฟ้าพัฒนวิทย์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุทัยธานี
๒๕๔	โรงเรียนอนุบาลสีฟ้า	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุทัยธานี
๒๕๕	โรงเรียนเซนต์นิโกลาส	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
๒๕๖	โรงเรียนลาซาลโชติรวินครสวรรค์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๒๕๗	โรงเรียนชนตโยเซฟนครสวรรค์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๒๕๘	โรงเรียนปรียาโชติ	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๒๕๙	โรงเรียนอนุชนวัฒนา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๒๖๐	โรงเรียนมารีย์วิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๒๖๑	โพธิ์วัฒนพิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๒	โรงเรียนอนุบาลคุณากร	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๓	โรงเรียนอัจฉริยะสามภาษา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๔	โรงเรียนนายกวัฒนากรวัดอุดมธานี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๕	โรงเรียนถาวรนิมิต	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๖	โรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์หนองรี	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๗	โรงเรียนนายกวัฒนากร(บ้านนา)	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๖๘	โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในสังกัดในสังกัด
๒๖๙	โรงเรียนสุวรรณประสิทธิ์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๗๐	โรงเรียนอนุบาลคริสตสงเคราะห์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๗๑	โรงเรียนคริสตสงเคราะห์	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๗๒	โรงเรียนเทียนหัว	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๗๓	โรงเรียนผดุงอิสลาม	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๗๔	โรงเรียนดาวทองวิทยาลัย	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๒๗๕	โรงเรียนไผ่ติ้ววิทยา	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักอำนวยการ โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐ ภายใน ๑๑๖๑

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑(๕)/๕๙๙

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่ผลงานวิจัยฯ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นั้น

ในการนี้ เพื่อเป็นการนำผลการค้นพบไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ เห็นสมควรเผยแพร่ผลงานวิจัยไปยังหน่วยงาน ดังนี้

๑. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
๓. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
๔. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ
๕. สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
๖. สำนักงานศึกษาธิการภาค
๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ๗๗ จังหวัด
๘. กลุ่มสารนิเทศ สอ.สป.ศธ.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหากเห็นชอบโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาพร้อมนี้

ว่าที่ร้อยเอก

(วิสาร ปัญญชุนห์)

ศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบบริหารจัดการศึกษา

นางกมลแก้ว

(นายสุภัทร จำปาทอง)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

๕ มี.ค. ๒๕๖๔



ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๒๗๐

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. QR Code งานวิจัยฯ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจัดส่งผลการวิจัยฯ เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๑๒๙๖

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน เลขาธิการสภาการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. QR Code งานวิจัยฯ

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจัดส่งผลการวิจัยเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/ ๒๒๖/๒

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. QR Code งานวิจัยฯ

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการจัดการจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการจัดการจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจัดส่งผลการวิจัยเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙



ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๔๔๙/๓



สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารงานวิจัย

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ เพื่อเป็นการนำผลการค้นพบไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ จึงส่งผลงานวิจัยมายังท่านให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แจ้งให้บุคลากรในสังกัดทราบ

๒. เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และช่องทางการประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของหน่วยงานตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙



ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/ ๕๒๗๔

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารงานวิจัย

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ เพื่อเป็นการนำผลการค้นพบไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ จึงส่งผลงานวิจัยมายังท่านให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แจงให้บุคลากรในสังกัดทราบ

๒. เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และช่องทางการประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของหน่วยงานตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/

๒๖๓๕



สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน ศึกษาธิการภาค

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารงานวิจัย

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ เพื่อเป็นการนำผลการค้นพบไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ จึงส่งผลงานวิจัยมายังท่านให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แจงให้บุคลากรในสังกัดทราบ

๒. เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และช่องทางการประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของหน่วยงานตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๕

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/๒๒๓๖

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน ศึกษาธิการจังหวัด ๗๗ จังหวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารงานวิจัย

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ เพื่อเป็นการนำผลการค้นพบไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ จึงส่งผลงานวิจัยมายังท่านให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แจ้งให้บุคลากรในสังกัดทราบ

๒. เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และช่องทางการประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของหน่วยงานตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๔

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๑/



สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การเผยแพร่งานวิจัยฯ

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มสารนิเทศ สอ.สป.ศธ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารงานวิจัย

จำนวน ๓ ฉบับ

๒. แบบตอบรับ

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำวิจัยจำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ๒. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สู่สำนักงานคุณธรรม ความโปร่งใส ๓. รูปแบบการนำนโยบายการศึกษาปฐมวัยไปปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ในการนี้ เพื่อเป็นการนำผลการค้นพบไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หรือใช้ให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ จึงส่งผลงานวิจัยมายังท่านให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แจ้งให้บุคลากรในสังกัดทราบ

๒. เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และช่องทางการประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของ

หน่วยงานตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุภัทร จำปาทอง)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักอำนวยการ

กลุ่มช่วยอำนวยการและประสานราชการ

โทร. ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๖๐

โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๖๑๕๙

บัญชีหน่วยงานที่เผยแพร่ผลงานการวิจัย  
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

๑. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
๓. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
๔. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ
๕. สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
๖. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑
๗. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๒
๘. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๓
๙. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๔
๑๐. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๕
๑๑. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๖
๑๒. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๗
๑๓. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๘
๑๔. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๙
๑๕. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๐
๑๖. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑
๑๗. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๒
๑๘. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๓
๑๙. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๔
๒๐. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๕
๒๑. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๖
๒๒. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๗
๒๓. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๘
๒๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร
๒๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกระบี่
๒๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี
๒๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

/สำนักงานศึกษาธิการ...

๒๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร
๒๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
๓๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจันทบุรี
๓๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดฉะเชิงเทรา
๓๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
๓๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท
๓๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชัยภูมิ
๓๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร
๓๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย
๓๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่
๓๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรัง
๓๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตราด
๔๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตาก
๔๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
๔๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
๔๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม
๔๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
๔๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช
๔๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์
๔๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี
๔๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนราธิวาส
๔๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดน่าน
๕๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ
๕๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์
๕๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี
๕๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
๕๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปราจีนบุรี
๕๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี
๕๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๕๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพังงา
๕๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง
๕๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร
๖๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
๖๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
๖๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
๖๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่
๖๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
๖๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต
๖๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
๖๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร
๖๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน
๖๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยะลา
๗๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยโสธร
๗๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
๗๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดระนอง
๗๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดระยอง
๗๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
๗๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี
๗๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
๗๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน
๗๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย
๗๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ
๘๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร
๘๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา
๘๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสตูล
๘๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ
๘๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม
๘๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร



-๕-

๘๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระแก้ว
๘๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระบุรี
๘๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสิงห์บุรี
๘๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุโขทัย
๙๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
๙๑. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
๙๒. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์
๙๓. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย
๙๔. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู
๙๕. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง
๙๖. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี
๙๗. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุทัยธานี
๙๘. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุตรดิตถ์
๙๙. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุบลราชธานี
๑๐๐. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอำนาจเจริญ
๑๐๑. กลุ่มสารนิเทศฯ สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สป. &lt;

[HTTPS://MOE360.BLOG/CATEGORY/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7/%E0%B8%AA%E0%B8%9B/](https://moe360.blog/category/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7/%E0%B8%AA%E0%B8%9B/)

## สป.ศร.จัดการประชุมมอบนโยบายแนวทางการดำเนินงาน ให้กับ ศรภ./ศรจ.ทั่วประเทศ

โดย บัณฑิต ไรหิตเสถียร < <https://moe360.blog/author/moe360degree/> >

13 ธ.ค. 2020 < <https://moe360.blog/2020/12/13/13122563/> >

ไม่มีความเห็น < <https://moe360.blog/2020/12/13/13122563/#respond> >



**สป.ศร.จัดการประชุมมอบนโยบาย  
แนวทางการดำเนินงาน  
ให้กับ ศรภ./ศรจ.ทั่วประเทศ**

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.ศร.) จัดการประชุมมอบนโยบายแนวทางการดำเนินงานของ สป.ศร. ให้กับศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้บริหารระดับสำนัก จำนวน 200 คน ระหว่างวันที่ 12-14 ธันวาคม 2563 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ โดยปลัด ศร.เป็นประธานเปิด พร้อมย้ำถึงการทำงานที่ตอบโจทย์ 2 ด้านที่สำคัญของ รมว.ศร. คือ การศึกษายกกำลังสอง และแนวทางการพัฒนาการศึกษาประจำจังหวัด

เมื่อวันอาทิตย์ที่ 13 ธันวาคม 2563 ณ ห้องภาณุรังษี โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพฯ – นายสุภัทร จำปาทอง ปลัด ศร. กล่าวตอนหนึ่งในการประชุมว่า **World Bank 2020** ได้รายงานข้อมูลต้นเหตุความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของไทย มีสาเหตุหลายด้าน คือ การกระจายทรัพยากรยังไม่ถูกต้อง การขาดแคลนและการจัดอัตรากำลังในพื้นที่ชนบท การเข้าไม่ถึงอุปกรณ์การศึกษาที่มีคุณภาพ ขาดการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอให้มีการควมรวมโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท เพื่อบริหารจัดการและควบคุมค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**น**อกจากนี้ นโยบาย นายณัฐพล ทีปสุวรรณ รมว.ศร. ที่ต้องการยกระดับคุณภาพการศึกษา ด้วยการขับเคลื่อนตามโมเดล ‘การศึกษายกกำลังสอง’ ที่ต้องการให้การศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นเท่าทันกับบริบทภายนอก และกระแสโลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและตลาดได้ ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพบุคคลสู่ความเป็นเลิศในแบบฉบับของแต่ละคน

นอกจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวแล้ว รมว.ศร.ยังได้เน้นให้หน่วยงานในสังกัดพิจารณา ‘แนวทางการพัฒนาการศึกษาประจำจังหวัด’ โดยให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ศรจ.) เป็นฝ่ายเลขานุการ เพื่อร่วมขับเคลื่อนงานตามนโยบายระดับพื้นที่ ด้วย 3 แนวทางที่สำคัญ คือ

- แนวทางที่ 1 การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพให้ชุมชน
- แนวทางที่ 2 การเพิ่มการลงทุนเพื่อยกระดับโรงเรียนสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ (Stand Alone และโรงเรียนขนาดกลาง)
- แนวทางที่ 3 พัฒนาโรงเรียนมัธยมดีสี่มุมเมือง

ทั้งนี้ รมว.ศร.ได้กำหนด 4 จังหวัดนำร่องเป็นต้นแบบการพัฒนาการศึกษาประจำจังหวัด คือ ภูเก็ต สมุทรสงคราม หนองคาย และลำพูน โดยแนวคิดที่ ศรจ.ต้องรับโจทย์ไปร่วมวางแผนดำเนินการและประสานภายในพื้นที่ คือ เพื่อให้โรงเรียนในพื้นที่ที่มีคุณภาพที่ดีมีมาตรฐาน ไม่ต้องการให้โรงเรียนมีขนาดใหญ่มากเกินไป จำนวนนักเรียนไม่ควรเกิน 2,000 คน และจะทําอย่างไรให้มีโรงเรียนคุณภาพดีกระจายไปในทุกภูมิภาคให้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ “ภูเก็ตโมเดล” เป็นจังหวัดนำร่องแห่งแรก ซึ่ง รมว.ศร.ได้ลงพื้นที่โรงเรียนในสังกัด สพป.49 โรงเรียน และ สพม.7 โรงเรียนแล้ว (รวมทุกสังกัด รวมทั้ง อบจ.มี 129 แห่ง) โดยกำหนดโมเดลในแต่ละแนวทางไว้แล้ว เช่น ‘โมเดลกลุ่มป่าคลอก’ ซึ่งตอบโจทย์แนวทางที่ 1 โดยใช้แนวทางโรงเรียนเครือข่าย วางแผนรวมกลุ่มโรงเรียนกัน เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเมื่อรวมกลุ่มกันแล้ว ต่อไปในอนาคตหากโรงเรียนใดไม่มีการจัดการเรียนการสอนอีกต่อไป



ก็สามารถนำพื้นที่โรงเรียนนั้นมาใช้ประโยชน์อื่น ๆ ได้ เช่น ปรับเป็นหอพักครูและ  
ข้าราชการในพื้นที่ หรือยกเลิกการเช่าพื้นที่ของโรงเรียนได้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางที่ 2 เช่น 'โรงเรียนเกาะนาคา' จ.ภูเก็ต ซึ่งตั้งอยู่บนเกาะ เป็น  
Stand Alone ที่ไม่สามารถยุบเลิกได้ กรณีนี้ก็จะจัดสรรงบประมาณและ  
ทรัพยากรเพิ่มเติมลงไปเพื่อเพิ่มคุณภาพของโรงเรียน ส่วนแนวทางที่ 3  
ตัวอย่างคือ 'โรงเรียนวิรสตรีอนุสรณ์' จ.ภูเก็ต ซึ่งจะพัฒนาไปสู่การเป็นโรงเรียน  
มัธยมดีสี่มุมเมือง แต่มุ่งเน้นด้านอาชีวศึกษา ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวเป็นพื้นที่แนว  
ราบ มีพื้นที่พอที่จะขยายพัฒนาโรงเรียนได้ในอนาคต แม้ไม่ได้เป็นพื้นที่หลักก็ตาม  
แต่ก็มีความสะดวกด้านเส้นทางหลักในการเดินทางโดยสะดวกในการรับ-ส่งผู้เรียน

”

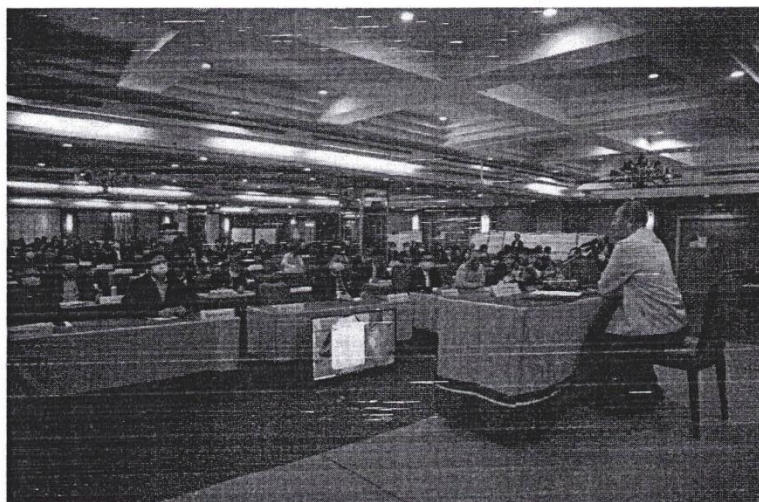
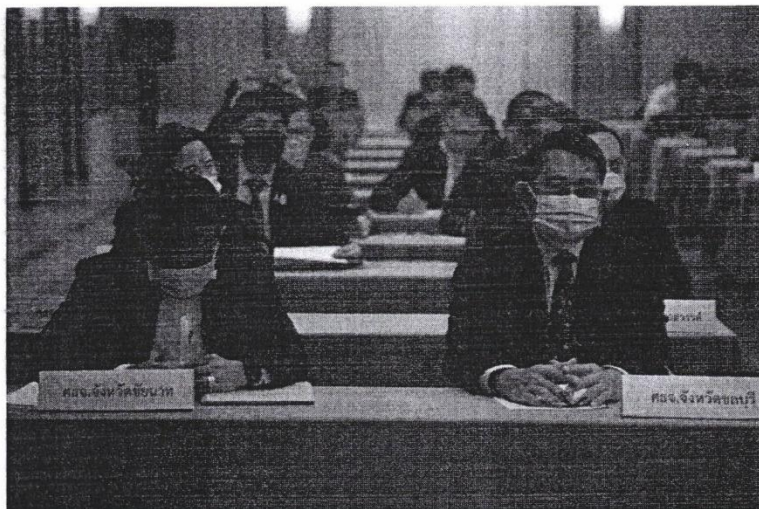
**ด้วยนโยบายที่สำคัญทั้ง 2 เรื่อง คือ ยุทธศาสตร์การ  
ศึกษายกกำลังสอง และแนวทางการพัฒนาการศึกษา  
ประจำจังหวัด ถือเป็นโจทย์สำคัญที่ ศรจ.ทุกจังหวัด  
ต้องดำเนินการอย่างน้อย 1 โมเดล ภายในไตรมาสที่ 2  
ปีงบประมาณ 2564 ซึ่งคณะผู้บริหาร สป.ศร.จะลงพื้นที่  
ที่ไปรับฟังและดำเนินงานร่วมกันในเร็ว ๆ นี้**







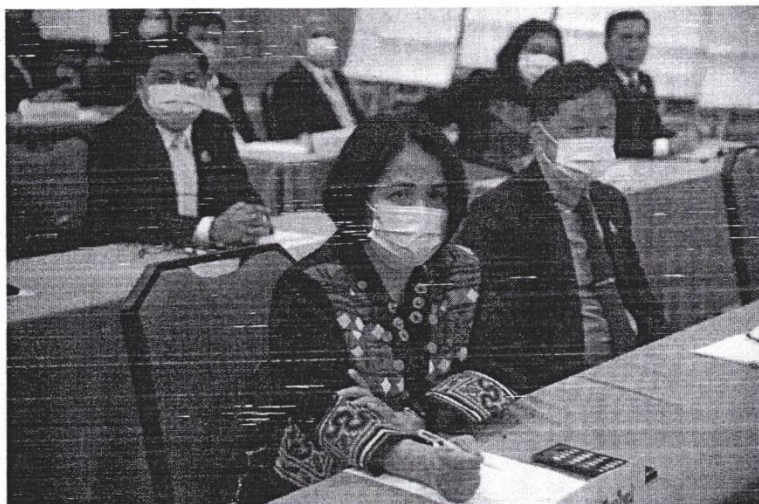
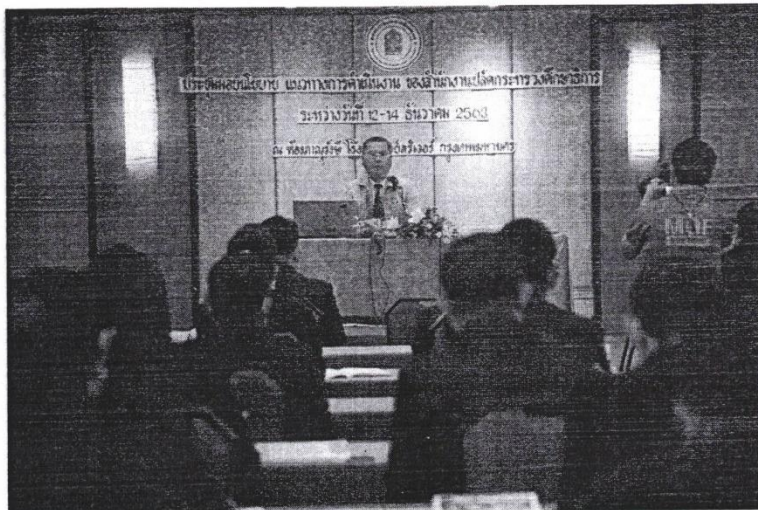


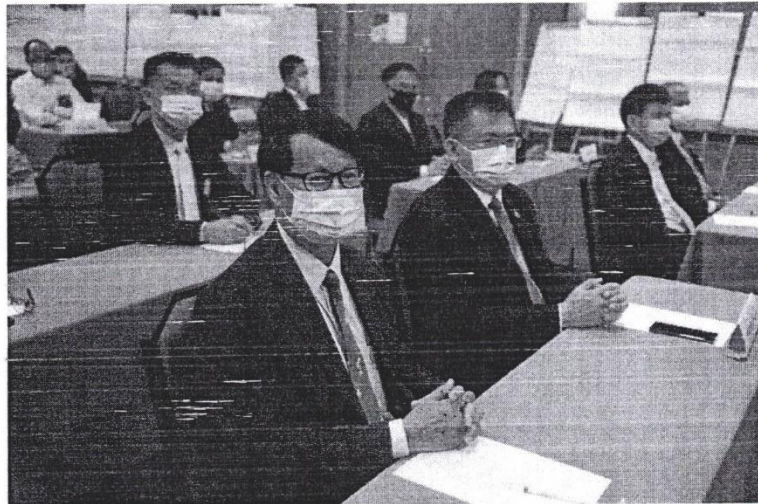
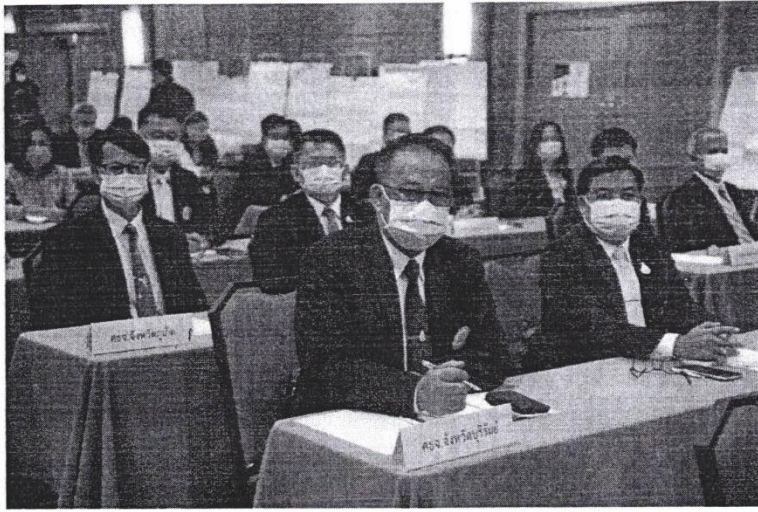




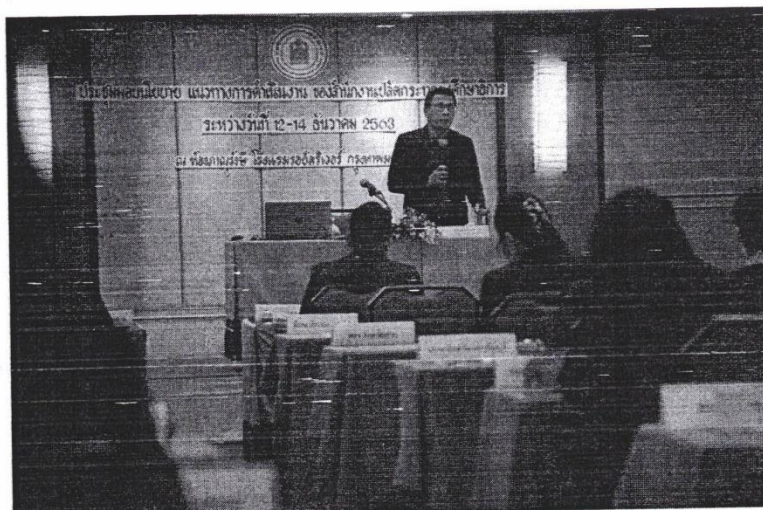














บัลลังก์ โรหิตเสถียร / สรุปร  
กิตติกร แซ่หมู่/ ถ่ายภาพ

**Share this:**

Twitter < <https://moe360.blog/2020/12/13/13122563/?share=twitter&nb=1>>

Facebook < <https://moe360.blog/2020/12/13/13122563/?share=facebook&nb=1>>

## ภาคผนวก ฉ

คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model







# คู่มือ การบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ





## คำนำ

การศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศมาเป็นระยะเวลานาน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนเริ่มทยอยปิดตัวลง เนื่องจากประชากรลดน้อยลง การแข่งขันด้านคุณภาพเพิ่มมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องเร่งรัดด้านคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคู่มือเป็นแนวทางในการดำเนินการสู่ความสำเร็จ

คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ประกอบด้วยแนวทางและวิธีปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผล ๙ แนวทาง คือ ๑) การใช้นวัตกรรม (Innovation: I) ๒) การสร้างเครือข่าย (Networking : N) ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques : T) ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language : E) ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building : R) ๖) จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student – centered learning : S) ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment : E) ๘) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum : C) ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team : T)

สำหรับการประเมินผลตามคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model สมควรนำเสนอคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อตั้งเป้าหมายและประเมินตามตัวชี้วัด ตลอดจนประสานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในการขอรับการนิเทศเป็นระยะจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับนี้จนมีความสมบูรณ์และจะเป็นประโยชน์โดยรวมต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ บทนำ	๑
- สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาเอกชน	๑
- วัตถุประสงค์	๘
- ขอบเขต	๘
- ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและโรงเรียนเอกชน	๘
- ขอบข่ายงานโรงเรียนเอกชน	๑๓
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๓
บทที่ ๒ ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา	๑๕
- ประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย	๑๕
- แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	๑๘
- ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา	๒๓
- บทบาทหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในการบริหารโรงเรียนเอกชน	๓๖
บทที่ ๓ แนวทางและวิธีปฏิบัติ “INTERSECT model”	๓๙
บทที่ ๔ ตัวชี้วัดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๘๙
- หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล	๑๐๑
บทที่ ๕ เกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model	๑๒๕
บรรณานุกรม	๑๖๕



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนเป็นระบบการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาของประเทศมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของคนไทยให้เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศมาเป็นระยะเวลายาวนาน บทบาทของการศึกษาเอกชนที่สำคัญ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. ๑-๒)

๑) ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนเป็นระบบที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาบนหลักความรับผิดชอบต่อ (Accountability) โดยโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อผู้ปกครองและผู้เรียน การอุดหนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนในโรงเรียนเอกชน มีลักษณะที่สนับสนุนต่อหลักการจัดสรรงบประมาณผ่านด้านอุปสงค์ (Demand - Side Financing) จำนวนงบประมาณจะผันแปรตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนจำเป็นต้องจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อแข่งขันในการดึงดูดผู้เรียน

๒) ช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน สร้างคุณภาพที่แตกต่างตามความต้องการของผู้เรียน ทั้งในส่วนของการศึกษาในระบบ ประเภทสามัญศึกษา (ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน) นอกจากนี้ยังมีการจัดการศึกษาในประเภทโรงเรียนนานาชาติที่มีมาตรฐานเทียบเท่าหลักสูตรในต่างประเทศ และโรงเรียนเอกชนนอกระบบที่ช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ

๓) ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐ การจัดการศึกษาเอกชนช่วยประหยัดงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ โรงเรียนเอกชนเป็นผู้ลงทุนด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างเอง ประกอบกับการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากผู้ปกครองและนักเรียนได้ส่วนหนึ่ง ทำให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงหรือสูงกว่าโรงเรียนของรัฐโดยใช้งบประมาณที่น้อยกว่าปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน ๑๔,๖๘๑ แห่ง ประกอบด้วย (๑) โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ๓,๘๘๔ โรงเรียน (๒) โรงเรียนประเภทนานาชาติ ๒๒๘ โรงเรียน (๓) โรงเรียนนอกระบบ ๑๐,๐๖๗ โรงเรียน ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ จำนวนโรงเรียน นักเรียน ครู ในโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา ๒๕๖๒

ระบบและประเภท	โรงเรียน	นักเรียน	ครู
<b>๑. การศึกษาในระบบโรงเรียน</b>	๔,๑๑๒	๒,๑๖๓,๗๘๒	๑๐๐,๓๐๗
๑.๑ ประเภทสามัญศึกษา	๓,๘๘๔	๒,๑๔๐,๕๑๙	๙๗,๖๕๐
๑.๑.๑ ก่อนประถมศึกษา	๓,๓๒๙	๕๕๐,๗๕๕	๒๖,๙๔๑
๑.๑.๒ ประถมศึกษา	๒,๕๖๐	๑,๐๗๙,๐๕๙	๔๕,๘๕๗
๑.๑.๓ มัธยมศึกษาตอนต้น	๑,๔๑๓	๓๓๙,๘๘๑	๑๖,๐๕๒

ระบบและประเภท	โรงเรียน	นักเรียน	ครู
๑.๑.๔ มัธยมศึกษาตอนปลาย	๗๘๓	๑๗๐,๘๒๔	๘,๘๔๐
๑.๒ ประเภทนานาชาติ	๒๒๘	๒๓,๒๖๓	๒,๖๑๗
<b>๒. โรงเรียนนอกระบบ</b>	๑๐,๐๖๗	๑,๒๘๗,๙๕๘	๒๖,๓๙๓
๒.๑ หลักสูตรระยะสั้น	๗,๔๑๖	๑,๐๖๔,๐๓๔	๑๔,๘๘๘
๒.๑.๑ สอนศาสนา	๑๙๐	๑๓,๔๒๕	๒๔๕
๒.๑.๒ ศิลปะและกีฬา	๗๗๐	๕๗,๔๓๙	๖๕๓
๒.๑.๓ วิชาชีพ	๓,๖๙๔	๔๘๔,๔๗๘	๗,๑๐๔
๒.๑.๔ กวดวิชา	๒,๕๐๘	๔๕๓,๘๐๙	๓,๖๔๔
๒.๑.๕ เสริมสร้างทักษะชีวิต	๒๕๔	๕๔,๘๘๓	๓,๒๕๒
๒.๒ สถาบันการศึกษาปอเนาะ	๕๑๙	๓๔,๙๖๓	๑,๔๓๘
๒.๓ ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา)	๒,๑๓๒	๑๘๘,๙๖๑	๑๐,๐๖๗
รวม	๑๔,๑๗๙	๓,๔๕๑,๗๔๐	๑๒๖,๗๐๐

ข้อมูล ณ วันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๓ จากระบบศูนย์กลางการบูรณาการข้อมูลทะเบียนโรงเรียนและประวัติผู้เรียน ครู บุคลากรโรงเรียนเอกชน Private Education Data Center (PEDC)

สภากรรมการและบริษัทที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเอกชน

#### ๑. สถานการณ์และแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและสังคม

(๑.๑) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สถานการณ์เศรษฐกิจโลกโดยรวมมีความอ่อนไหวและเปราะบางเพิ่มขึ้นมาก จากปัญหาความขัดแย้งทางการค้าที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจโลกโดยรวม เช่นเดียวกับเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ประสบปัญหาทางด้านการค้าที่การส่งออกลดลงและเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจอย่างเช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำและหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ภาคบริการซึ่งมีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมาอย่างต่อเนื่องได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid-๑๙) ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศหดตัวลงในปี ๒๕๖๓ และอาจต้องใช้ระยะเวลาถึง ๒ ปี ที่เศรษฐกิจของประเทศจะกลับเข้าสู่ภาวะเดิมก่อนเกิดวิกฤติ ซึ่งภาวะเศรษฐกิจดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อฐานะทางคลังของรัฐบาลในการจัดหางบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษา และรายได้ของผู้ปกครองในการเลือกรับบริการทางการศึกษาจากโรงเรียนเอกชน

(๑.๒) การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดด การเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Things) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้และวิถีการดำเนินชีวิตโดยฉับพลันสิ้นเชิง (Disruption) เกิดเป็นความท้าทายของกระแสโลกาภิวัตน์รอบใหม่ที่ทุกประเทศในโลกจะต้องเตรียมพร้อมรับมือให้ทัน และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมหาศาล เพื่อความเป็นต่อทางด้านเศรษฐกิจภายใต้การแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน

(๑.๓) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากร ความก้าวหน้าทางด้านการแพทย์และระบบสาธารณสุขทำให้ประชากรมีอายุขัยโดยเฉลี่ยมากขึ้น ประกอบกับอัตราการเกิดของประเทศไทยน้อยลง ทำให้ประชากรวัยเด็กหรือวัยเรียนลดลง ส่งผลให้โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์และมีจำนวนแรงงานลดลงเรื่อย ๆ ทำให้มีอัตราการพึ่งพิงหรือการที่วัยแรงงานต้องแบกรับภาระการดูแลผู้สูงวัยสูงขึ้น ส่งผลกระทบกับผลิตภาพของเศรษฐกิจของประเทศและฐานะการคลังของรัฐบาลที่ในอนาคต งบประมาณการดูแลผู้สูงวัยจะสูงขึ้นมาก การพัฒนาการศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องวางแผนในการรองรับผลกระทบจากประชากรวัยเรียนที่ลดลง การวางพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและสมรรถนะสูง การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนนอกระบบ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงลดอัตราการพึ่งพิง และเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

(๑.๔) ปัญหาสิ่งแวดล้อมและโรคอุบัติใหม่ การขยายตัวของอุตสาหกรรมและชุมชนเมือง ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว สร้างมลพิษ เกิดภาวะโลกร้อน มีปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน ๒.๕ ไมครอน (PM ๒.๕) นอกจากนี้ ยังมีการโรคอุบัติใหม่โดยมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid-๑๙) การจัดการศึกษาเอกชนจึงต้องคำนึงการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ของการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้ความรู้และทักษะ รวมถึงการจัดการในการป้องกัน รับมือ และแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและผลกระทบจากการเกิดโรคอุบัติใหม่

(๑.๕) คุณภาพคนไทยทุกกลุ่มวัยยังมีปัญหา โดยเด็กเล็กยังมีปัญหาพัฒนาการไม่สมวัย กลุ่มเด็กวัยเรียน มีปัญหาด้านความสามารถทางเชาว์ปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ วัยรุ่นมีปัญหาค่าที่ตั้งครรภ์ก่อนวัยอันควร กลุ่มวัยแรงงานมีปัญหาผลิตภาพแรงงานต่ำ และผู้สูงวัยส่วนใหญ่เป็นวัยพึ่งพิงทั้งในเชิงเศรษฐกิจสังคมและสุขภาพ นอกจากนี้ คนไทยยังมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสาธารณะ ยอมรับคนที่ฐานะมากกว่าคนดีมีคุณธรรม ขาดทักษะในการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดี การศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการวางรากฐานบนค่านิยมของสังคมไทย

ชาญวิทย์ ทับสุพรรณ รองเลขาธิการรักษาราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเปิดเผยว่า ได้วิเคราะห์คะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปี พ.ศ.๒๕๕๔ พบว่า มีพัฒนาการที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ มีคะแนนเฉลี่ย ปีการศึกษา ๒๕๕๔ สูงกว่าปีการศึกษา ๒๕๕๓ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเฉพาะภาษาไทย สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงเกินร้อยละ ๕๐ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ มีคะแนนเฉลี่ย ปีการศึกษา ๒๕๕๔ สูงกว่าปีการศึกษา ๒๕๕๓ ถึง ๖ สาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และศิลปะ และระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ มีคะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา ๒๕๕๔ สูงกว่าปีการศึกษา ๒๕๕๓ จำนวน ๓ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และการงานพื้นฐานอาชีพและเทคโนโลยี ซึ่งระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๓ และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ ยังมีค่าคะแนนเฉลี่ยยังไม่ถึงร้อยละ ๕๐ ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้โรงเรียนเอกชนต้องเพิ่มเป้าหมาย คะแนนเฉลี่ยให้ผ่านเกณฑ์ร้อยละ ๕๐ ขึ้น ในกลุ่มสาระหลัก ๕ วิชาภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ชาญวิทย์ ทับสุพรรณ กล่าวว่า เมื่อพิจารณาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา ๒๕๕๔ ของโรงเรียนเอกชนเทียบกับระดับประเทศแล้ว พบว่า ระดับประถมศึกษาปีที่ ๖ คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศในทุกกลุ่ม

สาระการเรียนรู้ส่วนระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๓ คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนเอกชนมีคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างจากประเทศมากนัก แต่สำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนเอกชนยังคงสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศและมัธยมศึกษาชั้นปีที่ ๖ คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนเอกชนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศถึง ๔ กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แก่ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ (มติชน ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๕)

ด้านสถานศึกษา ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๕๑ พบว่า โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการประเมินจาก สมศ. จำนวน ๑,๓๗๐ โรงเรียน ได้รับการรับรองร้อยละ ๘๖.๙๓ ซึ่งสูงกว่าภาพรวมของผลการประเมินสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสองโดยสถานศึกษาระดับการศึกษาพื้นฐานรวมทุกสังกัดได้รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาร้อยละ ๗๙.๖๘

ด้านงบประมาณ โรงเรียนเอกชนช่วยลดงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษาคิดเป็นร้อยละ ๑๐.๔๓ หากพิจารณาย้อนหลัง ๑๐ ปี โรงเรียนเอกชนได้ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานถึง ๒๐๒,๘๓๑.๖ ล้านบาท (สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภา ๒๕๕๒: ๖)

แต่ในปัจจุบัน ได้เกิดวิกฤตในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ดังนี้ คือ

๑. อัตราการเกิดลดลงของประชากรไทย ในช่วง ๙ ปีที่ผ่านมา ประชากรไทยลดลงดังนี้

พ.ศ. ๒๕๔๗ มีประชากรไทยเกิด ๘๒๒,๕๗๕ คน

พ.ศ. ๒๕๔๘ มีประชากรไทยเกิด ๘๐๙,๗๗๔ คน

พ.ศ. ๒๕๔๙ มีประชากรไทยเกิด ๘๐๒,๙๒๔ คน

พ.ศ. ๒๕๕๐ มีประชากรไทยเกิด ๘๑๑,๓๘๔ คน

พ.ศ. ๒๕๕๑ มีประชากรไทยเกิด ๗๙๗,๓๕๖ คน

พ.ศ. ๒๕๕๒ มีประชากรไทยเกิด ๗๘๗,๗๓๙ คน

พ.ศ. ๒๕๕๓ มีประชากรไทยเกิด ๗๖๖,๓๗๐ คน

พ.ศ. ๒๕๕๔ มีประชากรไทยเกิด ๗๙๖,๑๐๔ คน

พ.ศ. ๒๕๕๕ มีประชากรไทยเกิด ๗๖๐,๕๗๓ คน

(สำนักงานบริหารการทะเบียนกรมการปกครอง. ๒๕๕๖ : <http://๒๐๓.๑๑๓.๘๖.๑๔๙/xstat/tran/bstat.htm>)

จากการที่ประชากรไทยเกิดลดลงตามลำดับ ก็จะทำให้ผลกระทบโดยตรงกับจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ลดลง

๒. การลดลงของจำนวนนักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนเอกชน

๒.๑ พ.ศ. ๒๕๕๐ มีนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนทั้งประเทศก่อนประถม - มัธยมศึกษาปีที่ ๖ จำนวน ๒,๐๐๓,๕๓๑ คน

๒.๒ พ.ศ. ๒๕๕๑ มีนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนทั้งประเทศก่อนประถม - มัธยมศึกษาปีที่ ๖ จำนวน ๒,๐๐๔,๕๕๒ คน



๒.๓ พ.ศ. ๒๕๕๒ มีนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนทั้งประเทศก่อนประถม - มัธยมศึกษาปีที่ ๖ จำนวน ๑,๙๔๔,๑๖๘ คน

๒.๔ พ.ศ. ๒๕๕๓ มีนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนทั้งประเทศก่อนประถม - มัธยมศึกษาปีที่ ๖ จำนวน ๑,๖๙๔,๕๙๗ คน

(กลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖ : <http://www.mis.moe.go.th/mis-th>)

๓. โครงการพัฒนาทางการศึกษาของรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

๓.๑ โครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี รัฐบาลจัดสรรตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย รวมทั้งประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ให้กับโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถ้าเป็นโรงเรียนรัฐบาลค่าเล่าเรียนฟรี ๑๐๐ % ส่วนโรงเรียนเอกชนรัฐจะจ่ายเงินอุดหนุนช่วยเหลือมากขึ้น โดยผู้ปกครองจ่ายลดลงจากร้อยละ ๔๐ เหลือจ่ายเพียงร้อยละ ๓๐ รัฐอุดหนุนให้กับนักเรียนโรงเรียนเอกชนในอัตราประมาณร้อยละ ๗๐ ของค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับนักเรียนภาครัฐ ผู้ปกครองจะเสียค่าธรรมเนียมการศึกษาส่วนหนึ่งประมาณร้อยละ ๓๐ สำหรับการอุดหนุนอีก ๔ รายการ คือ ค่าหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้การอุดหนุนเช่นเดียวกับภาครัฐจะเห็นได้ว่าการเหลื่อมล้ำกันระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในนโยบายเดียวกัน

๓.๒ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงดึงดูดใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานไปเรียนโดยให้บริการฟรีในหลาย ๆ ประเด็น ดังนี้ รถรับ - ส่งฟรี เสื้อผ้า เครื่องแต่งกายฟรี อาหารกลางวันฟรี

๓.๓ การขยายตัวของโรงเรียนตีประจำตำบล ซึ่งประกาศรายชื่อโรงเรียนในโครงการ ๖,๓๕๑ แห่งตามรายชื่อโรงเรียนตีประจำตำบล ปี พ.ศ. ๒๕๕๔-พ.ศ. ๒๕๕๗ (โครงการโรงเรียนตีประจำตำบล, ๒๕๕๔ : [http://www.dtambon.net/plan/dtambon\\_sch\\_๒.pdf](http://www.dtambon.net/plan/dtambon_sch_๒.pdf)) ในขณะที่มีเด็กไทยเกิดเพียง ๗๖๐,๕๗๓ คน ใน พ.ศ. ๒๕๕๕

๓.๔ การรับข้าราชการครูระหว่างปี ซึ่งทำให้ครูโรงเรียนเอกชนลาออกไปสอบเป็นข้าราชการทำให้ขาดครูกลางภาคเรียน ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการเรียนการสอน

๔. การแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองซึ่งมีรายละเอียดของจำนวนนักเรียนเอกชนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ดังนี้

๔.๑ พ.ศ. ๒๕๕๑ มีโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย (ประเภทสามัญศึกษา) ทั้งหมด ๓,๔๔๐ แห่ง

๔.๒ พ.ศ. ๒๕๕๒ มีโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย (ประเภทสามัญศึกษา) ทั้งหมด ๓,๕๑๗ แห่ง

๔.๓ พ.ศ. ๒๕๕๕ มีโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย (ประเภทสามัญศึกษา) ทั้งหมด ๓,๗๗๗ แห่ง

(สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, ๒๕๕๖ : <http://๒๐๓.๑๔๖.๗๕.๑๗/opecmis/index.php>)

๕. พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชนปี ๒๕๕๐ ซึ่งกำหนดให้ผู้ประกอบการสามารถจัดเก็บรายได้จากผลประกอบการเพียงร้อยละ ๔๐ โดยที่เหลือร้อยละ ๖๐ จะต้องเก็บใช้เป็นทุนกองกลางในการบริหาร

โรงเรียน เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการส่วนหนึ่งโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ๒๐๐ - ๓๐๐ คน เริ่มทบทวนตนเองและหันไปประกอบธุรกิจอื่นที่สร้างรายได้มากกว่า (ตะวัน สื่อกระแส; ๒๕๕๖ : ๕) และเช่นเดียวกับสมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภณ ประธานชมรมผู้รับใบอนุญาตและครูโรงเรียนเอกชนแห่งประเทศไทย ได้ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐ ไว้ว่า พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐ บังคับให้โรงเรียนเอกชนทั้งหมดต้องเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารโดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างความหลากหลายทั้งในสภาพและบริบทของโรงเรียนทั้งในเรื่องของ ๑) ประเภทของโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุนและไม่รับเงินอุดหนุน ๒) ระดับการศึกษา เช่น อนุบาล ประถม มัธยม อาชีวศึกษา และโรงเรียนนานาชาติ ๓) ขนาดของโรงเรียน (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๓๐ - ๑๐,๐๐๐ คน) ๔) ที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งมาจากทรัพย์สินของผู้รับใบอนุญาตหรือครอบครัวตลอดจนผู้ร่วมลงทุนและจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนของตน จะเห็นได้ว่าสภาพจริงของโรงเรียนเอกชนอยู่ในสภาพพึ่งพาตนเอง จึงส่งผลให้มีหลายโรงเรียนปิดกิจการลงอันส่งผลกระทบต่อเด็กนักเรียนผู้ปกครองและบุคลากรภายในโรงเรียนกล่าวคือ ทำให้เกิดผลกระทบต่อความสมดุลของ “ระบบนิเวศทางการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่น” คือโรงเรียนที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองซึ่งมีความสำคัญและสัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริงของคนในชุมชนและตอบสนองความแตกต่างที่หลากหลายของคนในชุมชนเป็นโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการประกันสังคมลดภาระในการเดินทางระหว่างบ้านและโรงเรียน คั้นเวลาให้แก่เด็กได้มีโอกาสร่วมเล่นกับเด็กได้อย่างเหมาะสมกับวัยคั้นเวลาให้กับชีวิตครอบครัวให้เด็กและครอบครัวได้ใช้เวลาาร่วมกันมากขึ้นและลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทางอันจะส่งผลให้สถาบันครอบครัวเข้มแข็งเป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศให้เข้มแข็งต่อไป

มาตรา ๘๖ การยกเลิกการประกันสังคมของบุคลากรโรงเรียนเอกชนกว่า ๑๐๐,๐๐๐ คน ต้องขาดสวัสดิการในการคุ้มครองชีวิตแม้จะมีการเยียวยาเบื้องต้นให้บุคลากรสามารถประกันตนเองตามมาตรา ๓๙ ได้แต่ก็มีบุคลากรอีกไม่ต่ำกว่า ๔๐,๐๐๐ คน ไม่สามารถประกันตนเองตามมาตรา ๓๙ ได้เนื่องจากประกันตนเองตามมาตรา ๓๙ ไม่ครบ ๑ ปี จึงไม่มีสิทธิประกันตนเองได้และผู้ที่สามารถประกันตนเองตามมาตรา ๓๙ ได้ก็ทำให้เสียสิทธิอันพึงจะได้รับไปหลายประการ

มาตรา ๑๕๙ การบังคับให้ผู้รับใบอนุญาตต้องโอนหรือส่งมอบการครอบครองทรัพย์สินสิ่งปลูกสร้างและที่ดินให้แก่โรงเรียนซึ่งเป็นนิติบุคคลทั้งที่

๑. ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนเอกชนก่อนที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเป็นสิทธิที่ผู้รับใบอนุญาตได้รับอยู่แล้วโดยบทบัญญัติของกฎหมายที่กระทรวงศึกษาธิการตรากฎหมายขึ้นภายหลังบังคับให้ผู้ได้รับสิทธิอยู่แล้วต้องดำเนินการตามบทบัญญัติดังกล่าว มิฉะนั้นจะถูกเพิกถอนใบอนุญาตนั้นเท่ากับเป็นการตรากฎหมายจำกัดสิทธิของบุคคลอื่นหลังอันขัดต่อปรัชญาพื้นฐานของการปกครองในระบบประชาธิปไตย ขัดต่อรัฐธรรมนูญและไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรม

๒. ผู้รับใบอนุญาตส่วนหนึ่งได้ใช้ที่ดินที่เป็นที่ตั้งโรงเรียนรวมถึงอาคารสิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ เป็นหลักประกันในการกู้เงินเพื่อมาลงทุนในกิจการซึ่งเป็นเครดิตที่สถาบันการเงินให้แก่ผู้ประกอบการทั้งในฐานะ

บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล การที่กฎหมายบังคับให้โอนหนี้โดยเปลี่ยนตัวลูกหนี้จากผู้รับใบอนุญาตมาเป็นโรงเรียนนั้นสถาบันการเงินเจ้าหนี้ไม่ยินยอม

หากภาครัฐมิได้เข้ามาช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการออกกฎหมายก็คงส่งผลกระทบต่อ นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรที่ได้รับผลกระทบคงน่าเป็นห่วงมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ต้องผูกขาดโดยรัฐเท่านั้น

๖. นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางของการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) กล่าวคือ ใน พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางการศึกษาอาเซียนซึ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมในทุกระดับครอบครัว หมู่บ้าน จังหวัด ประเทศ กลุ่มประเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนและบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างกันของอาเซียน ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนเอกชนต้องบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน (Asean - Community) ต่างมีความหลากหลายอย่างมากในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษา วัฒนธรรม สังคม การเมืองการปกครอง สภาพภูมิประเทศ ระบบการศึกษา รวมทั้งประวัติศาสตร์ที่แต่ละประเทศต่างมีเนื้อหาที่แตกต่างกันออกไปเมื่ออาเซียนรวมกันเป็นประชาคม จะมีผลกระทบตามมามากมาย ซึ่งเป็นไปในทางด้านลบและด้านบวกต่อกลุ่มคนต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ได้รับผลกระทบจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดการสร้างความเข้าใจและการศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเป็นประชาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อวันที่ ๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒ โรงเรียนเรวดี มีหนังสือแจ้งผู้ปกครองทราบถึงการปิดสถานศึกษา โดยระบุว่ามีความจำเป็นที่จะต้องหยุดการเรียนการสอนในปีการศึกษา ๒๕๕๓ ซึ่งปกติจะเปิดภาคเรียนในวันที่ ๑๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ตั้งแต่ชั้นเตรียมอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ เนื่องจากสาเหตุดังนี้

๑. ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๑๕๙ กำหนดให้ผู้ได้รับอนุญาตต้องโอนกรรมสิทธิ์ครอบครองที่ดินให้แก่โรงเรียนและจัดตั้งเป็นนิติบุคคล (บริษัท) นอกจากนี้พระราชบัญญัตินี้ยังกล่าวถึงปัญหาในทางปฏิบัติอีกหลายด้านที่โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติตามได้

๒. ในสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันอัตราการเกิดของประชากรลดลงมากทำให้ในแต่ละปี มีจำนวนนักเรียนน้อยลงปีละกว่าร้อยละและมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากอีกทั้งรัฐบาลยังได้ขยายและให้การสนับสนุนโรงเรียนรัฐบาลในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมถึงโครงการเรียนฟรี ๑๕ ปี ทำให้ระยะหลังโรงเรียนประสบปัญหาหลายด้านรวมถึงเกิดปัญหาสถานะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

๓. การขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคลากรครูที่มีใจรักและมีคุณสมบัติเหมาะสมนั้นหาได้ยากขึ้น ในปัจจุบันนิสิตนักศึกษาที่จบครุมาแล้วเป็นครูน้อยลงซึ่งทำให้เป็นผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการกิจการโรงเรียนเกิดความไม่คล่องตัว โรงเรียนไม่สามารถยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ตามมาตราต่าง ๆ ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนฉบับนี้ได้ จึงจำเป็นต้องปิดสถานศึกษาลง (ตะวัน สื่อกะแสรร์, ๒๕๕๖ :)

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนเอกชนมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครอง ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษา และเป็นหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องป้องกันการปิดกิจการของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเป็นเลิศเพื่อความคงอยู่ของโรงเรียนเอกชน

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นคู่มือให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ
๒. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้เป็นคู่มือในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
๓. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน และเป็นสื่อในการประสานงาน ใต้งานที่มีคุณภาพตามกำหนด
๔. เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ อย่างถูกต้องชัดเจน เป็นระบบ

### ขอบเขต

คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ประกอบด้วยแนวทาง และวิธีปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผล ๙ แนวทาง คือ ๑) การใช้นวัตกรรม (Innovation : I) ๒) การสร้างเครือข่าย (Networking : N) ๓) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques : T) ๔) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language : E) ๕) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building : R) ๖) จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student – centered learning : S) ๗) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment : E) ๘) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum : C) ๙) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team : T)

### ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและโรงเรียนเอกชน

ขอบข่ายงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีกลุ่มงานประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มพัฒนาการศึกษา กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน และหน่วยงานตรวจสอบภายใน บุคลากรทุกกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การบังคับบัญชาของศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเอกชน ตามคำสั่ง คสช. ที่ ๑๙/๒๕๖๐ ข้อ ๑๔ วรรค ๒ ความว่า “ให้เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มอบอำนาจในการปฏิบัติราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการแทนในเรื่องนั้น”

### กลุ่มอำนวยการ

- งานธุรการของ กศจ.
- งานราชการประจำทั่วไปและประสานงาน

- งานบริหารทั่วไป
- งานบริหารการเงิน
- งานบัญชี
- งานพัสดุ
- การบริหารงานและการควบคุมภายใน
- งานประชาสัมพันธ์
- อาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและยานพาหนะ
- งานบริหารงานบุคคลภายใต้องค์กร
- งานพัฒนาองค์กร

#### กลุ่มบริหารงานบุคคล

- งานธุรการของคณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (อกศจ.) และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ อกศจ. และตามที่ อกศจ. มอบหมาย

- เสนอแนะเกี่ยวกับงานที่กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ.

- เสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาวิทยฐานะ ความดีความชอบ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่องเชิดชูเกียรติ และสิทธิประโยชน์อื่นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- เสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาเสริมสร้างและปกป้องระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- งานสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- พิจารณาเสนอความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัด

- เสริมสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่องเชิดชูเกียรติ และสิทธิประโยชน์อื่นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานสถานศึกษา

- จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ

- จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ

- ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อกศจ. เพื่อเสนอ กศจ.

- ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ

#### กลุ่มนโยบายและแผน

- งานเลขานุการคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา
- งานจัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการศึกษาจังหวัด
- งานเลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในส่วนของอำนาจหน้าที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มนโยบายและแผน
- งานแผนพัฒนาการศึกษาธิการจังหวัด (แผนระยะปานกลาง)
- งานจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการศึกษาของจังหวัดประจำปีงบประมาณ
- งานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อเสนอขอตั้งงบประมาณ
- งานติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาการศึกษา
- งานวิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ
- งานจัดทำส่งเสริม สนับสนุน ระบุฐานข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตาม ประเมินผล และรายงาน
- งานติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีและงบประมาณอื่น ๆ ที่ได้รับจัดสรร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย
- งานร่วมกับสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- งานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้านนโยบายและแผน

#### กลุ่มพัฒนาการศึกษา

- งานร่วมรับผิดชอบงานธุรการของคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
- การพัฒนาการศึกษาและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) มอบหมายร่วมกับกลุ่มนโยบายและแผน
- งานดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- งานจัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการโดยสะดวก รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- งานระบบและประสานงานเครือข่ายเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
- งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

- งานผลิต พัฒนา และวิจัยเพื่อการศึกษาและระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการศึกษา
  - งานสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
  - งานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา
  - งานประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถพิเศษ
  - งานทุนการศึกษา
  - งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - งานประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม
- การศึกษา
- งานส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - งานจัดระบบการประสาน สนับสนุน ช่วยเหลือ และการรายงานเหตุพิบัติและภาวะวิกฤตทางการศึกษา
- การศึกษา
- งานส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา
- สถานศึกษา
- งานส่งเสริม สนับสนุนการให้ความรู้ในด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา
  - งานส่งเสริม สนับสนุนโครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข
  - งานส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานทางการศึกษา สถานศึกษาจัดกิจกรรมป้องกันและแก้ไขปัญหา
- ยาเสพติดในสถานศึกษา
- งานส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา
  - งานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทประสานและส่งเสริมการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม
  - งานส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาเฉพาะกิจ เฉพาะรุ่น และเฉพาะพื้นที่
- กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน
- งานส่งเสริม การน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา
  - งานส่งเสริม สนับสนุนการน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษา พระราชปณิธาน พระราชกระแสด้านการศึกษาและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่เกี่ยวกับการศึกษา
  - งานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ของสถาบันหลักของชาติและความปรองดองสมานฉันท์
  - งานสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต
  - งานส่งเสริมความประพฤตินักเรียน

กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน

- งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
- งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
- งานดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนเอกชน
- งานดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
- งานส่งเสริมการอุดหนุน กองทุนสงเคราะห์ และสวัสดิการ
- งานข้อมูลสารสนเทศและแผนสถานศึกษาเอกชน
- งานเลขานุการคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับจังหวัด

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

- งานปฏิบัติงานสนับสนุนการตรวจราชการ
- งานปฏิบัติบูรณาการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
- งานบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์
- งานพัฒนามาตรฐาน และประกันคุณภาพการศึกษา
- งานพัฒนาระบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต

หน่วยตรวจสอบภายใน

- การปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - รายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - การสอบทานและประเมินผลการควบคุมภายใน
  - การสอบทานการปฏิบัติงานด้านบัญชีตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง
  - การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของงบลงทุน
  - การประเมินผลและการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน
-



## ขอบข่ายงานโรงเรียนเอกชน



### แผนภาพที่ ๑ ขอบข่ายงานโรงเรียนเอกชนฯ

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความมั่นใจ ทราบถึงเทคนิคในการทำงาน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ยังไม่เป็นระบบ ช่วยให้การทำงานเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเกิดการพัฒนาด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป จนส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียน และได้รับความเชื่อมั่นของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาเอกชนต่อไป



## บทที่ ๒

### แนวคิดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ในบทนี้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ตามหัวข้อดังนี้

๑. ประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย
๒. แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
๓. ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา
๔. บทบาทหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในการบริหารโรงเรียนเอกชน

#### ๑. ประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้รวบรวมประวัติการศึกษาเอกชนในประเทศไทย เป็นลำดับดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.๒๕๔๕.)

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานานนับแต่สมัยลพบุรีหรือยาวนานกว่า ๖๐๐ ปี ในสมัยนั้นหรือเวลาต่อมาคือ สมัยสุโขทัย ความรุ่งเรืองของอริยธรรม รวมทั้งความหนาแน่นของประชากรอยู่ในภาคเหนือเป็นส่วนใหญ่ การศึกษาเล่าเรียนส่วนใหญ่เกิดขึ้นในวัด มุ่งเพื่อให้อ่านออกเขียนได้ ไทยริเริ่มใช้อักษรไทย ๓ แบบขึ้นในสมัยนั้นและผู้เรียนได้เลือกใช้แบบที่เป็นที่นิยมมากที่สุด นอกจากนี้มีการสอนวิชาชีพแก่ผู้เรียน เช่น แพทย์แผนโบราณ วิชาก่อสร้าง โหราศาสตร์ เวทมนตร์คาถา และวิชาต่อสู้ป้องกันตัว สำหรับครูผู้สอนในวัด แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้ทำหน้าที่ครูใหญ่ ได้แก่ เจ้าอาวาส
๒. ผู้ทำหน้าที่สอนพระภิกษุและสามเณร ซึ่งปกติจะเป็นพระที่บวชมานานกว่าพรรษา
๓. ผู้ทำหน้าที่สอนเด็กวัด (ชโยมวัดหรือสิกข์วัด) ซึ่งเป็นพระที่มีอาวุโสน้อย ส่วนเด็กที่เข้าเรียนส่วนใหญ่จะมีอายุประมาณ ๑๐ ขวบ หากอายุน้อยมากก็จะเป็นภาระของพระผู้สอนเกินไปและหากอายุมากเกินไปจะไม่คล่องตัวในการปรนนิบัติวิภูฐานต่อครูผู้สอน รวมทั้งเป็นการเสียแรงงานของครอบครัวอีกด้วย อย่างไรก็ตาม นักเรียนประเภทนี้ มีทั้งที่ประจำอยู่ที่วัดและเข้ามาเย็นกลับ

สำหรับวิชาที่สอนกันนอกวัดก็มีวิชาต่อสู้ป้องกันตัวและวิชาชีพของครอบครัวหรือตระกูล ซึ่งถ่ายทอดให้คนในสกุล ทำนองเดียวกับการเรียนการสอนของราชินิกุล บุตรหลานของข้าราชการสำนักเก่าเรียนกันในวัง และในสำนักราชบัณฑิต ส่วนความรู้ที่เล่าเรียนได้แก่ วิชาศาสนาพุทธ ภูมิศาสตร์ มานุษยวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ ดาราศาสตร์ จริยธรรม เวชกรรม โหราศาสตร์ ช่างปั้นปักทอง ร้อยกรอง เย็บเย็บม เป็นต้น

ในสมัยกรุงศรีอยุธยา การศึกษาเอกชนยังคงรุ่งเรืองเรื่อยมาจนกระทั่งเสียกรุงศรีอยุธยาแก่พม่าเป็นครั้งที่ ๒ ในปี ๒๓๑๐ การจัดการเรียนการสอนได้พัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช บาทหลวงฝรั่งเศสศนิกายโรมันคาทอลิกได้มาขอจัดตั้งโรงเรียนขึ้นหลายแห่งและบางแห่งทรงจัดสรรงบประมาณช่วยสร้างให้ทั้งโบสถ์และที่พักด้วย ในเวลาเดียวกันพระองค์ได้โปรดเกล้าฯ ให้พระโหราธิบดีแต่งตำราภาษาไทยอย่างขาบซึ่ง ไม่มีขนบธรรมเนียมประเพณีของตนในตำราภาษาไทยเล่มแรกนี้ได้กล่าวถึง

พยัญชนะ สระ การประสมตัวอักษร ฉันทลักษณ์ และคำศัพท์ของภาษาบ้านเรือนเคียง เช่น ซวา เขมร บาลี สันสกฤต นอกจากนี้ยังกล่าวถึงแนวทางการรับราชการมาตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช และได้รับการตอกย้ำให้เด่นชัดยิ่งขึ้นในต้นรัชกาลของพระพุทธเจ้าหลวง เพื่อเริ่มจัดการศึกษาอย่างมีระบบแบบแผนตามประเทศตะวันตก

กิจการโรงเรียนของบาทหลวงได้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีการบูรณาการวิชาเรื่องศาสนาด้วยภาษาละติน (ภาษาโรมันโบราณ) จำนวนนักเรียนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและเคยมีมากถึง ๗๐๐ คน นักเรียนสามเณรบางคนสามารถกล่าวสุนทรพจน์เป็นภาษาละตินต้อนรับราชทูตฝรั่งเศสได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนี้นักเรียนไทย ๖ คน ได้เดินทางร่วมไปกับคณะทูตครั้งที่ ๒ เพื่อไปศึกษาเล่าเรียนต่อในประเทศฝรั่งเศส เมื่อ พ.ศ. ๒๒๔๔ ซึ่งนับว่าเป็นการส่งนักเรียนไทยไปเรียนต่อต่างประเทศครั้งแรก คณะทูตครั้งที่ ๓ ก็มีนักเรียนไทยร่วมเดินทางไปศึกษาต่อด้วยอีก ๑๒ คน ต่อมาคณะทูตครั้งที่ ๔ มีนักเรียนไทยอีก ๕ คน ร่วมเดินทางไปศึกษาต่อยังประเทศฝรั่งเศสอีกเช่นกัน

สถานศึกษาเอกชนโดยเฉพาะโรงเรียนสามเณรของบาทหลวงฝรั่งเศส ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มุ่งเตรียมเด็กเพื่อเป็นพระในคริสตศาสนานั้น ได้ทำการสอนวิชาการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการสอนหลักธรรมของพระเป็นเจ้าด้วย เพื่อให้ชาวเมืองมีความรู้พอที่จะทำการราชการของพระเจ้ากรุงสยามความมุ่งหมายของหลักสูตรของบาทหลวงประการสุดท้ายนี้สอดคล้องกับแนวนโยบายของสมเด็จพระนารายณ์มหาราชที่กำหนดเอาไว้ในหนังสือจีนตามณิดังกล่าวแล้วข้างต้น

การเรียนการสอนภาษาจีน ได้เริ่มมีขึ้นครั้งแรก ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช โดยชาวจีนที่อพยพมาตั้งถิ่นฐานอยู่ในประเทศไทย ชาวจีนส่วนใหญ่นิยมส่งบุตรหลานของตนไปเรียนที่ศาลเจ้า ซึ่งผู้ดูแลศาลเจ้าเป็นผู้สอนและสอนด้วยคัมภีร์เก่าบ้าง สอนด้วยการเล่านิทานประเภทวรรณคดีหรือเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์จีนบ้าง โดยใช้ภาษาจีนล้วนๆ สำหรับค่าเล่าเรียนส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งของตามแต่ผู้ปกครองนักเรียนจะนำไปให้ ต่อมาในตอนปลายสมัยกรุงศรีอยุธยา การสอนภาษาจีนรุ่งเรืองที่สุดที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เคยมีนักเรียนมากถึง ๒๐๐ คนในสมัยกรุงธนบุรีซึ่งเป็นช่วงเวลาสั้นมาก โรงเรียนสามเณรของบาทหลวงฝรั่งเศสยังคงมีเหลืออยู่ไม่มากนัก โรงเรียนหลายโรงเรียนถูกพม่าเผาทิ้งไปและโรงเรียนที่เหลืออยู่ก็ต้องซ่อมแซมกันจึงจะใช้ได้ และเป็นโรงเรียนเล็ก ๆ ที่มีนักเรียนเพียง ๕-๖ คนเท่านั้น ต่อมาโรงเรียนสามเณรของบาทหลวงฝรั่งเศสก็เกือบหมดสูญสิ้นไป เมื่อสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชทรงเนรเทศสังฆราชและบาทหลวงฝรั่งเศสออกนอกประเทศ

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ สังฆราชและบาทหลวงที่ถูกขับไล่ออกไปนั้นได้กลับเข้ามาอยู่ที่เมืองไทยอีก และเข้าใจว่าโรงเรียนสามเณรก็คงจะได้รับการฟื้นฟูขึ้นใหม่อีก แต่คงจะมีนักเรียนจำนวนน้อยมากและไม่เจริญดังแต่ก่อน ต่อมาพวกมิชชันนารีอเมริกันซึ่งเผยแผ่คริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ได้เริ่มเข้ามามิชชันนารีทางการศึกษาในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. ๒๓๗๑ ในสมัยสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว บางคนเป็นนายแพทย์ เป็นนักวิทยาศาสตร์ เป็นครูบาอาจารย์ เป็นนักหนังสือพิมพ์ และนิยมใช้วิชาซีพองตนให้

เป็นประโยชน์แก่สังคม พร้อมกันไปกับการสอนศาสนา และคนไทยส่วนใหญ่ในเวลานั้นก็มีความประทับใจมิชชันนารีอเมริกันมาก

ประวัติการศึกษาเอกชนในสมัยรัตนโกสินทร์ เริ่มเมื่อมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบาทหลวงชาวฝรั่งเศส ชื่อ Poleax และเจ้าฟ้ามงกุฎ ซึ่งต่อมาก็คือ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ขณะที่บาทหลวง Poleax เรียนภาษาไทย บาลีและวัฒนธรรมไทย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๔ ทรงศึกษาภาษาละตินและวัฒนธรรมตะวันตก ดอกเตอร์จอห์นสัน (Johnson) เป็นมิชชันนารีชาวอเมริกันที่สอนภาษาอังกฤษแก่ข้าราชการในราชสำนัก ซึ่งต่อมากลายเป็นเสนาบดีชั้นสูง ซึ่งต่อมาหมอหัทสกัน (Dr.Caswell) ได้สอนภาษาอังกฤษแก่พระภิกษุ ๕ รูป และข้าราชการจำนวน ๑๐ คน สามปีต่อมาหมอหัทสกันถึงแก่กรรม ขึ้นเรียนจึงถูกยุบเลิกไปและ นางหัทสกัน (Caswell) ภรรยาได้รับพระราชทานเงิน จำนวน ๑,๕๐๐ บาทด้วย

ในปี พ.ศ. ๒๓๔๙ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับนางสนมและนางกำนัลขึ้นในพระบรมมหาราชวัง โดยมีมิชชันนารีหญิง ๓ คน ผลัดเปลี่ยนกันเป็นครูเข้าไปสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนนี้มีนักเรียนถึง ๓๐ คนในปีแรก แต่ค่อยๆ ลดลงและได้เลิกกิจการไปใน ๓ ปีต่อมา โรงเรียนนี้เรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนเอกชนอย่างแท้จริง

ในระหว่างต้นปี พ.ศ. ๒๓๔๕ โรงเรียนเอกชน ๓ แห่ง ถูกตั้งขึ้นโดยกลุ่มมิชชันนารี นิกายโปรเตสแตนต์ สำหรับเด็กชาย เด็กหญิง และโรงสุตท้ายเป็นสหศึกษา นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในภาคเอกชนที่เปิดโอกาสให้มีความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ โรงเรียนเอกชนแห่งแรกที่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน เป็นโรงเรียนประจำสำหรับเด็กหญิงซึ่งเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนเพียงครั้งเดียว สำหรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดรวมทั้งอาหารและที่พักมีผลทำให้โรงเรียนขาดบที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไรก็ดี ผู้ปกครองนักเรียนยินดีจ่ายค่าเล่าเรียน โรงเรียนจึงมีความมั่นคงและเป็นที่ยอมรับตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงหลายแห่งเกิดขึ้นนับแต่ปี พ.ศ. ๒๔๒๐ โรงเรียนอัสสัมชัญตั้งขึ้นก่อนตามด้วยโรงเรียนเทพคริสเตียน (พ.ศ. ๒๔๓๑) และโรงเรียนราชินีบน (พ.ศ. ๒๔๔๖) โรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงอื่นๆ ก็จัดตั้งขึ้น แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเหล่านี้เป็นที่นิยมในบรรดาผู้ปกครอง

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๖ เป็นต้นมา การจัดการศึกษาเอกชนได้ดำเนินการควบคู่มากับการจัดการศึกษาของรัฐ อยู่ภายใต้การอุดหนุนส่งเสริมและควบคุมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ แต่เนื่องจากการจัดการศึกษามีการขยายตัวอย่างกว้างขวางจึงทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยจึงเสนอความเห็นว่กองโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะให้เป็นกลุ่มโรงเรียนราษฎร์ หรือกรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้นและเป็นการเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้นที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาและโรงเรียนเอกชน

เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร.อำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้น จึงได้เสนอแผนงานกรมโรงเรียนซึ่งได้จัดทำร่างไว้แล้วต่อคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการ ผลปรากฏว่า กองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สช. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๑๕ ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ.๒๕๑๕ โดยโอนอำนาจหน้าที่กิจการ ทรัพย์สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพราะในส่วนของกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี ไปเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดย ดร.อำรง บัวศรี เป็นเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก

## ๒. แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, ๑๙๘๐ : ๑๖๕-๑๖๘) เสนอว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่น เป็นผู้นำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวมานั้น ทรัพยากรบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุดิบอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

นอกจากนี้ มิลสไตน์และปีเลสโค (Milstein and Belasco, ๑๙๗๓ : ๑๖๑) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ส่วนคุนซ์และเวียห์ริช (Koontz and Wehrich, ๑๙๙๐ : ๔) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละบุคคลร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้ง ฮูเซน และโพสเทิลท์เวท (Husen and Postlewaite ๑๙๙๔ : ๒๑๓) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะในการประสาน องค์ประกอบ หรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่น หรืออาจผ่านบุคคลอื่นที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๕ : ๑) กล่าวถึงการศึกษา ความหมายของการบริหาร และการบริหารจัดการว่า ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติ ย่อมอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว เผ่าพันธุ์ ชุมชน สังคม และประเทศ เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการ

ตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบัน อาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้นเรียกว่า การบริหารหรือการบริหารราชการ ด้วยเหตุผลเช่นนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการบริหารหรือบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร” การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administrare” หมายถึงช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ส่วนคำว่า การจัดการ นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไรหรือกำไรสูงสุดสำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณชนถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอน การปฏิบัติราชการและการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐเช่นให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้าบุหรี่ อย่างไรก็ตามภาคธุรกิจก็ได้ ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

พร้อมกันนี้อาจให้ความหมายได้อีกว่าการบริหาร หมายถึงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น ๑) การบริหารคน (Man) ๒) การบริหารเงิน (Money) ๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) ๔) การบริหารงานทั่วไป (Management) ๕) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) ๖) การบริหารคุณธรรม (Morality) ๗) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ๘) การบริหารเวลา (Minute) และ ๙) การบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้เป็นกรนำ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร" ที่เรียกว่า ๘M แต่ละตัวมาเป็นแนวทาง ในการให้ความหมาย การให้ความหมายทั้ง ๒ ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ "กระบวนการบริหาร" และ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร" มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจาก ๒ ตัวอย่างนี้แล้วยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมาย ได้อีก เป็นต้นว่า ๓M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และ การบริหารงานทั่วไป (Management) และ ๕P ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

ทักษะเกี่ยวกับการบริหาร

เฟรดเดอริค ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W Taylor, ๑๙๙๑ : ๒๗) ให้ทัศนะไว้ว่างานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษา โดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

วิริช วิริชนิภาวรรณ (๒๕๔๕ : ๓๙) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการหรือกระบวนการบริหารเกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอรบ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิด ของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิต (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอน การบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการ บริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ

วิริช วิริชนิภาวรรณ (๒๕๔๕ : ๕) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหาร การบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกันที่เห็น ได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วนคือ ๑) ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐและหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ๒) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ ๓) มีจุดหมายปลายทางคือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ขึ้นรวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงที่เพิ่มขึ้นสำหรับส่วนที่แตกต่างกันคือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่อง การนำการจัดการของภาคเอกชน เข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาดการประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอนและการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร รวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงาน ของรัฐส่วนการบริหารการบริการนั้นเรื่องการบริหารความ สะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

ดริคเกอร์ (Drucker, ๑๙๗๙ : ๑๙๐) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำและ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, ๑๙๘๒ : ๓) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงาน ร่วมกันและผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนริออบบิ้นส์ และ เคาลเตอร์ (Robbins and Coulter, ๑๙๙๖ : ๘) และ คริตเนอร์ (Kreiner, ๑๙๙๘ : ๕) ได้เสนอว่า การบริหารเป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิภาพ



การแบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๕ : ๓๖-๓๘) แบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

๑. การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือ การให้บริการสาธารณะ (Public Services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อยตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental Organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งใน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรมหรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงาน ของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

๒. การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (Business Administration) หรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชนซึ่งมี วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจการค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการเห็นตัวอย่างได้อย่าง ชัดเจนจากการบริหารงานของบริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

๓. การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non-Governmental Organization) ซึ่งเรียกอย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGOs) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit)

๔. การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (International Organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์กรการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

๕. การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. ๒๕๔๐) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้งและผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลัก ในการจัดตั้งเพื่อปกป้อง คุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชนตลอดจนควบคุมตรวจสอบ การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๖. การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงานและกลุ่มผู้ให้บริการ

ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์

อริปัตย์ คลีสุณฑร (๒๕๕๔ : ๒) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จ แต่จะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้นโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็ก (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลังๆ พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง ๓ เรื่องคือ ๑) ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น ๒) งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลง และ ๓) คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่าการจะบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง ดังกล่าวนั้น ยุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึง คือ

๑. การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีข้อแม้ว่าข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ต้องรวดเร็วถูกต้อง ทันสมัย และใช้ประยุกต์ได้ปัญหาคือ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมได้ง่าย ถ้าครอบคลุมเนื้องานน้อยแต่บางอย่างก็ได้มายาก ต้องอาศัยเวลาสำรวจตรวจสอบ วิเคราะห์ก่อนนำมาใช้ได้ ในส่วนนี้ต้องอาศัยระยะเวลาและศึกษาว่าข้อมูลสารสนเทศเรื่องใดจำเป็นและครอบคลุมพื้นที่ใดมากน้อยเพียงใด จากผู้บริหารหรือผู้ต้องการใช้ข้อมูลด้วย ปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวกรวดเร็วและราคาถูกลงด้วย

๒. การบริหารทางไกล (High-Tech Administration) ในยุคนี้เครื่องมือ เครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วมาก อยู่ใกล้กันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) ดังนั้น

สื่อหลายอย่าง อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยงอุปกรณ์เหล่านี้ควรหาไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วยประหยัดเวลาเข้าใจกันง่ายและสะดวก เรื่องนี้ปัญหาคือต้องมีการจัดระบบ ระเบียบ และเครือข่ายการรับส่งให้ดีพอ

๓. การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญในการทำงานสำหรับผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ บางประการ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ในการแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถฝึกอบรมได้ภายในเวลาไม่นานนักโปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมากสามารถฝึกฝนใช้ได้โดยใช้เวลาประมาณ ๑ สัปดาห์ หลังจากนั้นเมื่อใช้บ่อย ๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้

๔. การมองการณ์ไกล (Introspection) ดังที่กล่าวกันว่าผู้บริหารและคณะ ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล ไม่นึกแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต ๑๐ ปี ๑๕ ปี ๓๐ ปี บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลง ทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์

ได้ใกล้เคียงและมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมองหรือช่วยคิดในบางเรื่องด้วย

๕. การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่นๆ ทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลังหรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่า ควรได้รับโอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่าปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

๖. การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนนัก องค์กรปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์กร และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงานให้เหมาะสมกับยุคและสมัยนี้ด้วย มีนักบริหารบางท่าน เสนอว่าองค์กรอาจจัดให้มีความยืดหยุ่นสามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี หน่วยงานย่อยควรจะมีสำคัญทัดเทียมกัน และลักษณะงานประจำ ดังเช่น เป็นสายงานหลักและสายงานรอง ที่ไม่ค่อยเอื้อต่อการปรับตัวน่าจะค่อย ๆ หายไป องค์กรใด ใหญ่มาก อู้วย้าย ปรับตัวช้า ก็ควรแยกองค์กรให้เป็นองค์กรย่อยหลายองค์กร งานก็จะฉับไว รวดเร็วและตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนี้ระบบสำนักงานอัตโนมัติที่เชื่อมโยงกันได้ ทั้งสำนักงานควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

๗. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้ รับการศึกษาค้นคว้า อบรมอย่างสม่ำเสมอให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้น อาจจะไม่ปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่แต่ปัจจุบันวิธีพัฒนาบุคลากรนั้นอาจทำได้โดยรูปแบบใหม่ ทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พื้นฐานการศึกษาที่สูง การสร้างความเข้าใจที่แน่นแฟ้นจะง่ายขึ้น และช่วยปรับตัว ให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้นในส่วนนี้การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้รับเรียนต่อหรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์กร สหประชาชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาสเปน ภาษาอาหรับ ภาษารัสเซีย หรือภาษาของประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อ ให้เก่งเท่าหรือเกือบเท่าภาษาแม่ของแต่ละคน จะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดีขึ้น

### ๓. ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา

#### ๓.๑ ความหมายของความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศ มีความหมายหลายด้านและเป็นการยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันให้เป็นกรอบนิยามที่แน่นอน

อุไรพรรณ เจนวาริชยานนท์ (๒๕๓๖) : อ้างในตะวัน สื่อกระแส.๒๕๕๖) กล่าวสรุปไว้ว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิตโดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของแรงงานตลาด

มากนักน้อยเพียงใด คู่คุณค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่ สำหรับทางการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหา วิเคราะห์

Peter, Waterman and Phillips (๑๙๘๐) และ Longman (๑๙๘๗) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (excellence) ว่าหมายถึง คุณภาพ

พจนานุกรมของ Webster (๑๙๘๑) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (excellence) ว่าหมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

### ๓.๒ ลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษา

การอธิบายลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษานั้นจะเห็นได้ว่าการใช้คำที่แตกต่างกันแต่มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น ในต่างประเทศเรียกรูปแบบของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ/ลักษณะความเป็นเลิศ

ของสถานศึกษาว่า effective school, efficient school, successful and high-successful school, high-performing school, world class school และ school excellence model เป็นต้น ส่วนในประเทศไทยเรียกตามรูปแบบที่กำหนดเฉพาะ เช่น สถานศึกษาที่มีมาตรฐานสากล สถานศึกษาที่มีความ อัจฉริยะ สถานศึกษาที่มีคุณภาพ สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาสมบูรณ์แบบ สถานศึกษาตาม โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สถานศึกษารางวัลโรงเรียนพระราชทาน หรือ โรงเรียนดีเด่น เป็นต้น

#### บทบาทการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

คุณภาพของโรงเรียน/สถานศึกษาเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ กระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน/สถานศึกษาด้วยการปฏิรูป การศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่จะช่วยพัฒนา คุณภาพโรงเรียนและเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งผู้ที่มีบทบาท สำคัญต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

รัฐจวน อินทรกำแหง (๒๕๓๗ อ่างใน ตะวัน สือกระแสร, ๒๕๔๖) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจ สูงสุดในสถานศึกษานั้นทั้งในการสร้างสรรค์ในการทำลาย

สงบ ประเสริฐพันธ์ (๒๕๔๓ : ๙๐) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารทั้ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน/สถานศึกษา ไว้ที่น่าสนใจว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ความรู้คือ อำนาจ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการ นำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกาย ความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องนำให้บุคลากรใน โรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษาหาความรู้ การสร้างและพัฒนาคุณภาพ ของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นบทบาทภารกิจของผู้บริหารโดยตรง

สุพล วังสินธุ์ (๒๕๓๗) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน โดยค่อย ๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งมาตรฐานของตนเองและมาตรฐานที่ใช้กับผู้อื่น การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อม ๆ กันผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถพื้นฐานสำคัญ ๖ ประการ คือ ๑) มีความคิดสร้างสรรค์ลึกซึ้ง ๒) การมีความรู้ลึกไวกว ๓) การมองการณ์ไกล ๔) การเปลี่ยนแปลงได้ ๕) การมุ่งมั่น และ ๖) การอดทน

### ๓.๓ โครงสร้างสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์ ได้ดำเนินการวิจัยภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การออกแบบโครงสร้างสถานศึกษา ควรคำนึงถึงความมีอิสระ คล่องตัวในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้ผูมีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและจัดระบบบุคลากรหลักได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยได้เสนอโครงสร้างรายละเอียดดังแผนภาพที่ ๒



แผนภาพที่ ๒ โครงสร้างสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา

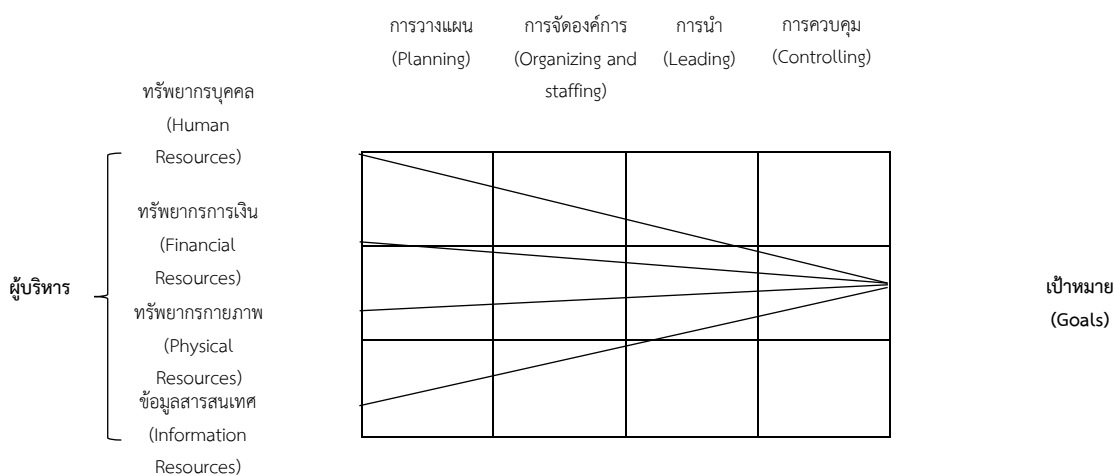
หน้าที่การบริหาร

๑. ความหมายของหน้าที่การบริหาร

การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ เรียกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร หรือหน้าที่การบริหาร (functions of management) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหารหรือใช้กระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Processes)

โรบบิ้น และดีเซนโซ (Robbins and Decenzo) สรุปว่า หน้าที่การบริหารมี ๔ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ โรบบิ้น และดีเซนโซ

ดูบริน (Dubrin) ให้ความเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหาร ๔ อย่าง คือ ๑) Planning ๒) Organizing and Staffing ๓) Leading ๔) Controlling ซึ่งทั้ง ๔ ประการ เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบริหาร ดังแผนภาพที่ ๓



แผนภาพที่ ๓ หน้าที่ของผู้บริหาร

สก็๊ญญา โฆวีโลกุล สรุปว่า กระบวนการบริหารเป็นหัวใจสำคัญของความมีประสิทธิภาพของระบบในการศึกษากระบวนการบริหารจะเน้นศึกษาถึงส่วนประกอบและหน้าที่การบริหารแต่ละส่วน คือ ศึกษา การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) สั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ดังแผนภาพที่ ๔



แผนภาพที่ ๔ องค์ประกอบของหน้าที่การบริหาร

จากแนวคิดของ ๑) โฮลท์ (Holt) ๒) แบทแมน และสเนล (Bateman and Snell) ๓) ดูบริน (Dubrin) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายและกิจกรรมในหน้าที่การบริหารดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ความคาดหวังในอนาคต การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การเลือกมาตรการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดทำโครงสร้าง การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐาน และรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบ การบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจองค์กร การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

๓. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคคล

๔. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุม ประกอบด้วย การตรวจสอบ ติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

#### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ คือ การจัดการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ส่วนกมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

#### หลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ

๑. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครูผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

๒. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

๓. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

๔. มุ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ในทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

๕. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาศึกษา

#### ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

แฟเบอร์ และเชียรอน (Faber and Shearron) แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น ๖ ด้าน คือ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดอุปกรณ์การสอน การนิเทศการสอน และการส่งเสริมครูประจำการ ส่วนกรม ภูประเสริฐ กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ ๙ ประการ คือ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน การบริหารประเมินผลการเรียน การบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การบริหารการวิจัยและพัฒนา การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การบริหารการวิจัยและพัฒนา การบริหารโครงการวิชาการ การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารงานประเมินผลงานด้านวิชาการ เช่น การกำหนดหลักสูตร แผนการสอน สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล การจัดครูเข้าสอน การนิเทศการสอน สำหรับรุ่งรัชดาพร เวหาชาติ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ สำหรับ ปรียาพร สงศ์อนุตรโรจน์ กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ ๑) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ แบ่งออกเป็นการจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ของการจัดชั้นตอน และระยะเวลาในการทำงาน การจัดทำโครงการสอน และการจัดทำบันทึกการสอน ๒) การจัดทำดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการฝึกงาน ๓) การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน แบ่งออกเป็น การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด และการนิเทศการสอน ๔) การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอน ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น ๕ ด้าน คือ งานแผนงานวิชาการ งานจัดการเรียนการสอน งานการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน งานการวัดและประเมินผล และงานอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. งานแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอน คู่มือประมวลการสอน จัดทำข้อมูลสถิตินักเรียน จัดทำนำเสนอนโยบายแนวการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงานและหรือธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และอื่น ๆ

๒. งานจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ (มาตรา ๑๐) ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตามที่เห็นสมควร โดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติและความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ (มาตรา ๑๕) กำหนดคาบเวลาเรียน ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ กำหนดวันปิด - เปิดภาคเรียนของสถานศึกษา จัดตารางสอน จัดชั้นเรียน จัดครูเข้าสอน จัดสอนซ่อมเสริม และอื่น ๆ



๓. งานพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ จัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น (มาตรา ๒๗ วรรค ๒) เทียบโอนผลการเรียน (มาตรา ๑๕ วรรคท้าย) จัดทำมาตรฐานหน่วยงานต้นสังกัด และแนวทางการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (มาตรา ๓๐) ประชุมอบรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้สอนทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการแก่ครู คัดเลือก หนังสือแบบเรียนที่กระทรวงฯ และหรือเขตพื้นที่ได้รับอนุมัติให้ใช้ในสถานศึกษา อนุมัติให้ใช้หนังสือแบบเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้น จัดทำตำราเรียนในวิชาที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร จัดหาวิทยากร และแหล่งประกอบการฝึกงาน จัดบริการห้องสมุด และที่อ่านหนังสืออื่น ๆ นอกเหนือจากห้องสมุด จัดมุมค้นคว้าศึกษาในห้องเรียน จัดห้องวิชาการสำหรับการค้นคว้าของครู และอื่น ๆ

๔. งานการวัดและประเมินผล ได้แก่ จัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคุมไปในกระบวนการเรียนการสอน (มาตรา ๒๖) ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (มาตรา ๔๘) อันได้แก่ การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง อนุมัติการจบการศึกษา ออกหลักฐานทางวิชาการ จัดทำทะเบียนวัดผล ติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และอื่น ๆ

๕. งานอื่น ๆ ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (มาตรา ๕๐) ประสาน ส่งเสริม และดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน (มาตรา ๑๒) รมรงศ์ให้เด็กทุกคนในพื้นที่บริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา ๑๐) นำเสนอการแต่งตั้งกรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ (ถ้ามี)

ส่วนธีระ รุณเจริญ กำหนดให้การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายภารกิจ ๘ ด้าน คือ

๑. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
๒. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
๓. การวัดผล การประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
๔. การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา
๕. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
๖. การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
๗. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
๘. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

### การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดการเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติโดยมีขั้นตอนสำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

### หลักการและแนวคิดการบริหารงานงบประมาณ

ธีระ รุญเจริญ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการบริหารงบประมาณไว้ ๕ ด้าน คือ

๑. ยึดหลักความเท่าเทียมกัน และความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น

๒. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

๓. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

๔. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง ๗ ด้าน คือ ๑) การวางแผนงบประมาณ ๒) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ๓) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ ๔) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ๕) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ๖) การบริหารสินทรัพย์ ๗) การตรวจสอบภายใน

๕. มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ในการจัดและพัฒนาศึกษา

### ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งขอบข่ายงานงบประมาณเป็นดังนี้

๑. งานบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ จัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน ศึกษานำเสนอเพื่อขออนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา บริหารงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน ตรวจสอบภายใน เก็บรักษาเงิน การเลือกประเภทการฝากเงิน การเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ บรรดารายได้ และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาและเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด (มาตรา ๕๙ วรรค ๔) อื่น ๆ

๒. งานวัสดุ ครุภัณฑ์ ได้แก่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ จัดซื้อ จัดจ้างตามแผนการใช้จ่าย มีอำนาจในการสั่งซื้อ สั่งจ้างเพิ่มขึ้น แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ สั่งจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ สั่งทำลายเอกสารที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา จัดทำทะเบียนควบคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ อื่น ๆ

๓. งานอื่น ๆ ได้แก่ ดำเนินการด้านกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (ระดับมัธยมปลาย) ระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนและสังคมเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (มาตรา ๕๘) อื่น ๆ

ส่วนธีระ รุณเจริญ ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ ๗ กลุ่ม คือ

๑. การจัดตั้งงบประมาณ

๒. การจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน และการอนุมัติงบประมาณ การโอน และการเปลี่ยนแปลง งบประมาณ การรายงานผล

๓. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ การตรวจสอบการใช้ผลผลิต

๔. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากร การส่งเสริมการบริหาร การจัดหารายได้ และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

๕. การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน และการนำส่งเงิน

๖. การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

๗. การบริหารวัสดุและสินทรัพย์ การวางแผนจัดหาวัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการจัดทำและการจัดหาวัสดุ การจัดหาวัสดุ การควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายวัสดุ การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

สมเดช สีแสง ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยขอบข่ายดังนี้ การควบคุมงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การรายงานผล

พรจันท์ พรศักดิ์กุล ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ๔ ขั้นตอน ในขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณมีการกำหนดนโยบายงบประมาณ การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณรายรับ - รายจ่าย ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ในขั้นของการอนุมัติงบประมาณมีการนำเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา และส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ ในขั้นของการบริหารงบประมาณ มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

และมีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และไม่มีแรงจูงใจให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ในขั้นของการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผล การใช้งบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และต้นทุน ส่วนการมีส่วนร่วมในกระบวนการ งบประมาณ พบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในกระบวนการงบประมาณ ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้สอนและ กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล ๒. ได้รูปแบบกระบวนการ งบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทาง การจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น การประมาณการรายรับ - รายจ่าย ๒) การอนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วย การ พิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ ๓) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การควบคุม การใช้งบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ๔) การประเมินผล งบประมาณ ประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผลและได้นำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมใน กระบวนการงบประมาณของหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

#### การบริหารงานบุคคล

#### หลักการและแนวคิดการบริหารงานบุคคล

๑. ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๒. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตาม นโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
๓. ยึดหลักธรรมาภิบาล

#### ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วางแผน อัตรากำลัง สรรหาบุคลากร บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร พัฒนาศักยภาพ บุคลากร พิจารณาความดีความชอบ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ประเมินผลบุคลากรใหม่ อนุญาตการ ลา ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ของบุคลากรในสถานศึกษาอนุญาตการลาไปเข้ารับการฝึกอบรม ดูงานใน ประเทศ อนุญาตการลาศึกษาต่อในประเทศ พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร การจัดการองค์การในสถานศึกษา จัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพตามที่ ได้รับมอบหมาย จัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านบุคลากรของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษา (มาตรา ๕๐) อื่น ๆ

ธีระ รุญเจริญ ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่าย ๒๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน อัตรากำลัง ๒) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ๓) การเกลี่ย อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๔) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง ๕) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา ๖) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ ๗) เงินเดือนและค่าตอบแทน ๘) การเลื่อนขั้นเงินเดือน ๙) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๑๐) การลาศึกษาต่อ ๑๑) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๑๒) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ๑๓) มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ๑๔) การส่งเสริมวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๑๕) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ๑๖) การสั่งพักราชการ การสั่งออกจากราชการไว้ก่อน ๑๗) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ๑๘) การอุทธรณ์ ๑๙) การร้องทุกข์ ๒๐) การออกจากราชการ ๒๑) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ๒๒) งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๒๓) งานยกเว้นคุณสมบัติ ๒๔) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ๒๕) งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

นิชาภา ประสพอารยา ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนกำลังคนเพื่อการวางแผนการพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ เป็นแผนปฏิบัติการ ๑ - ๒ ปี มีการดำเนินการสรรหา โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถและความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการให้รับมอบหมายติดตามและรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางการศึกษามาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมมีการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ มีการมอบหมายที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานต่อเอง โดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร มีการดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่าง ๆ จัดบริการด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลที่ทันสมัย ส่วนปัญหาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาใน

การบริหารจำแนกเป็น ๑๒ ระดับ ได้แก่ กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มีปัญหาในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนา และค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และกลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีปัญหาในการนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การใกล้เคียงปัญหาด้านสุขภาพ และการบริการข้อมูลข่าวสาร

#### การบริหารงานทั่วไป

##### หลักการและแนวคิดการบริหารทั่วไป

๑. ยึดหลักในสถานศึกษามีความอิสระในการบริหาร และการจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษา จัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๒. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กร ที่เกี่ยวข้อง

๓. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบ เครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๔. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้การ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพ และมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจน การจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

##### ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารทั่วไป ๒๓ ประการ คือ ๑) การพัฒนาระบบและ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ๒) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ๓) การวางแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ๔) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน ๕) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ๖) การพัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน ๗) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ๘) งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ๙) การ ดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และวัสดุ ๑๐) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร ๑๑) การดูแล อาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อม ๑๒) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ๑๓) การรับนักเรียน ๑๔) การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ๑๕) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ ตามอัธยาศัย ๑๖) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ๒๐) การส่งเสริม สนับสนุน และการประสานการจัด การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ๒๑) งานประสานราชการ

กับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ๒๒) งานกำกับดูแลสถานศึกษา : ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ รายงาน ๒๓) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารทั่วไป ๕ ด้าน คือ

๑. งานธุรการและสารบรรณ ได้แก่ ผลิตและจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร การเก็บรักษา และการยืม การทำลายเอกสาร การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา การประชุมครู และงานอื่น ๆ

๒. งานทะเบียน สถิติ และรายงาน ได้แก่ จัดทำทะเบียนสถิติครูและลูกจ้าง รายงานผลการเรียนของนักเรียนเป็นระยะ ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รายงานข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือกิจการต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชน เก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานของโรงเรียน และงานอื่น ๆ

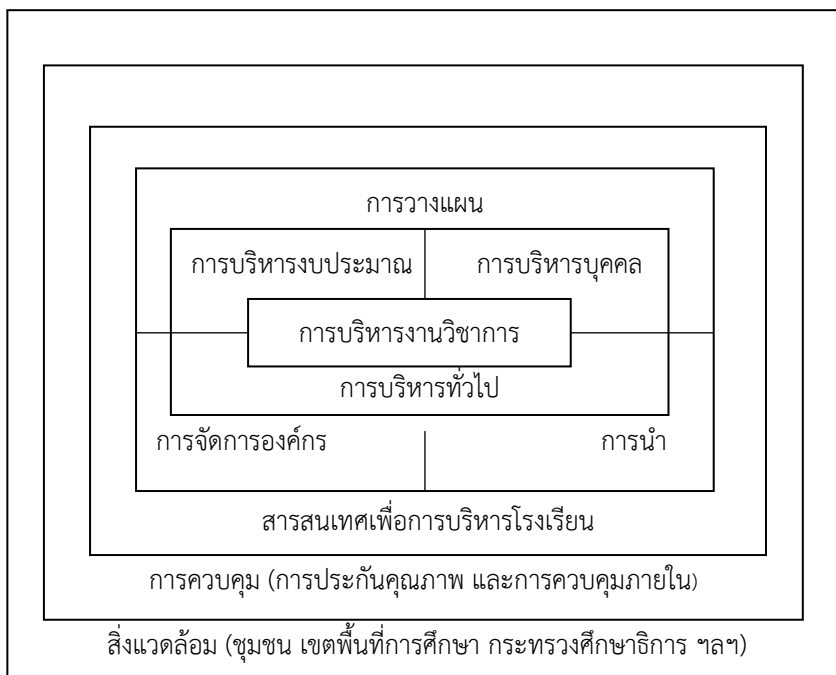
๓. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานวางแผนบริเวณสถานศึกษา ปรับปรุงบริเวณสถานศึกษา กำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุงอาคารสถานที่และห้องเรียน กำหนดมาตรการป้องกันอัคคีภัย ภัยธรรมชาติและอุบัติเหตุอื่น ๆ รักษาความปลอดภัย จัดทำทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ ส่งเสริมให้นักเรียนได้ร่วมกันทำความสะอาดห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษา และงานอื่น ๆ

๔. งานกิจการนักเรียนและบริการต่าง ๆ ได้แก่ ควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัย แนวทางการศึกษาและอาชีพ และให้คำปรึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการอาหารกลางวัน บริการด้านสุขภาพ นำนักเรียนนักศึกษาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษา จัดหาทุนการศึกษา จัดพาหนะรับส่งนักเรียน/นักศึกษา (ถ้ามี) บริการด้านกีฬาและแหล่งพักผ่อน เภณท์เด็กเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ กำหนดแผนชั้นเรียน รับนักเรียนนักศึกษาเข้าเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ปฐมนิเทศน์นักเรียนใหม่ จัดโครงการป้องกันสารเสพติดในสถานศึกษา และงานอื่น ๆ

๕. งานด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ประเพณีโดยเฉพาะในท้องถิ่น ประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดทำให้บริการข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์ครูมูลนิธิ เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำเอกสารสำคัญให้แก่ผู้มีอุปการะคุณต่อสถานศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนระดมความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา สรรวจแหล่งวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างเป็นเครือข่ายในการจัดการศึกษา จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน สรรวจความต้องการด้านบริการการศึกษาของชุมชน เสริมสร้างศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนให้แพร่หลายยิ่งขึ้น และนำการศึกษาเสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง จัดหรือประสานการจัดบริการด้านการอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่ผู้ปกครอง และหรือชุมชนอื่น ๆ

แผนผังความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

ดิเรก วรณเศียร ได้ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีองค์ประกอบ ๖ ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป และหน้าที่การบริหารทำให้การบริหารทั้ง ๔ ด้านบรรลุเป้าหมาย คือ การวางแผน การจัดองค์กร และการนำ และการควบคุม โดยได้สรุปความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ ๕



แผนภาพที่ ๕ ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง

ที่มา : ดิเรก วรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), ๑๗๔.

**๔. บทบาทหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในการบริหารโรงเรียนเอกชน**

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เกิดขึ้นจาก คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๑๙/๒๕๖๐ เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อ ๑๑ ให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการเพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายและให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

(๑) รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. อศจ. คณะอนุกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย



- (๒) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ
- (๓) สั่งการ กำกับ ดูแล เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
- (๔) จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
- (๕) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
- (๖) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (๗) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศ และแนะแนวการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
- (๘) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
- (๙) ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา
- (๑๐) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน
- (๑๑) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในจังหวัด

ข้อ ๑๒ ให้มีศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศึกษาธิการภาค มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และให้มีรองศึกษาธิการจังหวัด เพื่อช่วยเหลืองานศึกษาธิการจังหวัด จำนวนสามคน

ให้ศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้ศึกษาธิการจังหวัดดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทผู้อำนวยการระดับสูง และผู้ที่ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ประเภทผู้บริหารการศึกษา หรือเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รองศึกษาธิการภาค อยู่ก่อนวันที่คำสั่งนี้ใช้บังคับ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไข ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ข้อ ๑๓ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดหรือกรุงเทพมหานครตามมาตรา ๕๓ (๓) และ (๓) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้ศึกษาธิการจังหวัดโดยความเห็นชอบของ กศจ. เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

ข้อ ๑๔ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน กำกับดูแล และบูรณาการการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดหรือกรุงเทพมหานคร ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มอบอำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วิชาการ การบริหารทั่วไปงบประมาณ และทรัพย์สินให้กับศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนในเรื่องนั้น

ให้เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมอบอำนาจในการปฏิบัติราชการตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการแทน

จาก คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๑๘/๒๕๖๐ ข้อที่ ๑๐ (๑๐) ได้มอบให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน และข้อ ๑๔ วรรคสอง ปฏิบัติราชการตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการแทนเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งการศึกษาเอกชนเป็นระบบการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาของประเทศมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน การมีส่วนร่วมของการศึกษาเอกชนได้ถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ๒๕๖๐ : ก) ประกอบกับโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล) ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างยิ่ง

## บทที่ ๓

## แนวทางและวิธีปฏิบัติ “INTERSECT model”

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและการประชุมกลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยจัดทำเป็นแนวทางการบริหารจัดการเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

I: Innovation (การใช้นวัตกรรม)

N: Networking (การสร้างเครือข่าย)

T: Administrative Techniques (การใช้เทคนิคเชิงบริหาร)

E: English language (การส่งเสริมความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษ)

R: Relationship Building (การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น)

S: Student – centered learning (จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ)

E: Environment (การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม)

C: Curriculum (การพัฒนาหลักสูตร)

T: Team (การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ)

๑. การใช้นวัตกรรม (Innovation: I) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ต้องใช้นวัตกรรมที่ต่างจากโรงเรียนทั่วไป ซึ่งสอดคล้อง วยชัย ศรีตระกูล ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า โรงเรียนเอกชนต้องมีนวัตกรรมในการขับเคลื่อนกำกับในแต่ละเรื่องที่จะช่วยได้ เรื่องที่ไม่น่าห่วงของโรงเรียนเอกชนคือการบริหารทั่วไปแต่ห่วงเรื่องการใช้นวัตกรรมในเชิงวิชาการ การบริหาร และการติดตามผล

นวัตกรรมจะเป็นตัวเพิ่มคุณค่าและเพิ่มผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ญจันทร์ พลายเพชร (๒๕๕๓) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อและดำเนินการกำกับนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการใช้สื่ออย่างมีระบบ ควรเพิ่มงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตสื่อการสอนให้มากขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ มาตรา ๓๙ (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓) ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ๔ ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

ผู้วิจัยจึงจัดทำแนวทางการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

- ๑.๑ แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ
- ๑.๒ แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ
- ๑.๓ แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล
- ๑.๔ แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๑. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ	<p>๑.๑ วิจัยชั้นเรียน</p> <p><u>ขั้นที่ ๑</u> การสำรวจและวิเคราะห์ปัญหา</p> <p>การสำรวจและวิเคราะห์ปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของการทำวิจัย เพราะการมองปัญหานั้นนำไปสู่ความต้องการในการแก้ไข ปรับปรุง หรือการพัฒนาได้ การสำรวจและวิเคราะห์ ครูสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ</p> <p><u>ขั้นที่ ๒</u> การกำหนดและเลือกวิธีการในการแก้ปัญหา</p> <p>เมื่อครูได้วิเคราะห์ปัญหาจากการศึกษาในขั้นที่ ๑ แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการค้นหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ การจะให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา ครูจะต้องศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น วารสาร บทความ หลัสูตร ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และประสบการณ์ของครูเอง ผลจากการแก้ปัญหาเป็นอย่างไรจะทำให้ครูเห็นแนวทางในการแก้ปัญหาได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งอาจเป็นวิธีสอนแบบใหม่ เทคนิคการจัดกิจกรรม หรือการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยในการจัดประสบการณ์การเรียน</p> <p><u>ขั้นที่ ๓</u> การพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรม</p> <p>จากขั้นที่ ๒ ครูจะได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ซึ่งอาจเป็น</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>วิธีการปัญหาและหาประสิทธิภาพของสิ่งที่สร้าง เช่น นวัตกรรมประเภท เกมการหาประสิทธิภาพ ทำได้โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา และ ความสมบูรณ์ถูกต้อง แล้วจึงนำผลมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาต่อไป และในกรณีที่นวัตกรรมคือ วิธีการสอน หรือเทคนิคการสอน ครูสามารถนำไปใช้ในการออกแบบการสอนหรือการเขียนแผนการจัดกิจกรรม</p> <p><u>ขั้นที่ ๔</u> นำวิธีการหรือนวัตกรรมไปจัดกระบวนการเรียนรู้ ขั้นนี้เป็นการนำวิธีการ หรือนวัตกรรมที่สร้างขึ้นในขั้นที่ ๓ ไปจัดกระบวนการ เรียนรู้ตามที่ได้วางแผนไว้ โดยอาจจะระบุเป็นขั้นตอนไว้ว่า จะใช้กับใคร เมื่อไร อย่างไร และเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น สังเกตพฤติกรรม เริ่มต้นของนักเรียนก่อนใช้นวัตกรรม เมื่อนำไปใช้จะสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เรียนต่อไป</p> <p>การจัดกระบวนการเรียนรู้ ครูควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) สังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและจดบันทึกไว้ การสังเกตอาจจะกำหนดรายการไว้ล่วงหน้าว่าจะสังเกตอะไรบ้าง เช่น การกล้าตัดสินใจ การกล้าแสดงออก ฯลฯ หรือไม่กำหนดไว้ก็ได้ แต่เมื่อมีอะไรเกิดขึ้นจึงบันทึกไว้ เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น</li> <li>๒) พุดคุยซักถาม เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ หรือความเข้าใจของนักเรียน การพุดคุยซักถามระหว่างครูและนักเรียนสามารถเกิดขึ้นได้ในระหว่างที่สอน ขณะที่นักเรียนทำกิจกรรมหรือเมื่อทำกิจกรรมเสร็จสิ้นแล้ว โดยอาจจะใช้แบบสอบถามหรือไม่ใช้ก็ได้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ครูจะต้องจดบันทึก และรวบรวมไว้ และนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมต่อไป</li> <li>๓) การตรวจผลงาน (ชิ้นงาน) ที่เป็นผลจากการปฏิบัติของนักเรียน เช่น รายงานผลการศึกษาค้นคว้า การเขียนเรื่องประกอบภาพและสิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น</li> </ol> <p><u>ขั้นที่ ๕</u> สรุปผล</p> <p>ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมไว้ได้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มาวิเคราะห์ การวิเคราะห์อาจใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากสิ่งที่บันทึก</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>หรือถ้าจะใช้สถิติวิเคราะห์ ก็เป็นสถิติขั้นพื้นฐาน เช่น ค่าสัดส่วน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่รวบรวมได้ หลังจากนั้นจึงนำผลมาสะท้อนความคิด (Reflect) กับครูคนอื่น หากยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตามต้องการ ก็ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยย้อนกลับไปค้นหาวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ แล้วจึงนำข้อมูลต่าง ๆ มาเขียนรายงานสรุปผลการปรับปรุงการพัฒนาการเรียนรู้</p> <p>ส่วนการรายงานผล เป็นการรายงานผลการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อเป็นข้อมูลให้ครู ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์ รายงานที่ดีควรระบุข้อค้นพบหรือวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้ชัดเจน และในกรณีที่ครูต้องการจะจัดทำรายงาน ใส่ในแฟ้มสะสมงาน การเขียนอาจเขียนเป็นเรื่อง ๆ แต่ละเรื่องควรประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา</li> <li>- วัตถุประสงค์</li> <li>- วิธีการแก้ปัญหา</li> <li>- ผลที่เกิดจากการแก้ปัญหา (หรือผลพัฒนาการเรียนรู้)</li> <li>- ผลการสะท้อนความคิดร่วมกันเพื่อครู</li> </ul> <p>๑.๒ นวัตกรรมการสร้างค่านิยมร่วมความเป็นเลิศทางวิชาการ</p> <p><u>(๑) การสร้างค่านิยมองค์กร</u></p> <p>การสร้างค่านิยมองค์กรมี ๕ ชั้น ดังนี้</p> <p>ชั้นที่ ๑ ระดมความคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่ต้องการให้เป็น โดยการรวมพลังกันเองหรือโดยอาศัยเว็บไซต์ <a href="http://corevalueslist.com">http://corevalueslist.com</a></p> <p>ชั้นที่ ๒ คัดเลือกค่านิยมที่สะท้อนถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กรให้ได้มากที่สุด (อย่างน้อย ๒๐ คำ)</p> <p>ชั้นที่ ๓ หาความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างแต่ละคำเพื่อจัดเป็นหมวดหมู่ที่น่าสนใจ และไม่ทับซ้อนระหว่างกลุ่ม ประมาณ ๔ - ๗ กลุ่ม</p> <p>ชั้นที่ ๔ อธิบายความหมายของแต่ละกลุ่มให้ครอบคลุมหลากหลายแง่มุมเพื่อสะท้อนถึงลักษณะองค์กรที่ต้องการให้เป็น หากไม่สามารถอธิบายได้เต็มที่ แสดงว่าคำ ๆ นั้นอาจไม่ใช่ค่านิยมขององค์กร</p> <p>ชั้นที่ ๕ จัดเรียงรูปแบบของค่านิยมหลักที่คัดเลือกไว้ เพื่อให้</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>บุคลากรทุกคนเข้าใจได้ง่าย จดจำได้เร็ว และสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ทันที</p> <p><u>(๒) การเชื่อมโยง “ค่านิยมองค์กร” สู่วัฒนธรรมองค์กร</u></p> <p>กำหนดภาพวัฒนธรรมองค์กรที่อยากเห็นในอนาคต ควรกำหนดภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนผ่านพฤติกรรมคนออกมาให้ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงว่าในแต่ละสถานการณ์ อยากเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ Core Value แต่ละเรื่องเป็นอย่างไร ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก เพราะถ้ากำหนดได้ชัดเจน ละเอียด และครอบคลุมมากเท่าใด โอกาสจะนำไปปฏิบัติจริงก็มีมากขึ้นเท่านั้น กำหนดหัวข้อการประเมินความสำเร็จของภาพวัฒนธรรมองค์กร เมื่อสรุปได้ว่ามีภาพอะไรบ้างที่ต้องการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนต่อไปคือจะต้องกำหนดหัวข้อและแนวทางในการประเมินความคืบหน้าหรือความสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้จริง</p> <p><u>(๓) กำหนดแนวทางและจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนคนสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ</u></p> <p>เมื่อกำหนดชัดเจนแล้วว่าภาพวัฒนธรรมองค์กรมีอะไรบ้างจะวัดประเมินความคืบหน้าหรือวัดความสำเร็จจากอะไร ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดแนวทาง แผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งรายละเอียดของแต่ละแผนงานว่าจะทำเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และต้องใช้งบประมาณเท่าใด หลังจากนั้นให้รวบรวมแผนงานทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนหลัก (Master Plan) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าแต่ละช่วงเวลาองค์กรจะเน้นเรื่องอะไรบ้าง ต้องใช้เวลากี่ปี จึงสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน จะเห็นการเปลี่ยนแปลง หรือ เริ่มเห็นผลแห่งความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้เมื่อใด เป็นต้น</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ												
	<p style="text-align: center;"><u>(๔) การสร้างค่านิยมให้ฝังลึกในองค์กร</u> ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center; padding: 5px;">1. รับรู้</td> <td style="width: 33%; text-align: center; padding: 5px;">2. เข้าใจ</td> <td style="width: 33%; text-align: center; padding: 5px;">3. ทำได้</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้รับข่าวสาร</li> <li>● รับรู้ถึงสาระสำคัญของข่าวสาร</li> <li>● รับทราบว่าเกี่ยวข้องกับตน</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจความหมายของค่านิยมนั้นว่าดำเนินการเป็นรูปธรรมได้อย่างไร</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● งานเปิดโอกาสให้ทำได้ทำ</li> <li>● มีความสามารถที่จะทำ</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4. ลงมือทำ</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5. สม่่าเสมอ</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">6. ผล</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เริ่มนำไปปฏิบัติ/แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงาน</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติหลายครั้งอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการปฏิบัติงานสัมพันธ์และส่งเสริมเป้าหมายองค์กรจริงตามความคาดหวัง</li> </ul> </td> </tr> </table> <p><u>หมายเหตุ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนที่ ๑ ถึง ๔ สามารถประเมินผลได้จากแบบสำรวจ</li> <li>- ขั้นตอนที่ ๕ ให้ประเมินผลด้วยแบบสำรวจหรือโดยการสังเกต</li> <li>- ขั้นตอนที่ ๖ ต้องอาศัยทั้งการสำรวจและการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบถึงความคุ้มค่าของสิ่งที่ได้ดำเนินการไป และยืนยันว่าค่านิยมที่ระบุขึ้นส่งเสริมกลยุทธ์หลักขององค์กรมากน้อยเพียงใดความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้เมื่อใด เป็นต้น</li> </ul>	1. รับรู้	2. เข้าใจ	3. ทำได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้รับข่าวสาร</li> <li>● รับรู้ถึงสาระสำคัญของข่าวสาร</li> <li>● รับทราบว่าเกี่ยวข้องกับตน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจความหมายของค่านิยมนั้นว่าดำเนินการเป็นรูปธรรมได้อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● งานเปิดโอกาสให้ทำได้ทำ</li> <li>● มีความสามารถที่จะทำ</li> </ul>	4. ลงมือทำ	5. สม่่าเสมอ	6. ผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เริ่มนำไปปฏิบัติ/แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติหลายครั้งอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการปฏิบัติงานสัมพันธ์และส่งเสริมเป้าหมายองค์กรจริงตามความคาดหวัง</li> </ul>
1. รับรู้	2. เข้าใจ	3. ทำได้											
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้รับข่าวสาร</li> <li>● รับรู้ถึงสาระสำคัญของข่าวสาร</li> <li>● รับทราบว่าเกี่ยวข้องกับตน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจความหมายของค่านิยมนั้นว่าดำเนินการเป็นรูปธรรมได้อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● งานเปิดโอกาสให้ทำได้ทำ</li> <li>● มีความสามารถที่จะทำ</li> </ul>											
4. ลงมือทำ	5. สม่่าเสมอ	6. ผล											
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เริ่มนำไปปฏิบัติ/แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติหลายครั้งอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการปฏิบัติงานสัมพันธ์และส่งเสริมเป้าหมายองค์กรจริงตามความคาดหวัง</li> </ul>											
<p>๒. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ</p>	<p>๒.๑ นำนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ใช้ระบบงบประมาณในการบริหารจัดการซึ่งระบบที่ได้รับความนิยมและยอมรับในประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเริ่มใช้ในปีงบประมาณ ๒๕๔๗ โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เน้นหลักธรรมาภิบาล เน้นการมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ เพิ่มขอบเขตความครอบคลุม ของงบประมาณ และจัดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง</p> <p>๒.๒ นำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการลดความผิดพลาด</p>												



แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>ในการคำนวณ</p> <p>นำโปรแกรมที่มีความแม่นยำมาใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งโปรแกรมสำเร็จรูป เช่น โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป iBunchee โปรแกรม GL๔๗ ซึ่งเป็นโปรแกรมระบบบัญชีโรงเรียนเอกชน เว็บไซต์ Flow Account ซึ่งเป็นระบบบัญชีออนไลน์</p> <p>๒.๓ นำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกในการทำงาน</p> <p>ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการดาวน์โหลดเอกสารหรือแจ้งรายการเบิกจ่ายพัสดุผ่านระบบออนไลน์ ใช้ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ ใช้ระบบการประกวด ราคาอิเล็กทรอนิกส์ในการจัดซื้อจัดจ้าง ใช้โปรแกรมพัสดุโรงเรียน พรบ. ๖๐ ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปตามระเบียบของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่ช่วยทำให้ลดงานจากภาระงานที่ซับซ้อน ทำให้ทำงานได้สะดวกและรวดเร็ว ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการชำระค่าธรรมเนียมการศึกษาผ่านบัญชีธนาคาร ใช้ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการตรวจสอบยอดเงิน ตรวจสอบประวัติการใช้จ่ายเงิน โอนเงิน จ่ายค่าสินค้าและบริการ สอบถามสถานะเช็ค อายัดเช็ค ขอสินเชื่อ ทั้งสามารถพิมพ์รายการเดินบัญชี และพิมพ์หลักฐานการโอนเงินได้ โดยที่ผู้ใช้บริการไม่ต้องเดินทางไปธนาคาร สามารถตรวจสอบข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน และสามารถใช้บริการได้ตลอด ๒๔ ชั่วโมง</p> <p>๒.๔ นำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ ควรมีการติดตาม ตรวจสอบการจัดทำบัญชีรับจ่าย การลงหลักฐานและการตรวจสอบภายในให้เป็นปัจจุบัน เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบและป้องกันการทุจริต (พัชรา ประवालพิทย์, ๒๕๖๑) นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี มาใช้ในการติดตามตรวจสอบ เช่น ใช้ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ตรวจสอบประวัติรายการเดินบัญชี มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตปีละ ๑ ครั้ง โดยจะต้องตรวจสอบบัญชีภายใน ๖๐ วันตั้งแต่วันสิ้นรอบบัญชี</p>
<p>๓. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล</p>	<p>๓.๑ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการกำหนดความต้องการด้านบุคลากรใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา ใช้คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง และโปรแกรม Microsoft Excel ใน</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>การวางแผนกำหนดความต้องการอัตรากำลัง และคำนวณโครงสร้างค่าตอบแทน</p> <p>๓.๒ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากร เช่น ป้ายโฆษณา ประกาศ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ เครือข่ายสังคม ฯลฯ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Powerpoint เครื่องฉายภาพ ๓ มิติ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ จอภาพ โทรทัศน์ ไมโครโฟน เครื่องเสียง ลำโพง ฯลฯ และนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการมอบหมายงาน เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ข้อความสั้นที่ส่งผ่านโทรศัพท์มือถือ (Short Message Service : SMS) โปรแกรมสำเร็จรูปเครือข่ายสังคม ฯลฯ</p> <p>๓.๓ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ใช้คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง โปรแกรม Microsoft Excel โปรแกรม google Calendar ในการวางแผนและกำหนดตารางการพัฒนาบุคลากร ใช้กระดานสนทนาในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แบบสอบถามออนไลน์ที่ใช้ในการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งวิธีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ การจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาบุคลากรโดยใช้ฐานสมรรถนะ ฯลฯ</p> <p>นอกจากนี้ยังมีนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ที่จัดเตรียมไว้ให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามอัธยาศัย ทั้งที่เป็นสิ่งพิมพ์ ตำรา วารสารวิชาการ สารานุกรม ฯลฯ การเรียนรู้ระบบทางไกล เช่น ชุดฝึกทางไกล รายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา คอร์สออนไลน์ ฯลฯ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการสืบค้นข้อมูลโดยเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ภายนอกเข้ากับเว็บไซต์ของโรงเรียน เช่น ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ</p> <p>๓.๔ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการธำรงรักษาบุคลากร</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>ใช้คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง SmartArt ในโปรแกรม Microsoft Word ในการวางแผนและทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ใช้เครือข่ายสังคมในการรับฟังปัญหาและความต้องการของบุคลากร แล้วหาทางแก้ไขปัญหาให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมินบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และแจ้งผลประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบว่ามีจุดดีและจุดที่ต้องปรับปรุงอย่างไร ฯลฯ</p> <p>การใช้ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร เช่น ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of Human Resource Management) หรือตัวแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of Human Resource Management) หรือตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเกสต์ (Guest Model of Human Resource Management)</p>
<p>๔. แนวทางการในนวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป</p>	<p>๔.๑ นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน</p> <p>นำสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ซึ่งเป็นกระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาใช้งานเพื่อสามารถควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้จากจุดเดียว เช่น การพิมพ์เอกสารจากเครื่องคอมพิวเตอร์ บันทึกเอกสารนั้นไว้ในแฟ้มคอมพิวเตอร์ ส่งให้โทรสารจากคอมพิวเตอร์ไปยังผู้รับ เช่น การส่ง คำสั่ง ประกาศ หรือรายงานไปยังบุคลากรทั้งหมด รวมถึงการสั่งพิมพ์เอกสารและทำสำเนาเอกสาร การส่งจ่ายเงินทางบัญชีออนไลน์ การเปลี่ยนข้อความบนป้ายไฟวิ่งเพื่อประชาสัมพันธ์สถานศึกษา การบันทึกเสียงผู้ที่ติดต่อเข้ามาทางโทรศัพท์ การตรวจสอบการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ด้วยกล้องวงจรปิด</p> <p>๔.๒ นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา การออกแบบและจัดทำสิ่งที่จะประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น แผ่นพับ จดหมายข่าว วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ป้ายนิเทศประชาสัมพันธ์โรงเรียน เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ฯลฯ</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>๔.๓ นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการบริการสาธารณะ</p> <p>ใช้คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วงควบคู่กับโปรแกรม Microsoft Excel ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ใช้กล้องดิจิทัล กล้องวิดีโอ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องถ่ายเอกสาร สแกนเนอร์ ในการบันทึกหลักฐานการให้บริการข้อมูล ข่าวสารและบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชน ใช้ Google form หรือโปรแกรม SurveyMonkey ในการประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้รับบริการ ฯลฯ</p> <p>๔.๔ นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>การประเมินผลเป็นช่องทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทราบว่ากิจกรรมที่จัด เช่น กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ การบริการสาธารณะ ฯลฯ ว่าประสบความสำเร็จและได้รับความพึงพอใจหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลสามารถทำได้ทั้งการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการรับบริการ หรือร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา ใช้โปรแกรมประมวลผล และการใช้ Google Form ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ใช้สร้างแบบสอบถามออนไลน์ และรวบรวมข้อมูลการตอบแบบสอบถามออนไลน์ ช่วยให้รวบรวมและประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย</p>

**๒. การสร้างเครือข่าย (Networking : N)** การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนเอกชนและหน่วยงานของรัฐ

จากกรอบความคิดการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาสู่มาตรฐานสากล จำแนกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ เครือข่ายที่เป็นทางการ คือ เป็นเครือข่ายที่มีข้อตกลง ระบบระเบียบของความสัมพันธ์และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ คือ เครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมมีข้อตกลงเฉพาะกิจกรรมมีวัตถุประสงค์และเรื่องแต่ไม่มีข้อตกลงระบบ ระเบียบของความสัมพันธ์ให้เป็นเครือข่ายประเภทใด ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

ผู้วิจัยจัดทำแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยมีขั้นตอน ดังนี้

๒.๑ ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา

๒.๒ สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน

๒.๓ ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม

๒.๔ ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา	<p>สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของโรงเรียนในการศึกษาแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสัมพันธ์ ความร่วมมือที่ดี และสามารถประสานผลประโยชน์ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้</p> <p>๑.๑ ผู้บริหารโรงเรียนประชุมชี้แจง อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาสู่มาตรฐานสากลให้กับบุคลากรหลักของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องหลักเพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน</p> <p>๑.๒ แต่งตั้งคณะทำงาน โรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่าย (Partnership Committee) ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรหลักของโรงเรียน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ อาจจะเป็นศิษย์เก่าที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนาเพื่อกำหนดแผน เป้าหมาย และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนแนวทางการสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความต้องการและโอกาสของนักเรียนว่าจะมีส่วนเข้าถึงกิจกรรมและบริการร่วมพัฒนาได้ทั่วถึงทุกคนหรือเฉพาะกลุ่มซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>๑.๒.๑ ศึกษา ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและกลยุทธ์ การพัฒนาโรงเรียน โดยคำนึงถึงคุณประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่อาจได้รับ หรือเรียนรู้จากโรงเรียนร่วมพัฒนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>๑.๒.๒ สำรวจ ทบทวนว่ามีโรงเรียนที่เป็นคู่พัฒนาอยู่ในท้องถิ่น พื้นที่ใกล้เคียงอยู่เดิมแล้ว หรือโรงเรียนที่จะสามารถเข้าร่วม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาได้ตามกำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ หรืออาจแสวงหาแนวทางสร้างคู่ พัฒนาในลักษณะกลุ่มร่วมพัฒนา (Cluster Partnerships) กับโรงเรียนในท้องถิ่น หรือภูมิภาคอื่นเพิ่มเติม</p> <p>๑.๒.๓ ประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีประการหนึ่งในการได้มาซึ่งคู่ ร่วมพัฒนาที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการเฉพาะทางด้านของโรงเรียน</p> <p>๑.๒.๔ แสวงหาโรงเรียนร่วมพัฒนาในต่างประเทศโดยสามารถติดต่อ องค์กรที่ให้การสนับสนุนโดยตรง หรือองค์กรการกุศล หรือองค์กรเพื่อ การพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรซึ่งจะช่วยระบบโรงเรียนที่เป็นแหล่งร่วมพัฒนา ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</p>
<p>๒. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน</p>	<p>๒.๑ วางแผนสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาให้คณะทำงานศึกษา สำรวจข้อมูลพื้นฐาน จัดทำทะเบียนองค์กรเครือข่าย จำแนกประเภท เครือข่ายทั้งประเภทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ งบประมาณ วิธีการดำเนินการ กิจกรรมและการประเมินผล ให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ความต่อเนื่องของเครือข่าย มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อ การบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้มาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งเป็นแนวทาง โดยผ่านหลายช่องทาง และมีช่องทางที่สำคัญ คือ ผ่านกระบวนการของระบบ ICT เป็นการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์กันด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีความรู้และ ทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษและการใช้ ICT ข้อมูล แนวคิด เพื่อประกอบ การจัดทำแผนงาน โครงการในการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนา มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อการทำความรู้จักและ ร่วมทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแนวทางการร่วมเป็นคู่พัฒนา</li> </ul>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการศึกษาหลักสูตรร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนา</li> <li>- จัดให้นักเรียนแต่ละโรงเรียนได้จัดทำโครงการเล็ก ๆ ระยะเวลาสั้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างกระแสความสนใจของนักเรียนในวงกว้าง</li> <li>- จัดให้ผู้แทนของโรงเรียนได้พบปะ เยี่ยมเยียนโรงเรียนร่วมพัฒนาในกรณีที่เป็นโรงเรียนภายในประเทศ เพื่อร่วมปรึกษาหารือในรายละเอียดการร่วมดำเนินการ</li> <li>- จัดทำและลงนามข้อตกลงร่วมระหว่างโรงเรียน</li> <li>- ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานร่วมระหว่างโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>- เลือกรูปแบบ วิธีการสร้างเครือข่ายในแต่ละประเภทได้ตามความเหมาะสมตามบริบทของแต่ละโรงเรียน</li> </ul> <p>๒.๒ สร้างเครือข่ายส่งเสริมการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เป็นเครือข่ายในการส่งเสริมสนับสนุนทั้งในและต่างประเทศเป็นเครือข่ายอุปถัมภ์ ซึ่งหมายถึงบุคคล องค์กร สถาบัน ชุมชน ที่มีส่วนร่วมให้การสนับสนุน และร่วมพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านการระดม สรรพกำลัง ทรัพยากร และองค์ความรู้และเทคโนโลยี เช่น สถาบันอุดมศึกษา สถาบันการเงิน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>
<p>๓. ชั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม</p>	<p>เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำแผนงาน/โครงการที่เตรียมการไว้มาปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>๓.๑ คณะทำงานเครือข่ายของโรงเรียนศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงาน โครงการประชุมชี้แจง เผยแพร่สร้างความเข้าใจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติตามแผน</li> <li>๓.๒ คณะกรรมการบริหาร/คณะทำงานของเครือข่าย ผู้รับผิดชอบระหว่างเครือข่าย นำข้อตกลง กิจกรรมนำมาปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ตัวอย่างกิจกรรม เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมจัดกิจกรรมหรือจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่ได้กำหนดร่วมกัน</li> <li>- จัดกิจกรรมการเยี่ยมเยียน แลกเปลี่ยนระหว่างนักเรียน</li> <li>- เชิญชวนผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชนท้องถิ่นทั้งสองฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง</li> <li>- ร่วมกันแสวงหาภาคีเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกับคู่พัฒนา</li> </ul> </li> </ul>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกันติดตามการดำเนินงานของคู่พัฒนาและการพัฒนาของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>- จัดให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- การใช้แหล่งเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพัฒนาร่วมกัน</li> <li>- ร่วมมือกันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> </ul> <p>๓.๓ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ในข้อตกลงควรกำหนดเรื่องของการกำกับ ติดตาม และประเมินผล กำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณและระยะเวลา เพื่อต้องการให้รู้ว่าการดำเนินงานของเครือข่ายบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร จะนำผลการประเมินให้คณะกรรมการบริหารเครือข่ายรับทราบ จะได้นำไปศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป</p>
๔. <sup>ขั้น</sup> ทบทวนผลการดำเนินงาน	<p>เป็นขั้นนำการประเมินมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงพัฒนาเครือข่าย</p> <p>๔.๑ คณะกรรมการบริหารเครือข่ายร่วมกันทบทวนผลการดำเนินงานของคู่พัฒนาว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จตามที่ร่วมกันกำหนดไว้ อย่างไรบ้าง มีผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ควรมีการแสดงผล หลักฐาน ร่องรอยผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณา</p> <p>๔.๒ ทบทวนแผนการดำเนินงานและข้อตกลงร่วมกันเพื่อพิจารณาปรับปรุง พัฒนา หรือดำเนินการตามที่ได้เห็นสมควรร่วมกันต่อไป</p> <p>๔.๓ ผลการตรวจสอบทบทวนนำไปเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ถ้าหากเห็นว่าเป็นปัญหา</p>



๓. การใช้เทคนิคเชิงบริหาร (Administrative Techniques : T) การบริหารจัดการโรงเรียน เอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เทคนิคการบริหารแนวศัพทราชาธรรม ดังนี้

- ๓.๑ แนวทางการใช้ด้านทาน (การให้)
- ๓.๒ แนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)
- ๓.๓ แนวทางการใช้ด้านปริจาคะ (การบริจาค)
- ๓.๔ แนวทางการใช้ด้านอาชวะ (ความซื่อตรง)
- ๓.๕ แนวทางการใช้ด้านมัททวะ (ความอ่อนโยน)
- ๓.๖ แนวทางการใช้ตปะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ)
- ๓.๗ แนวทางการใช้ด้านอักโกธะ (ความไม่โกรธ)
- ๓.๘ แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน)
- ๓.๙ แนวทางการใช้ด้านขันติ (ความอดทน)
- ๓.๑๐ แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ (ความอหังการ รักษาความยุติธรรม)

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๑. แนวทางการใช้ด้านทาน (การให้)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ช่วยเหลือครู บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงาน สถานศึกษาอื่น ชุมชน เช่น ทรัพย์สิน การใช้แรงงาน ความรู้ ความคิดเห็นแก่ทุกคนทุกองค์กร ด้วยความเต็มใจ</li> <li>๒. ประกาศนโยบายคุณภาพ เน้นบริการเป็นเลิศ เสียสละเวลาปฏิบัติหน้าที่ให้แก่โรงเรียนและชุมชนอย่างเต็มใจ</li> <li>๓. มีเหตุผลในการใช้จ่าย ลดความสูญเปล่า เน้นคุณภาพในราคาที่เหมาะสม</li> <li>๔. เต็มใจให้คำปรึกษา แก่นักเรียนและผู้ปกครอง</li> <li>๕. มีการประชุมทีมบริหารและบุคลากรทั้งโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>
๒. แนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. รู้จักสำรวมกาย วาจา ใจ อยู่ตลอดเวลา ไม่ให้เกิดการทุจริตหรือก้าวร้าว ข่มขู่ ผู้อื่น</li> <li>๒. มีมารยาทอันดีงาม เป็นแบบอย่างแก่บุคคลทั่วไป</li> <li>๓. ประพฤติตนให้เหมาะสมกับขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่น</li> <li>๔. ยึดมั่นและศรัทธาในหลักคุณธรรมแห่งศาสนาของตนและไม่ดูถูกเหยียดหยาม ศรัทธา ความเชื่อถือของผู้นับถือศาสนา</li> <li>๕. หมั่นทบทวนการรักษาศีลของตนในแต่ละวัน</li> </ol>
๓. แนวทางการใช้ด้านปริจาคะ (การบริจาค)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ร่วมมือต่อองค์การ หน่วยงานการกุศลหรือสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>๒. เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม</li> </ol>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	๓. รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่เพื่อนร่วมงานที่ควรจะได้รับ ๔. ไม่ขโมยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
๔. แนวทางการใช้ด้านอาชวาระ (ความซื่อตรง)	๑. ยึดหลักความโปร่งใสในการปฏิบัติงานโดยไม่พะวงกับชื่อเสียง ลาภยศ หรือตำแหน่ง ๒. รักษาความสัตย์และต้องปฏิบัติตามคำพูด คำสัญญาโดยไม่กลับกลอก ๓. วิเคราะห์ใคร่ครวญ ก่อนกระทำการใดแล้วจึงตัดสินใจดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ อย่างรอบคอบ ละเอียด ถี่ถ้วน ๔. ระมัดระวัง สำรวมคำพูดต่อหน้าผู้อื่นหรือต่อที่ประชุม ไม่เพื่อจ้อไร้สาระ
๕. แนวทางการใช้ด้านมัททวะ (ความอ่อนโยน)	๑. ต้องรู้จักให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยผู้อื่นด้วยความจริงใจ ๒. ไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่โดยไม่จำเป็น ๓. รู้จักให้ความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งเหนือกว่า ผู้ที่อาวุโสกว่าและรู้จักให้เกียรติผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า หรือมีตำแหน่งต่ำกว่าตนตามสมควร ๔. ควรบอบน้อมถ่อมตนและฝึกให้เป็นบุคลิกภาพประจำอยู่เสมอ
๖. แนวทางการใช้ด้านจิตตะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่น ลาภยศ)	๑. ควรหมั่นพิจารณาว่าตนเองและโรงเรียนยังมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง และใช้ความเพียรพยายามปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ ๒. ก่อนจะลงมือทำอะไร ๆ จะต้องพิจารณารอบคอบแล้วว่าเป็นสิ่งดีที่ควรทำหรือไม่ควรทำ ๓. หากเกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน ควรมีความอดทนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อลดความขัดแย้ง ๔. ไม่หลงตามสิ่งยั่วยุหรือกระแสนิยมที่ผิด ๆ ๕. ไม่ประมาทในการตัดสินใจในการทำงาน
๗. แนวทางการใช้ด้านอักโธระ (ความไม่โกรธ)	๑. ไม่แสดงอาการโกรธ เกลียด หรืออาฆาต พยาบาทต่อผู้อื่นแม้จะไม่พอใจเพียงใดก็ตาม ๒. ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง ๓. เผชิญต่อการยั่วยุหรือทำร้ายด้วยสติ สัมปชัญญะ ๔. ฝึกบุคลิกภาพของตนให้มีความสุขุมคัมภีรภาพจนเป็นเอกลักษณ์ประจำตน ๕. รู้จักให้อภัยผู้ที่ล่วงเกินทางกาย วาจา ด้วยการปล่อยวาง
๘. แนวทางการใช้ด้านอวิสิงหา	๑. ระมัดระวังในการกระทำใด ๆ ไม่ให้กระทบกระเทือน และทำให้

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
(ความไม่เบียดเบียน)	<p>ผู้อื่นต้องเสียประโยชน์</p> <p>๒. ไม่เอารัดเอาเปรียบ รังแก กลั่นแกล้งเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๓. หากตนเองจะได้รับผลประโยชน์แต่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ผู้บริหารต้องไม่ปฏิบัติ</p> <p>๔. จัดคนให้เหมาะสมกับงาน ลดสายงานบังคับบัญชาไม่ใช้อำนาจสั่งการลูกน้องนอกเหนือภาระหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p>
๙. แนวทางการใช้ด้านขันติ (ความอดทน)	<p>๑. มีความอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา ใช้กลยุทธ์พิเศษแก้ปัญหาตามสถานการณ์</p> <p>๒. ไม่หวั่นไหว ท้อแท้ เมื่อถูกกล่าวร้ายป้ายสี ว่ากล่าวตำหนิติเตียนโดยปราศจากมูลความจริง</p> <p>๓. แม้เผชิญกับปัญหาด้านงบประมาณก็ยังคงตั้งมั่นอยู่ในความสุจริต ไม่หวั่นไหว เน้นธุรกิจการศึกษาเป็นหน่วยงานเล็กแต่มีคุณภาพ</p> <p>๔. ระมัดระวังความรู้สึกหวั่นไหวเมื่อได้รับลาภ ยศ เกียรติ การสรรเสริญ เลื่อมลาภ เลื่อมยศ เสียเกียรติ หรือการนินทาว่าร้าย</p>
๑๐. แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ (ความอหังการ รักษาความยุติธรรม)	<p>๑. ไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อวิถีชีวิตอันดีงามของสังคม ชุมชน</p> <p>๒. สร้างข้อตกลงกับชุมชนผู้รับบริการ ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักการที่ถูกต้องเป็นสำคัญ</p> <p>๓. แยกความเป็นส่วนตัวออกจากภาระงานที่ทำ เพื่อไม่ให้มีความโลภเข้าครอบงำ</p> <p>๔. ควบคุมพฤติกรรมของตนให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามและจรรยาบรรณที่ดี</p>

๔. การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English Language : E) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองที่นักเรียนต้องเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาในระดับสูงต่อไป จำนวนผู้เรียนภาษาอังกฤษทั่วโลกจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องคาดว่าในอีก ๑๐ - ๑๕ ปีข้างหน้า จำนวนผู้เรียนจะเพิ่มขึ้นสูงสุดถึง ๒ พันล้านคน แสดงให้เห็นว่าพลโลกตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในสังคมโลกยุคใหม่

๔.๑ แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน, การจัดองค์กร, การนำ, การควบคุม)

๔.๒ แนวทางการจัดการเรียนการสอน

๔.๓ แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน

๔.๔ แนวทางการสรรหาครูผู้สอน

๔.๕ แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

๔.๖ แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชน

๔.๗ แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร

๔.๘ แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา

๔.๙ แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๑. การบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน, การจัดองค์กร, การนำ, การควบคุม)	<p>๑. การวางแผน</p> <p>การวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์) ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน บริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการด้านภาษาอังกฤษ และสถานที่ต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>๒. การจัดองค์กร</p> <p>การจัดการบังคับบัญชาที่มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมีความสำคัญต่อการบริหารการส่งเสริมภาษาอังกฤษ การกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแน่นอน มีเกณฑ์ในการตรวจสอบใช้เป็นแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และโครงสร้างที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>๓. การนำ</p> <p>ใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน ผู้บริหารใส่ใจและในการเป็นผู้เริ่มต้นในการใช้ภาษาพูดคุยกับครูต่างชาติ สื่อสารได้หลายช่องทาง นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีส่วนให้เกิดการสนับสนุนและส่งเสริม</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>ความเข้าใจในด้านการจัดการศึกษาภาษาอังกฤษ เชิญชวนผู้ปกครองให้การสนับสนุน จัดหาทรัพยากร ตลอดจนให้ร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนได้ด้วยงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารของโรงเรียน โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนที่เป็นประโยชน์เท่าที่โรงเรียนสามารถทำได้ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ เชิญชวนให้บุคคลต่างๆ ได้เข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียนและการให้บริการแก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้</p> <p>๔. การควบคุม</p> <p>การจัดทำคู่มือของโรงเรียน โดยขยายรายละเอียดตามองค์ประกอบ การดำเนินงานบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศด้านภาษา ควรมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ เช่น เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ</p>
๒. การจัดการเรียนการสอน	<p>จัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องสมุดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภาษาห้องปฏิบัติการทางภาษา และห้องสมุดที่มีสื่อทางด้านในภาษาที่พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ การสอนที่ให้ผู้เรียนเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่พูดภาษาอังกฤษ</p>
๓. หลักสูตรและการสอน	<p>มาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ</p>
๔. ครูผู้สอน	<p>ต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างน้อย เป็นปัจจัยการดำเนินการในการบริหารโรงเรียน ด้านครูผู้สอนภาษาอังกฤษมีประสบการณ์ในการสอน</p>
๕. นโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	<p>โรงเรียนควรมีนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ผู้บริหารจึงต้องใส่ใจในการบริหาร โครงการภาษาที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนให้บรรลุผลตามนโยบาย</p>
๖. การมีส่วนร่วมของชุมชน	<p>ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการสอนภาษา</p>
๗. โครงสร้างการบริหาร	<p>โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม มีแผนปฏิบัติงานประจำปี มีระบบประกันคุณภาพ และการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๘. เครือข่ายทางการศึกษา	การสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การเรียนการสอนภาษาที่มีความเข้มแข็งมากขึ้น
๙. การพัฒนาครูและบุคลากร	การพัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครูซึ่งปัจจัยสำคัญของการบริหารการศึกษาให้มีจิตสำนึกในความเป็นครูมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษา มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ มีทักษะในการวางแผนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนได้อย่างถูกต้อง

**๕. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)** การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ในชุมชน

๕.๑ การประชาสัมพันธ์

๕.๒ การให้บริการชุมชน

๕.๓ การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน

๕.๔ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

๕.๕ การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๑. การประชาสัมพันธ์	จัดทำวารสาร สิ่งพิมพ์ เผยแพร่ เสนอข้อมูล ของโรงเรียนให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ การจัดทำรายงานผลการเรียนของผู้เรียน จัดปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนก่อนเปิดเรียนภาคต้นของทุกปี เสนอการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเผยแพร่ความเคลื่อนไหวในการบริหารโรงเรียน เผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน จัดการประชุม ผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบของโรงเรียนให้ผู้ปกครอง ทราบ โทรศัพท์ติดต่อผู้ปกครองเพื่อแจ้งและรับทราบข้อมูลของนักเรียนจากผู้ปกครอง จัดงานนิทรรศการเผยแพร่ผลงานนักเรียนประจำปี การออกข่าวสื่อสารมวลชน จัดทำข่าวเสียงตามสาย จัดทำป้ายนิเทศ เสนอผลงานนักเรียน
๒. การให้บริการชุมชน	ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการอาคารของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการสนามกีฬาของโรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาใช้บริการห้องประชุมของโรงเรียนให้ชุมชนยืมโต๊ะ เก้าอี้ ของโรงเรียน ให้คำแนะนำ คำปรึกษาหารือทางด้านวิชาการ ให้ธนาคารมาเปิดในโรงเรียน เป็นสำนักงาน นำนักเรียนไปช่วยชุมชน ทำความสะอาดวัด ในชุมชน นำนักเรียนช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน โรงเรียนจัดอบรมความรู้ด้านภาษา ให้กับผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน
๓. การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน	เข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นในเครือข่ายของชุมชน ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา การนำนักเรียนไปช่วยชุมชนทำความสะอาดวัด นำนักเรียนช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีของท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู นำนักเรียนไปช่วยพัฒนาชุมชนโดยการปลูกข้าว ทำนา

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๔. การรับความช่วยเหลือสนับสนุนของชุมชน	<p>ร่วมมือกับผู้ปกครอง วางแผนและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน</p> <p>คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้นำทางศาสนาในชุมชนมาเป็นที่ปรึกษาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียน ชุมชนจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนเยี่ยมชมและศึกษา วิทยากรจากชุมชนเข้ามาให้ความรู้แก่นักเรียนส่งเสริมการประกอบอาชีพ ผู้นำชุมชนเข้าร่วมเป็นเกียรติเป็นประธานในงานกิจกรรมของโรงเรียน ตัวแทนชุมชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียน เชิญชวนบริจาคการเงินสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน เชิญผู้ปกครองมาให้ความรู้แก่นักเรียนด้านการทำอาหาร ด้านการตัดผม มอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน ผู้ปกครอง</p>
๕. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น	<p>ครูและนักเรียนนำการแสดงด้านดนตรี นาฏศิลป์ หรือความสามารถพิเศษอื่น ๆ ร่วมงานกับชุมชน ผู้บริหารเป็นวิทยากรฝึกอบรม และการประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ประสานความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือของชุมชนและหน่วยงานอื่น</p> <p>เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่าเข้ามาจัดตั้งกลุ่มชมรม สมาคม เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันปีใหม่ เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันลอยกระทง เชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองมาร่วมงานวันพ่อ งานวันแม่ และร่วมงานไหว้ครู เชิญคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องความต้องการของชุมชน</p>



๖. จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student – centered learning: S) การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๖.๑ การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๖.๒ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๖.๓ การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๖.๔ การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
<p>๑. การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๑.๑ กำหนดทิศทางของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่มีจุดเน้นคุณภาพนักเรียนอย่างชัดเจน</li> <li>- การกำหนดแผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับเป้าหมาย</li> <li>- การกำหนดแผนการดำเนินงานในทุกองค์ประกอบของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์</li> <li>- การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง</li> <li>- การจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผู้เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวทางการประกันคุณภาพภายนอก</li> </ul> <p>๑.๒ การสร้างความเข้าใจกับครูและนักเรียน</p> <p><u>บทบาทของครูผู้สอน</u></p> <p>๑. การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะบุคคลทำแทนกันไม่ได้ ผู้สอนที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้เขาได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง</p> <p>๒. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่ต้องมีการใช้กระบวนการคิด สร้างความเข้าใจความหมายของสิ่งต่าง ๆ ดังนั้นผู้สอนจึงควรกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดทำให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ</p> <p>๓. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม เพราะเรื่องเดียวกันอาจคิดได้หลายแง่หลายมุมทำให้เกิดการขยาย เติมเต็มความรู้ ตรวจสอบความถูกต้องของการเรียนรู้ตามที่สังคมยอมรับด้วย ดังนั้นผู้สอนที่ปรารถนาให้เกิดการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ</p> <p>๔. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน เป็นความรู้สึกที่เบิกบาน</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>เพราะหลุดพ้นจาก ความไม่รู้ นำไปสู่ความไม่ไม่รู้ อยากรู้ก็เพราะเป็นเรื่องที่น่าสนุกผู้สอนจึงควรสร้างภาวะที่กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้หรือคับข้องใจบ้าง ผู้เรียนจะหาคำตอบเพื่อให้หลุดพ้นจากความข้องใจ และเกิดความสุขขึ้นจากการได้เรียนรู้เมื่อพบคำตอบด้วยตนเอง</p> <p>๕. การเรียนรู้เป็นงานต่อเนื่องตลอดชีวิต ขยายพรมแดนความรู้ได้อย่างไม่สิ้นสุด ผู้สอนจึงควรสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาความรู้ไม่รู้จบ</p> <p>๖. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะได้รู้มากขึ้นทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เป็นการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับรู้ผลการพัฒนาของตัวเองด้วย</p> <p><u>การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้สอน</u></p> <p>๑. ให้ผู้เรียนมีโอกาสกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้และร่วมวางแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในบรรยากาศที่ยืดหยุ่น</p> <p>๒. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ ความเข้าใจในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p> <p>๓. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมการคิด การค้นคว้าหาความรู้และการแสดงออกของผู้เรียน ฝึกให้ผู้เรียนค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้หรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลายด้วยตนเอง</p> <p>๔. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและสร้างผลงานจากการเรียนรู้ ตามความถนัดและความสนใจของตนเองและของกลุ่ม</p> <p>๕. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการจัดการกระทำข้อมูล</p> <p>๖. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงหรือประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนในชีวิตจริงหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงให้มากที่สุด</p> <p>๗. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ และฝึกปรับปรุงตนเอง</p> <p>๘. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากเพื่อนในกลุ่ม</p> <p>๙. ส่งเสริมให้มีโอกาสฝึกการทำงานเป็นทีมความมีวินัยและความรับผิดชอบ</p> <p>๑๐. จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอนที่เป็นกัลยาณมิตร</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>มีชีวิตชีวาและมีความสุข</p> <p>๑๑. ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการคิด การแก้ไขปัญหาและการค้นพบความรู้</p> <p>๑๒. ประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องและตรงสภาพจริง</p> <p>๑๓. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมประเมินและสะท้อนผลการเรียนของตนเองและเพื่อน</p> <p><u>บทบาทของผู้เรียน</u></p> <p>๑. กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และวางแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้</p> <p>๒. แสวงความรู้ จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการเรียนการรู้ด้วยตนเอง</p> <p>๓. แสวงหาความรู้ โดยการใช้ IT เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูล</p> <p>๔. คิด ทำ และแสดงออกเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างผลงาน</p> <p>๕. มีปฏิสัมพันธ์ช่วยกันเรียนรู้กับเพื่อนและกลุ่ม</p> <p>๖. สร้างผลงานจากการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจของตนเอง (มีผลงานจากการเรียนรู้)</p> <p>๗. ประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงหรือสถานการณ์จริง</p> <p>๘. นำเสนอและสะท้อนผลงานในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>๙. ชื่นชมกับความสำเร็จของตนเองและทีมงาน</p> <p>๑๐. ฝึกความมีวินัยและความรับผิดชอบ</p> <p>๑๑. มีส่วนร่วมและได้รับการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>
<p>๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๒.๑ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พยายามจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล สื่อ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และผู้เรียนมีโอกาสนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ผู้สอนเตรียมจัดสถานการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ นำทางไปสู่การเรียนรู้ โดยไม่ใช้วิธีบอกความรู้โดยตรง หรือถ้าจะจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้โดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล ผู้สอนจะต้องสำรวจให้รู้ก่อนว่า ภายในห้องสมุดมีข้อมูลอะไรอยู่บ้าง อยู่ที่ใด จะค้นหาอย่างไร แล้วจึงวางแผนสั่งการ ผู้เรียนต้องรู้</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>เป้าหมายของการค้นหาจากคำสั่งที่ผู้สอน</p> <p>๒.๒ เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับคนอื่น เมื่อผู้เรียนจะต้องทำงานร่วมกัน จัดเก้าอี้ให้นั่งรวมกันเป็นกลุ่ม การจัดการเรียนการสอนที่แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ กลุ่มละ ๔ - ๕ คน โดยสมาชิกในกลุ่มมีระดับความสามารถแตกต่างกัน สมาชิกทุกคนมีบทบาทหน้าที่ร่วมกันในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีเป้าหมายและมีโอกาสได้รับรางวัลของความสำเร็จร่วมกัน วิธีการแบบนี้ผู้เรียนจะมีโอกาสสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในเชิงบวก มาปฏิสัมพันธ์แบบได้พัฒนาทักษะทางสังคม และได้ใช้ได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มเผชิญหน้ากันกระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อสร้างความรู้ให้กับตนเอง</p> <p>๒.๓ เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>(๑) ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองสนใจ</p> <p>(๒) ผู้เรียนได้เรียนรู้หรือหาคำตอบด้วยตนเองโดยการคิดและปฏิบัติจริง</p> <p>(๓) วิธีการหาคำตอบมีความหลากหลายจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>(๔) นำข้อมูลหรือข้อความรู้จากการศึกษามาสรุปเป็นคำตอบหรือข้อค้นพบของตนเอง</p> <p>(๕) มีระยะเวลาในการศึกษาหรือแสวงหาคำตอบพอสมควร</p> <p>(๖) คำตอบหรือข้อค้นพบเชื่อมโยงต่อการพัฒนาความรู้ต่อไป</p> <p>(๗) ผู้เรียนมีโอกาสเลือก วางแผน และจัดการนำเสนอคำตอบ</p> <p>๒.๔ การแนะนำให้ผู้เรียนจัดทำแฟ้มสะสมงาน แฟ้มสะสมงานของผู้เรียนนอกจากจะแสดงพัฒนาการของผู้เรียนแล้ว ยังเป็นการสะท้อนการสอนของผู้สอน เพื่อจะนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป</p> <p>หลักการเบื้องต้นของการจัดทำแฟ้มสะสมงาน มีดังนี้</p> <p>(๑) รวบรวมผลงานที่แสดงถึงพัฒนาการด้านต่าง ๆ</p> <p>(๒) รวบรวมผลงานที่แสดงลักษณะเฉพาะของผู้เรียน</p> <p>(๓) ดำเนินการควบคู่กับการเรียนการสอน</p> <p>(๔) เก็บหลักฐานที่เป็นตัวอย่างที่แสดงความสามารถในด้านกระบวนการและผลผลิต</p> <p>(๕) มุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้</p>
๓. การวัดและประเมินผล	๓.๑ การวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<p>(๑) เน้นการประเมินที่ดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งสามารถทำได้ตลอดเวลาทุกสภาพการณ์</p> <p>(๒) เน้นการประเมินที่ยึดพฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียนจริง ๆ</p> <p>(๓) เน้นการพัฒนาจุดเด่นของผู้เรียน</p> <p>(๔) ใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายและสอดคล้องกับวิธีการประเมินตลอดจนจุดประสงค์ในการประเมิน</p> <p>(๕) เน้นคุณภาพผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน</p> <p>(๖) การประเมินด้านความคิด เน้นความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์</p> <p>(๗) เน้นให้ผู้เรียนประเมินตนเอง และการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้เรียนผู้ปกครองและผู้สอน</p> <p>๓.๒ วิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>(๑) ศักยภาพวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ดังนั้น จึงใช้วิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ การตรวจผลงาน การทดสอบ บันทึกรายงานที่เกี่ยวข้อง การรายงานตนเองของผู้เรียน แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น</p> <p>(๒) กำหนดเครื่องมือในการประเมิน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ให้เป็นการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนรอบด้านตามสภาพจริงแล้ว ในการกำหนดเครื่องมือจึงเป็นเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบันทึกข้อมูล จากการศึกษา ผลงาน โครงงาน หนังสือที่ผู้เรียนผลิต แบบบันทึกต่างๆ ได้แก่ แบบบันทึกความรู้สึกรู้จัก บันทึกความคิด บันทึกของผู้เกี่ยวข้อง (นักศึกษา เพื่อน อาจารย์ ผู้ปกครอง) หลักฐานร่องรอยหรือผลงานจากการร่วมกิจกรรม เป็นต้น</li> <li>- แบบสังเกต เป็นการสังเกตพฤติกรรม การร่วมกิจกรรมในสถานการณ์ต่างๆ</li> </ul>
๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม แก่นักเรียน	<p>๔.๑ หลักสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน</p> <p>(๑) ส่งเสริมให้ครูเป็นต้นแบบ (Modelling) ที่ดีให้แก่เด็กเพื่อให้เด็กเกิดความศรัทธาและอยากทำตามเพราะกระบวนการกลุ่มเกลตาทางสังคม (Social Learning) เชื่อว่าต้นแบบเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>(๒) การใช้กระบวนการกลุ่มในการกล่อมเกลา (Group Process)</p> <p>(๓) ครูทุกคนแม้จะสอนวิชาใดก็ตามควรตระหนักว่าต้องมีหน้าที่ในการสอนคุณธรรม จริยธรรมด้วย</p> <p>(๔) ควรเลือกวิธีสอนให้เหมาะสมกับเรื่องที่สอน ไม่ควรใช้การบรรยายอย่างเดียว ควรใช้วิธีการเชิงเหตุผลให้คิด วิเคราะห์ ใช้ตรรกะ ใช้การสร้างจุดสะเทือนใจ ใช้การอนุมาน การอุปมา อุปไมย เป็นต้น</p> <p>(๕) ควรมีนิทาน ขำ หรือเรื่องตัวอย่างประกอบเพื่อชี้ให้เห็นสิ่งที่ต้องการสอนอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น</p> <p>(๖) ใช้สื่อการสอนอย่างเหมาะสม</p> <p>(๗) การวัดประเมินผลด้านคุณลักษณะของผู้เรียนที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าวัดด้านความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเข้าเรียนและสอบตามหลักสูตรธรรมศึกษา (นักธรรมตรี - โท - เอก) โดยการสมัครเข้าเรียนและสอบตามหลักสูตรนักธรรมตรี - โท - เอก ซึ่งจะได้ทั้งความรู้และกล่อมเกลาด้านจิตใจไปด้วย</li> <li>- การใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอนธรรมะ ปัจจุบันแหล่งการเรียนรู้มีมากมาย แต่สื่อคอมพิวเตอร์เป็นสื่อที่ทันสมัยสามารถสืบค้นหาความรู้ได้มากมายและเข้าถึงได้ง่ายซึ่งครูสามารถสร้างเป็นบทเรียน (E-Learning) ให้นักเรียนเรียนเรื่องที่เหมาะสม รวมทั้งอาจมีเกมธรรมะ สื่อธรรมะที่สนุก ๆ ให้นักเรียนเกิดความสนใจมากกว่าการเล่นเกมที่มอมเมา เป็นต้น</li> <li>- การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเป็นครูที่พูดไม่ได้ เป็นการจัดบรรยากาศกายภาพในโรงเรียนให้เป็นสถานที่น่าอยู่น่าเรียนและช่วยกล่อมเกลาจิตใจนักเรียน เช่น สอนจริยธรรมนักเรียน ต้นไม้พูดได้ เป็นต้น</li> </ul> <p>๔.๒ กิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน</p> <p>(๑) การจัดกิจกรรมเข้าค่ายนักเรียนหรือบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน เป็นกิจกรรมกล่อมเกลาอย่างหนึ่งที่น่าสนใจแต่ควรมีการวางแผนและดูแลให้บรรลุตามเป้าหมายด้วย</p> <p>(๒) การใช้ดนตรี กีฬา ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือกล่อมเกลาจิตใจนักเรียน เป็นเครื่องมือสร้างความสุนทรีย์ในจิตใจและกล่อมเกลาให้นักเรียนได้เป็นอย่างดี แต่ครูหรือผู้ฝึกต้องวางแผนและดูแลอย่างดีด้วย</p> <p>(๓) การจัดกิจกรรมประกวด แข่งขัน ยกย่องคนดี โดยกำหนดเกณฑ์</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>กตिका และมีวิธีดำเนินการที่มีความหมายทำให้คนทำความดีเกิดกำลังใจ และคนอื่นอยากทำความดีด้วย</p> <p>๔.๓ การปรับพฤติกรรมนักเรียน โดยใช้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผ่านทางครูที่ปรึกษาและชั่วโมงโฮมรูม ๑) การกระตุ้น/เสริมสร้างให้นักเรียนแต่ละคนตระหนัก ในพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง ๒) การส่งเสริมให้นักเรียนแต่ละคนวางแผนแก้ปัญหา/พัฒนาพฤติกรรมที่ตน ยืนยันว่ายังเป็นปัญหา ๓) การติดตามการปฏิบัติตามแผนที่นักเรียน กำหนดเอง โดยใช้หลักการเสริมแรงเป็นระยะ ๆ จนนักเรียนมีพฤติกรรมที่ ดีขึ้น</p>

๗. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment: E) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม

- ๗.๑ แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
- ๗.๒ แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
- ๗.๓ แนวทางตามหลักการใช้สอย
- ๗.๔ แนวทางตามหลักความประหยัด
- ๗.๕ แนวทางตามหลักความปลอดภัย
- ๗.๖ แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๑. หลักพัฒนาการของผู้เรียน	<p>การจัดสภาพแวดล้อมคำนึงถึงพัฒนาการและวัยของเด็ก และเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งประดิษฐ์ และวิธีการที่เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กอย่างรอบด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เช่น ใช้เฟอร์นิเจอร์ที่เหมาะสมกับขนาดร่างกายของเด็ก มีขนาดที่เอื้อให้เด็กจะหยิบจับหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ถนัดเหมาะสมกับแรงกำลังของเด็ก มีน้ำหนักเบาเพื่อให้เด็กสามารถเคลื่อนย้ายด้วยตนเองได้โดยสะดวก ไม่มีกลไกซับซ้อนหรือยากเกินความสามารถของเด็ก จัดวางวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับพอดีที่เด็กจะเอื้อมมือถึงได้สะดวก ป้ายและสิ่งชี้แนะทางสายตาต้องมีขนาดที่เห็นได้ชัดเจน และควรมีภาพประกอบคำบรรยายติดอยู่ในระดับสายตาเด็ก จัดพื้นที่และวัสดุอุปกรณ์ที่หลากหลายเหมาะสมกับวัยให้เด็กได้เลือกทำและประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เด็กได้สำรวจและใช้ประสาทสัมผัสรับรู้ และจัดพื้นที่ที่เอื้อให้เด็กได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น</p>
๒. หลักความสวยงามเป็นระเบียบ	<p>การจัดสภาพแวดล้อมจะต้องคำนึงถึงความสวยงาม สะอาด สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นสัดส่วน จัดให้มีพื้นที่เป็นธรรมชาติ มีสนามหญ้า จัดสวนหย่อม ปลูกไม้ดอกไม้ประดับในบริเวณต่าง ๆ หากมีพื้นที่ควรปลูกต้นไม้ให้ร่มเงา เพื่อให้เกิดความร่มรื่น สวยงาม เจริญหู เจริญตาเกิดความจรรโลงใจ มีความสบายตาสบายใจ เพื่อให้เด็กได้สัมผัสความงามของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี จูงใจให้เด็กอยากมาโรงเรียน อยากร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ และช่วยพัฒนาสุนทรียภาพ นอกจากนี้การจัดเก็บของอย่างเป็นระเบียบยังช่วยให้ “หยิบก็ง่าย หายก็รู้ ดูก็งามตา” กล่าวคือ เด็กจะรู้ว่าจะสามารถหยิบ</p>



แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	ใช้วัสดุ อุปกรณ์ได้จากที่ใดและสามารถนำมาเก็บที่เดิมได้อย่างถูกต้อง หลังจากใช้งานเสร็จ สามารถตรวจสอบได้ว่าสิ่งใดหายไปและดูสวยงามสบายตา ทั้งนี้ในการจัดของอย่างเป็นระบบ ครุอาจติครูภาพป้ายสัญลักษณ์ ชื่อหรือระบบสีเพื่อช่วยให้เด็กสามารถหยิบใช้และจัดเก็บให้ถูกที่
๓. หลักการใช้สอย	หลักการใช้สอยที่ดีต้องคำนึงถึงประโยชน์ในการใช้สอย การเลือกใช้นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีต้องมีจุดมุ่งหมาย จัดวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และให้เด็กได้ใช้งานจริง ๆ เช่น ในระดับอนุบาลจัดหมอนอิง เบาะนุ่ม ๆ ไว้ที่มุมหนังสือ เพื่อให้เชิญชวนให้เด็กเข้าไปอ่านหนังสือ จัดป้ายที่สอดคล้องกับสิ่งที่เด็กสนใจหรือสรุปเนื้อหาที่เด็กได้เรียนรู้ จัดเตรียมอุปกรณ์ตกแต่งรายหลากหลายชนิดไว้ให้เด็กเล่นที่บ่อทราย ฯลฯ นอกจากนี้ควรจัดวางวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถใช้สอยได้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้และต้องคำนึงถึงความสะดวกในการใช้งาน เช่น จัดกระดาษเช็ดมือไว้ใกล้อ่างล้างมือ จัดชั้นวางรองเท้าไว้ใกล้ประตูห้อง จัดถังใส่เศษอาหารไว้ใกล้บริเวณเก็บจานอาหาร จัดอ่างล้างมือไว้ใกล้บริเวณเล่นน้ำเล่นทราย
๔. หลักความประหยัด	การจัดสภาพแวดล้อมควรใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทำให้ได้ในท้องถิ่น ราคาไม่แพง ดูแลรักษาได้ง่าย และมีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่าง เช่น โต๊ะที่สามารถใช้ทานข้าวและใช้ทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้ ฉากกั้นที่ใช้พื้นที่ห้องเป็นสัดส่วนสามารถใช้เป็นกระดานหรือพื้นที่จัดแสดงผลงานได้ ฯลฯ การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ลดการใช้พลังงาน เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าประหยัดพลังงาน การใช้ปลั๊กไฟตั้งเวลา หลอดไฟที่เปิดปิดอัตโนมัติในช่วงเวลากลางคืนที่ที่ไม่มีแสงไฟแล้วจะดับอีกครั้งตอนเช้าหรือเมื่อมีแสงสว่างที่เพียงพอ ฯลฯ นอกจากนี้อาจประหยัดค่าใช้จ่ายโดยจัดเฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ต่างๆเพื่อลดการใช้พลังงาน เช่น การใช้มู่ลี่ปรับแสงสว่างจากธรรมชาติให้เหมาะสมกับการใช้งานแทนการใช้แสงสว่างจากหลอดไฟ การจัดเฟอร์นิเจอร์ที่ไม่บังทิศทางลม ทำให้อากาศมีการถ่ายเท ห้องเย็นสบาย ช่วยลดการใช้พัดลมหรือเครื่องปรับอากาศ ฯลฯ และให้บุคลากรทำสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆเอง เช่น ทำกระดาษต้นไม้จากขวดพลาสติก เย็บซองผ้าหลายช่องสำหรับเด็กเก็บแปรงสีฟันและยาสีฟัน ฯลฯ

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
๕. หลักความปลอดภัย	<p>ในวัยเด็กและเยาวชนมักจะชอบเคลื่อนไหว ไม่อยู่นิ่ง ชอบสำรวจสิ่งรอบตัว จึงอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุหรือได้รับบาดเจ็บ ดังนั้นการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ต้องปลอดภัย ไม่อันตรายต่อสุขภาพ ไม่มีชิ้นส่วนที่เป็นอันตราย แหลคมคม แตกหักง่ายหรือมีชิ้นส่วนขนาดเล็ก ดูแลไม่ให้มีของเกะกะขวางทางเดินเพื่อป้องกันการสะดุดหรือหกล้ม จัดเก็บสิ่งของที่เป็นอันตราย เช่น น้ำยาทำความสะอาด สเปรย์ปรับอากาศ ยารักษาโรค ของมีคม ฯลฯ ให้มิดชิดและพ้นมือเด็ก ถ้าหากมีประตูหน้าต่างที่เป็นกระจกควรเป็นกระจกนิรภัยและควรมีราวกันหรือติดสัญลักษณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการที่เด็กชนหรือกระแทกกระจก เครื่องใช้ต่าง ๆ ต้องไม่มีสารที่ก่อให้เกิดอาการแพ้ ควรหมั่นสำรวจและแก้ไขจุดเสี่ยงก่อให้เกิดอุบัติเหตุ เช่น มุมลับตาในห้องเรียน หลุมพื้นที่สนาม เครื่องเล่นสนามที่ชำรุด ฯลฯ นอกจากนี้ควรหมั่นทำความสะอาดห้องเรียน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ จัดให้อากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่อับชื้น เพื่อไม่ให้เป็นแหล่งกักฝุ่นและเป็นที่อยู่ของสัตว์และแมลงต่าง ๆ</p>
๖. หลักการมีส่วนร่วม	<p>การจัดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนขึ้นนั้น จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งครู เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดในการระดมทรัพยากรทั้งเงิน บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งประดิษฐ์ และการร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสม บำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีปรับปรุงและซ่อมแซมส่วนที่ชำรุดเสียหาย เพื่อให้สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีความสวยงาม ร่มรื่น เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งาน</p>

## ๘. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดย

### การพัฒนาหลักสูตร

#### แนวทางการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นที่ ๑ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นที่ ๒ การร่างหลักสูตร

๒.๑ การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร

๒.๒ การกำหนดเนื้อหาสาระ

๒.๓ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรม และสื่อต่างๆ

๒.๔ การกำหนดวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน

ขั้นที่ ๓ การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร

ขั้นที่ ๔ การนำหลักสูตรไปใช้

ขั้นที่ ๕ การประเมินผลหลักสูตร

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
<p>ขั้นที่ ๑ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน</p>	<p>(๑) ข้อมูลสภาพทั่วไปของชุมชน แผนที่ชุมชน แสดงที่ตั้งของสถานที่ต่าง ๆ เช่น สิ่งสำคัญในชุมชนเช่น วัด โรงเรียน เทศบาล ธนาคาร ฯลฯ รวมทั้งลักษณะการตั้งบ้านเรือนภายในชุมชน ประวัติความเป็นมาและสภาพของชุมชน จำนวนประชากร แยกตามเพศ อายุ จำนวนครัวเรือน ศาสนา สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น</p> <p>(๒) ข้อมูลด้านการศึกษา จำนวนผู้จบการศึกษาในระดับต่าง ๆ จำนวนนักเรียนในระดับต่าง ๆ เช่น ประถม มัธยม ฯลฯ จำนวนครูที่สอนในระดับต่าง ๆ จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น ศึกษานิเทศก์ ฯลฯ</p> <p>(๓) ข้อมูลศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน ภาษาท้องถิ่น โบราณสถาน โบราณวัตถุภายในชุมชน ดนตรี เพลง การแสดงพื้นบ้านของชุมชน วรรณกรรม ตำนานพื้นบ้านของชุมชน</p> <p>(๔) ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ อาชีพ/รายได้ของคนในชุมชน ปฏิทิน การปฏิบัติงานของชุมชน เช่น ช่วงเดือนการเกี่ยวข้าว ช่วงเวลาการเก็บเงาะ การตัดยาง เป็นต้น รวมทั้งทรัพยากรที่มีในชุมชน เช่น ป่าไม้ แร่ธาตุ แหล่งน้ำ และพืช เศรษฐกิจหลักของชุมชน</p> <p>(๕) ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำเนียบชื่อ ที่อยู่ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญของแต่ละบุคคลปัญหาชุมชน</p> <p>(๖) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชน เช่น ยาเสพติด พืชผลราคาตก</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>โจรผู้ร้ายชุกชุม</p> <p>นอกจากการศึกษาและสำรวจสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน รวมทั้งข้อมูลที่สำคัญของชุมชนแล้ว ต้องมีการสำรวจสภาพและความต้องการของผู้เรียน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถได้จากครูในโรงเรียน ผู้ปกครอง และตัวนักเรียนเอง</p>
<p>ขั้นที่ ๒ การร่างหลักสูตร</p>	<p>๒.๑. การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร</p> <p>(๑) จุดประสงค์ทั่วไป เป้าหมายหรือสิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดกับผู้เรียนหลักจากที่ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งนั้น ๆ แล้ว ต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นที่ ๑ มากำหนดเป็นจุดประสงค์ทั่วไป ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การกำหนดจุดประสงค์ต้องเขียนด้วยภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้ศักยภาพของแต่ละสถานศึกษา</p> <p><u>ตัวอย่าง</u> การกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร “การทำผลไม้แปรรูป คือ ให้นักเรียนมีความรู้และทักษะในการทำผลไม้แปรรูป”</p> <p>(๒) จุดประสงค์การเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บอกความหมายของ “ผลไม้แปรรูป” ได้</li> <li>- สามารถทำผลไม้แปรรูปได้</li> <li>- มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพการทำผลไม้แปรรูป</li> <li>- สามารถตั้งราคาขายที่เหมาะสมได้</li> </ul> <p> ฯลฯ</p> <p>๒.๒ การกำหนดเนื้อหาสาระ</p> <p>เนื้อหาสาระเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อหาสาระเป็นเครื่องมือหรือสื่อกลางที่จะพาผู้เรียนไปยังวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาใช้เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่เป็นบริบทของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่วางไว้ มีความยากง่ายสอดคล้องเหมาะสมกับวัยหรือลำดับขั้นตอนของการพัฒนาการทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งประสบการณ์เดิมของผู้เรียน มีประโยชน์ต่อผู้เรียนที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน เนื้อหาที่เลือกมาสามารถจัดให้ผู้เรียนได้โดยพิจารณาถึงความพร้อม ศักยภาพในโรงเรียน บุคลากรที่เป็นผู้สอน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ตัวอย่างการพัฒนาหลักสูตร “การทำผลไม้แปรรูป” ประกอบด้วยเนื้อหาสาระดังนี้</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะและชนิดของผลไม้ที่นำมาแปรรูป</li> <li>- ขั้นตอนการทำผลไม้แปรรูป</li> <li>- การทำความสะอาดเครื่องใช้</li> <li>- การบรรจุหีบห่อ</li> <li>- การตั้งราคาขาย</li> </ul> <p>๒.๓ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรม และสื่อต่างๆ</p> <p>กิจกรรมการเรียนการสอน คือ มีกิจกรรมที่ทั้งผู้เรียนเป็นผู้กระทำ และกิจกรรมที่ผู้สอนเป็นผู้กระทำ มีการใช้สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้กิจกรรมในการจัดการเรียนการสอน การบรรยาย การสาธิต ผู้เรียนที่มีการซักถามโต้ตอบ การลงมือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ จุดประสงค์ และเนื้อหาสาระที่กำหนดขึ้น ครูต้องคำนึงถึงพื้นฐานและ ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน การกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนต้อง สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เรียน ซึ่งอาจมีการนำสื่อทั้งใน ด้านวัสดุอุปกรณ์และบุคคล สถานที่ที่อยู่ในชุมชน เข้ามากำหนดเป็น กิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้การเรียนรู้เชื่อมโยงกับชุมชน ส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนอันเนื่องมาจากการเรียนรู้ชุมชน จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ได้มีกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ กิจกรรม ในลักษณะต่อไปนี้เป็นคือ ศึกษา ทดลอง ฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ อภิปราย สัมมนา ระดมความคิด ฯลฯ</p> <p>๒.๔ มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรให้เกิดกับผู้เรียน รวมทั้งวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ มีวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ของผู้เรียน รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผล ซึ่งการวัดและประเมิน ต่อผู้ที่สอนที่ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนรวมทั้งตัวผู้สอนเองช่วยให้ ผู้สอนทราบคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงคุณภาพของ หลักสูตร นำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งการวัดและ ประเมินผลผู้เรียนมีทั้งก่อนการจัดการเรียนการสอน ระหว่างและสิ้นสุด การจัดการเรียนการสอน แล้วแต่ความเหมาะสม</p>
<p>ขั้นที่ ๓ การตรวจสอบคุณภาพของ หลักสูตร</p>	<p>เมื่อร่างหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะนำไปใช้กับนักเรียน จำเป็นต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรก่อน เพื่อหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด สิ่งที่ต้องพิจารณาใน</p>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรคือ ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรม และสื่อการเรียนรู้ วิธีวัดและประเมินผลผู้เรียน ซึ่งวิธีการตรวจสอบกระทำได้ด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. คณะทำงานร่างหลักสูตร เป็นกลุ่มบุคคลที่พัฒนาหลักสูตรขึ้นมา เช่น คณะครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง คนในชุมชน เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</li> <li>๒. ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเนื้อหาสาระ ด้านสื่อการเรียนรู้ ด้านหลักสูตรและการสอน เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</li> <li>๓. การรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร</li> </ol>
<p>ขั้นที่ ๔ การนำหลักสูตรไปใช้</p>	<p>ครูที่เป็นผู้ปฏิบัติการหลักในการพัฒนาหลักสูตรเป็นผู้นำหลักสูตรไปใช้ด้วยการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน ครูกำหนดวิธีการจัดการเรียนการสอน กำหนดรายละเอียดกิจกรรมในแต่ละคาบ พร้อมทั้งจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การประสานงานกับบุคคลที่จะเข้ามาช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งการจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน</p> <p>กลยุทธ์และเครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning : pl) กระบวนการปัญญา ๑๐ ขั้น ของ ศ.นพ. ประเวศ วาสี ซึ่งได้แก่ การสังเกต การบันทึก การนำเสนอ การฟัง การถาม - ตอบ การตั้งสมมติฐาน การค้นหาคำตอบ การวิจัย การเชื่อมโยง การบูรณาการ และการเรียบเรียง</p>
<p>ขั้นที่ ๕ การประเมินหลักสูตร</p>	<p>การตัดสินคุณค่าของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นโดยใช้ผลจากการรวบรวมข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาคำตอบว่าหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด สิ่งใดที่ควรต้องทำการปรับปรุงเพื่อให้หลักสูตรดียิ่งขึ้น การประเมินผลหลักสูตร ให้ครูประเมินจากสิ่ง ๆ ต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมต่าง ๆ มีการประเมินเป็น ๒ ระยะ คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินระหว่างการจัดการเรียนการสอน เป็นการประเมิน</li> </ul> </li> </ol>

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
	<p>ตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ที่กำหนดไว้ในแต่ละคาบของการจัดการเรียนการสอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอน ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์เป็นไปจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือไม่อย่างไร</li> <li>๒. ประเมินการจัดการเรียนการสอน เพื่อตรวจสอบว่าเมื่อนำหลักสูตรไปใช้การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์จริงแล้วเป็นอย่างไร มีปัญหา/อุปสรรคอย่างไร การจัดการเรียนการสอนให้คำนึงถึงการประเมินสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินเนื้อหาสาระที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เหมาะสมและสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน ผู้เรียนสนใจเนื้อหาสาระเรื่องราวที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร</li> <li>- ประเมินสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอนว่าเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และดึงดูดความสนใจของผู้เรียนเพียงใด</li> <li>- ประเมินกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นไปตามลำดับจากง่ายไปยาก ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะตามที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการเรียนรู้หรือไม่อย่างไร</li> </ul> </li> </ul>

๙. การให้ความสำคัญกับการใช้ทีมงาน (TEAM : T) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศโดยการให้ความสำคัญกับการใช้ทีมงาน

- ๙.๑ การสร้างทีมงานตามวัตถุประสงค์
- ๙.๒ การพัฒนาทีมงาน
- ๙.๓ การพัฒนาผู้นำทีม
- ๙.๔ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
- ๙.๕ การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
- ๙.๖ เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน

แนวทาง	วิธีปฏิบัติ
<p>๑. การสร้างทีมงานตามวัตถุประสงค์</p>	<p>๑.๑ ประเภททีมแก้ปัญหา (Problem-solving team)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประกอบไปด้วยกลุ่มของบุคลากรหรือผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกันด้วยความสมัครใจและประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีในการแก้ไขปัญหางาน ซึ่งส่วนใหญ่ทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เป็นเพียงให้คำแนะนำการทำงานเท่านั้น โดยไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงการทำงานต่าง ๆ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารก่อน</li> </ul> <p>๑.๒ ประเภททีมจุดมุ่งหมายพิเศษ (Special-purpose team)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หรือบางครั้งเรียกว่า ทีมข้ามสายงานตามหน้าที่ (Cross – functional team) เป็นการรวมของสมาชิกที่มาจากบุคคลหลากหลาย ความรู้และประสบการณ์ เพื่อทำงานร่วมกันในกิจกรรมเฉพาะเจาะจง เช่น ในหน่วยงานบริการประชาชนจัดให้มีการพัฒนาคู่มือการบริการประชาชน ด้านทะเบียนราษฎร แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (OSS หรือ One stop Service) ซึ่งจะให้สมาชิกที่มาจากหลากหลายแผนกที่มีความเกี่ยวข้องกับ การให้บริการประชาชนไม่ต้องเสียเวลาไปลงทะเบียนที่จุดงานสารบรรณ เดินไปถ่ายรูป ณ ห้องถ่ายภาพ ชำระค่าธรรมเนียมที่กองคลัง ฯลฯ เป็นต้น ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษนี้จะมุ่งสู่การปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การยกระดับคุณภาพการทำงาน ออกแบบงานระบบใหม่ การแนะนำ การเปลี่ยนแปลงงานด้วยเทคโนโลยี การเชื่อมโยงงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน หรือแตกกระจายให้เป็นงานเดียวกันหรือการสร้างเส้นทางการทำงานใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันในการช่วยผู้บริหารตัดสินใจในสิ่งสำคัญ ๆ เป็นต้น</li> </ul> <p>๑.๓ ประเภททีมบริหารตนเอง (Self-managing team)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นทีมงานที่สมาชิกทั้งหมดจะมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างจริงจัง ทีมจะบริหารตนเองอย่างจริงจังให้เหมาะสม</li> </ul>



	<p>และเป็นอิสระปราศจากการบงการจากผู้บริหารซึ่งทีมบริหารตนเองจะมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ ทีมบริหารตนเองมักเป็นที่ยอมรับในประเทศต่าง ๆ ในฐานะเป็นทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าทีมงานประเภทอื่น ๆ โดยทีมแต่ละทีมจะเลือกสมาชิกทีมที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี โดยสมาชิกทีมมีโอกาสในการเรียนรู้การทำงานและเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทีมจะช่วยกันกำหนดตามวันเวลาในการทำงาน หรือแม้กระทั่งวันหยุดเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างที่ดีที่สุด ให้ผลงานไหลลื่นด้วยความรวดเร็ว ไม่ติดขัด ซึ่งในภาคราชการไทยหลายหน่วยงานได้เริ่มมีการสร้างทีมบริหารตนเองขึ้นมาบ้าง แต่ไม่เต็มรูปแบบนัก เช่น ทีมบริหารตนเองรายได้ลักษณะพิเศษ เป็นต้น</p>
<p>๒. การพัฒนาทีมงาน</p>	<p>การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบด้วยหลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถพัฒนาทีมงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน</li> <li>- การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย</li> <li>- การปรึกษาหารือกัน</li> <li>- การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน</li> <li>- การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน</li> </ul> <p><u>การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน</u></p> <p>ความไว้นใจเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ</p> <p><u>การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย</u></p> <p>จะเป็นบันไดขั้นสำคัญในการเปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และตอบโต้กันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องทาง (Gap) ของความเหมาะสมและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละบุคคลหรือเรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”</p> <p><u>การปรึกษาหารือกัน</u></p> <p>โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่าง</p>

	<p>เปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา</p> <p><u>การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน</u></p> <p>อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน</p> <p><u>การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน</u></p> <p>เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆในการทำงานแก่ทีมงาน</p>
<p>๓. การพัฒนาผู้นำทีม</p>	<p>๓.๑ ผู้นำทีมควรจะต้องเน้นย้ำให้สมาชิกในทีมรับทราบ เข้าใจ เป้าหมายของทีมอยู่เสมอ สร้างความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายแก่สมาชิก โดยเน้นการบรรลุเป้าหมายความตระหนักในการเป็นทีมงาน</p> <p>๓.๒ ผู้นำทีมควรให้สมาชิกมีความเข้าใจและทบทวนอยู่เสมอ ในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและทั้งบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่น ภายใต้โครงสร้างของบทบาทหน้าที่สัมพันธ์กัน รวมทั้งระบบและกลไกต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานในทีม</p> <p>๓.๓ ผู้นำทีมมีการบริหารจัดการทีมงานโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม ทั้งนี้สามารถพิจารณาความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถหรือระดับความรับผิดชอบ ความคิดเห็นใด ๆ ของสมาชิก ต้องถือเป็นความคิดที่มีคุณค่าที่ควรรับฟัง แต่ในการพิจารณานำไปใช้ในทีม ก็ขึ้นอยู่กับเหตุผลสถานการณ์ หรือความเหมาะสมในเงื่อนไข</p> <p>๓.๔ ผู้นำทีมและสมาชิกร่วมทีมควรคำนึงถึงและให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกร่วมทีม เนื่องจากผู้ร่วมทีมพื้นฐานและคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น มีการศึกษาต่างระดับกันจบการศึกษาต่างสถาบัน มีความรู้ต่างสาขาวิชา เจตคติและค่านิยมบางอย่างที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกที่มีความแตกต่างกันนั้นต่างมาร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมเดียวกัน จึงควรมีมุมมองต่อสมาชิกว่า “หาความเหมือนและความแตกต่าง” เพื่อทำให้เห็นว่าคนที่มีความแตกต่างกัน สามารถมาทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี หากมีความเหมือนกันเป็นหลัก “การให้</p>

ความเคารพซึ่งกันและกัน” และไม่นำความแตกต่างมาเป็นเงื่อนไขในการทำงาน ขณะเดียวกัน อาจพิจารณาได้ว่า สมาชิกแต่ละคนมีความโดดเด่นทางความสามารถที่ต่างกันในขณะที่ตนเองอาจจะไม่มีเหมือนอย่างคนอื่น มีแต่เมื่อมาทำงานร่วมกันก็จะนำความโดดเด่นของแต่ละคนออกมาใช้กันอย่างลงตัว

๓.๕ การเปิดใจกว้างอยู่เสมอว่า ความขัดแย้งไม่ใช่อุปสรรคหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งในทีมอาจกลายเป็นการพลิกวิกฤตเป็นโอกาสและนำมาซึ่งการสร้างสรรคแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ลงตัวในทีมงานได้ โดยเฉพาะเมื่อสมาชิกทุกคน มีการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก็จะหาทางร่วมมือกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

๓.๖ การไม่กลัวความคิดเห็นที่แตกต่างแปลกแยกของสมาชิกกลุ่ม ไม่ยึดติดกับความคิดที่ว่า ทีมที่ดีจะต้องมีความคิดเป็น “เอกฉันท์” เสมอไป ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับ “ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” เพราะการยึดความเป็นเอกฉันท์จะทำให้ความคิดของสมาชิกในทีมงานแคบลง ๆ เพราะปิดกั้นการเปิดความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างกันไปจากที่ทีมคิด สมาชิกที่คิดต่าง จะเกิดความรู้สึกอึดอัดใจจนในที่สุดอาจอยู่ในสภาพการนั่งเงิบ ไม่เสนอความคิดใด ๆ ทั้งสิ้น และในที่สุด ทีมอาจจะเสียสมาชิกคนนั้นไป “ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” คือ การดำเนินกิจกรรมใด ๆ บนพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันและยึดมั่นในวิธีการเดียวกันตามที่ได้พิจารณาและกำหนดร่วมกัน ทั้งนี้ ในการพิจารณายอมรับไปได้ว่า อาจมีการนำเสนอแนวคิดที่ต่างกัน และเมื่อได้มีความคิดที่ยุติแล้ว สมาชิกจะยอมรับและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน

๓.๗ ผู้นำทีมจะต้องมีการสื่อสารกับสมาชิกร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและความรู้สึกอันเป็นหนึ่งอันเดียวกัน แม้ว่าบางครั้งอาจรู้สึกงอแง พุดซ้ำ ๆ อีกแล้ว หรือรู้ ๆ กันอยู่แล้ว จะพูดอะไรกันอีก ทั้งนี้ เพราะการสื่อสารในทีมให้เห็นถึงการเน้นย้ำของเป้าหมาย กระบวนการ และวิธีการ รวมทั้งเป็นการทบทวน ปรีกษา ปรับแผน ทำความเข้าใจในงานให้เกิดความชัดเจน ให้ข้อมูลป้อนกลับ การชี้แนะ ปรับปรุงทักษะของสมาชิกร่วมทีมบางคนหรือทุกคน ตลอดจนการให้คำชมเชยให้กำลังใจ การขาดการสื่อสารกันในทีมมีโอกาสสูงที่จะทำให้เกิดความสับสน เข้าใจกันไปคนละอย่าง นำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือ

	และเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด
๔. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน	<p>๔.๑ ปรับทัศนคติให้เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>คนเราทุกคนจะมีเอกลักษณ์ของตนทั้งกายภาพและบุคลิกภาพ โดยเขาจะมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น และเราจะต้องรับทราบสถานะของเราว่าอยู่ระดับใดในกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการถึงจะต้องมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ เพื่อให้สมาชิกทราบสถานะของตน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน เพื่อจะมีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันกับคนอื่น ๆ ในทีมได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ การเข้าใจ ความแตกต่างของสมาชิกทีมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนเรามีความแตกต่างกัน ได้แก่ การศึกษา อายุ เพศ ภูมิสำเนา สถานภาพทางครอบครัว ซึ่งส่งผลให้เราล้วนมีการแสดงออก การนึกคิดที่แตกต่างกัน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน หากแต่สมาชิกทีมได้ทำความเข้าใจเหตุผลในแต่ละมุมมองของสมาชิกทีมท่านอื่นอย่างเอาใจเขามาใส่ใจเรา พยายามทำความเข้าใจถึงอีกฝ่ายหนึ่ง และมองให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้น ก็จะส่งผลให้เราสามารถนำคุณค่าที่มองเห็นบนความแตกต่างเหล่านั้นมาผสานเห็นพลังมุ่งมั่นให้ทีมงานประสบความสำเร็จ โดยการรับฟังและทำความเข้าใจเหตุผลของกันและกัน และร่วมกันผสานความคิดเห็นที่แตกต่างเหล่านั้นให้ออกมาเป็นผลงานของทีมงานการรู้จัก ค้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานและประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการฝึกการเข้าใจเรา เข้าใจเขา การเข้าใจกันและกันนี้ เป็นการเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกันในฐานะผู้ปฏิบัติงานว่าขั้นตอนการทำงาน ภาระงานล้วนส่งผลให้ต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อผลสำเร็จของทีมงานเป็นหลัก ไม่แสดงความเห็นแก่ตัวเลือกเฉพาะงานเบาาง่ายแล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น หากเราอยู่ในฐานะที่พึงกระทำได้ควรแสดงตนให้ความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานของทีมให้สำเร็จโดยเร็ว</p>

#### ๔.๒ สร้างความสัมพันธ์ในงาน

สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one.” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันกันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

#### ๔.๓ เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้อยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในระยะเวลาใดให้เหมาะสม

#### ๔.๔ บรรยากาศในการทำงาน

ซึ่งเป็นความพอใจที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขันการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยทำให้ทุกคนมีความคาดหวัง คาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจและจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่เร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ควรสร้างให้สมาชิกทีมมีบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงาน และสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้ และความรับผิดชอบต่องานที่ทำ โดยลักษณะของทีมที่มีความสุข สมาชิกควรสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นได้แก่

- (๑) สร้างแนวคิดให้เกิดขึ้นกับสมาชิก “ฉันก็ดี เธอก็เก่ง”
- (๒) ยอมรับความแตกต่างอย่างเข้าใจ
- (๓) เอาใจกันและกัน
- (๔) แบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม
- (๕) ให้อภัย จริงใจ และให้ออกัสกันและกัน
- (๖) สนับสนุน ประสาน ส่งเสริม และเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน

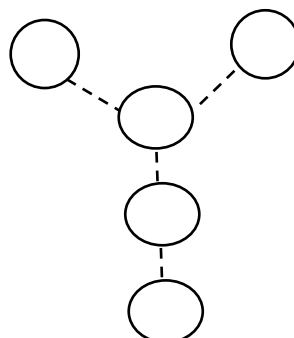
	<p>(๗) ผู้กรัก ผู้ใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีม โดยเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ</p> <p>(๘) มุ่งเน้นให้สมาชิกฉลาดปัญญา อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจทำงาน</p>
<p>๕. เทคนิคการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี</p>	<p>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน การใช้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม ให้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของทีมงาน โดยผู้นำทีมจะต้องกำหนดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบเนื่อง เช่น จัดกิจกรรมร่วมร้องเพลงอวยพรวันครบรอบวันเกิดของสมาชิกทุกคน จัดให้มีธรรมเนียมปฏิบัติในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยเทคนิคการคิดแบบหมวก ๖ ใบ จัดให้มีผู้นำทีมงานย่อย ๆ และให้มีการจัดเวลาให้สมาชิกได้รับรู้ผลการดำเนินงานของทีมย่อย มีการชื่นชมยินดี และร่วมกันคิดปรับปรุงแก้ไขงานให้มีความสืบเนื่อง ให้มีการสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกทีมที่นำเสนอความคิดดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม ส่งเสริมให้สมาชิกทีมมองเห็นที่แตกต่างจากตนเองเป็นอีกมุมมองที่สามารถมองเห็นถึงคุณค่าและนำมาเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ผสมผสานหรือพัฒนา กับทีมงานได้บ้าง โดยอาจใช้หลักสามเปิดในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ได้แก่ เปิดใจ เปิดตัว เปิดรับการเรียนรู้ ผู้นำทีมควรสนับสนุนให้สมาชิกมีลักษณะเป็นผู้ใจกว้าง มองเห็นความสำคัญของผู้อื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของทีม ฝึกให้มีการเปิดตัว โดยให้มีบรรยากาศในการให้สมาชิกทีมมีเวทีหรือมีช่วงเวลาในแสดงความคิดเห็น หรือศักยภาพของตนเองที่ส่งผลให้ในการทำงานของทีมงาน และเปิดรับการเรียนรู้ โดยเฉพาะสนับสนุนผู้ที่มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับการแก้ปัญหา หรือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้มากขึ้น เป็นต้น</p>
<p>๖. การสื่อสารของทีม</p>	<p>การสื่อสารของทีม เราอาจกล่าวได้ว่า “การติดต่อสื่อสาร (Communication)” จะเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิดแนวทางปฏิบัติและการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน การสื่อสารของทีมเป็นการส่งข่าวสารจากผู้หนึ่งไปอีกผู้หนึ่ง หรือจากผู้ส่งไปให้ผู้รับ ซึ่งกระบวนการในการส่งหรือการถ่ายทอดจะต้องอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับด้วยความรวดเร็ว และถูกต้องการสื่อสารภายในทีมคือการแจ้งความต้องการขององค์กรในเรื่อง</p>

งานเป็นการแจ้งความต้องการขององค์กรในเรื่องงาน เพื่อต้องการผลสำเร็จเกี่ยวกับงานขององค์กร และในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรมีการแข่งขันกันมากขึ้น องค์กรจึงไม่เพียงต้องการผลสัมฤทธิ์ของงาน และประสิทธิภาพของงานเพียงอย่างเดียวแต่ยังต้องการถึงความต่อเนื่อง และการพัฒนางาน พัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย หัวหน้าและทีมงานจึงต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

- รูปแบบของการสื่อสารในทีม ปกติการสื่อสารระหว่างบุคคลมีหลายลักษณะ ซึ่งอาจมีความเหมาะสมแตกต่างกันในหลายสถานการณ์ และจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่างกัน โดยการสื่อสารแต่ละรูปแบบจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เรียกว่า “เครือข่ายการสื่อสาร” (Communication Network)” ซึ่งเราสามารถแบ่งการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มหรือทีมแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท คือ

การสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นที่อยู่ถัดจากเขาเท่านั้น ทำให้การเคลื่อนที่ของข้อมูลไม่เป็นอิสระ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการประสานงานและเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่ถัดไปเท่านั้น ทำให้ข้อมูลในการสื่อสารอาจเบี่ยงเบนได้ เนื่องจากขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น ความจำสั้น ความคลาดเคลื่อนในการฟัง การพูด

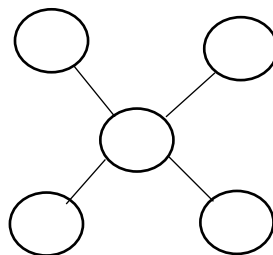
การสื่อสารแบบตัว Y (Y Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกคนกลางจะทำหน้าที่รับและกระจายข่าวสารให้กับสมาชิกคนอื่นๆ และสมาชิกคนอื่นก็จะติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่สมาชิกที่อยู่ถัดจากเขา โดยสมาชิกที่อยู่ ณ จุดตัดที่คอของ Y จะเป็นศูนย์กลางและมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการสื่อสารของทีม ซึ่งอาจจะใช้สมาชิกมากกว่า ๑ คน มาช่วยปฏิบัติงาน ดังนั้น สมาชิกที่อยู่จุดตัดที่คอของ Y จึงต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการฟังการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่นำทัศนคติ ความอคติ หรือแนวคิดขยายรวมเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลถึงประสิทธิภาพการสื่อสารได้



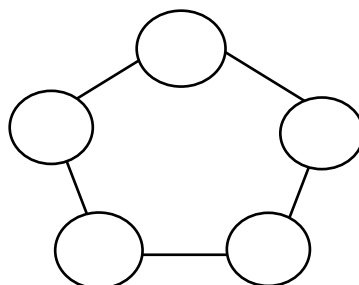
- แบบตัว Y ขยายมาจาก แบบ “ลูกโซ่”

- มีสมาชิกอยู่ในระดับบนสองกลุ่มเท่ากัน หรือระดับล่างเท่ากันสองกลุ่ม

- การสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel Network) หรือ การสื่อสารแบบดาว (Star Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีสมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของทีมโดยเขาจะเป็นผู้รับ - ส่งข่าวสาร และสร้างความเข้าใจกับสมาชิกคนอื่น ซึ่งบางครั้งเขาอาจเป็นผู้ตัดสินใจ และสั่งงานให้กับสมาชิกคนอื่นปฏิบัติตาม หรือเป็นผู้นำของกลุ่มนั่นเอง การสื่อสารรูปแบบนี้เช่นเดียวกัน จุดศูนย์กลางจำต้องระมัดระวังอย่างสูงที่จะไม่บิดเบือนข้อมูลและต้องเป็นผู้ฟัง ผู้แยกแยะวิเคราะห์ และสรุปความ ถ่ายทอดทัศนคติที่เป็นธรรม

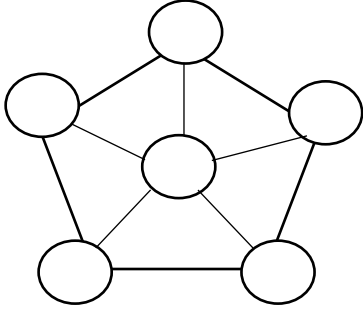


- การสื่อสารแบบวงกลม (Circle) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้างในเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยทุกคนในกลุ่มจะมีฐานะเท่าเทียมกัน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจกัน แต่อาจมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะเท่าเทียมกัน จึงไม่มีคนสั่งงานและตัดสินใจอย่างเด็ดขาด



- การสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-channel Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีสมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้โดยตรง ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ สมาชิกสามารถพูดจาปรับความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยไม่ต้องผ่านบุคคล



	<p>ที่สาม ทำให้ข่าวสารข้อมูลถูกส่งจากต้นทางไปยังผู้รับสารแต่ละคน ซึ่งจะมี ความถูกต้องและไม่เบี่ยงเบน</p> 
<p>๗. การบริหารความขัดแย้ง ภายในทีม</p>	<p>การจัดการกับความขัดแย้งมีวิธีการโดยทั่วไป ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (avoidance) การแข่งขัน (competition) การยอมเสียสละ (accommodation) การประนีประนอม (compromise) การร่วมมือกัน (collaboration)</p> <p>๑) การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่ทีมงานพยายามทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเงื่อนไขที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งในทีม ซึ่งผู้นำหรือสมาชิก มีประสบการณ์หรือมีข้อมูลเพียงพอที่จะนำพยากรณ์ได้ว่าเงื่อนไขนั้นจะ นำมาสู่การเกิดความขัดแย้งได้ จึงอาจมีการสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกในทีม ทราบเงื่อนไขดังกล่าว</p> <p>๒) การแข่งขัน เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้อีกวิธีโดย เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกันของกลุ่ม ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ส่วนหนึ่ง และรางวัลหรือผลประโยชน์อีกส่วนหนึ่งจะให้กับสมาชิกในทีมทุกคน ซึ่งการแข่งขันจะทำให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมาย จึง มักปรากฏว่า ผลงานโดยเฉลี่ยของทีมมักมีระดับสูง อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักถึงความเหมาะสมของรางวัลหรือผลประโยชน์ของผู้ชนะให้มีความสมดุลกับรางวัลหรือผลประโยชน์โดยรวมที่ทีมจะได้รับ หากให้ความสำคัญของรางวัลของผู้ชนะมากเกินไป การแข่งขันอาจนำมาสู่ การขัดแย้งได้ เนื่องจากผู้ร่วมทีมบางคนอาจได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ น้อยเกินไปหรือไม่ได้เลย</p> <p>๓) การยอมเสียสละ เป็นการบริหารความขัดแย้งโดยมีสมาชิก บางส่วนเป็นฝ่ายถอย เพื่อตอบสนองความคิดเห็นหรือแนวคิดของสมาชิก ที่มีความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล เป็นการเปิดทางให้สมาชิกที่มีความคิดเห็น ขัดแย้งได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดและนำไปสู่การปฏิบัติ ตามแนวทางนั้นได้ ทั้งนี้ ผู้ยินยอมเสียสละอาจจะเป็นฝ่ายเพิกเฉยแล้วยืนดู</p>

	<p>แนวทางของฝ่ายที่ขัดแย้ง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดี เพราะจะถูกมองว่าไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้เสียสละจะต้องมีใจกว้าง พยายามรับฟัง ทำความเข้าใจและพยายามปฏิบัติตามแนวคิดนั้น ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันในมุมมองที่กว้างขึ้น</p> <p>๔) การประนีประนอม เป็นการบริหารความขัดแย้งในลักษณะ Win - Win หรือถอยหลังกันคนละครึ่งก้าวเป็นการลดราวาศอก เพื่อลดความกดดันซึ่งกันและกัน และตอบสนองแนวคิดและความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ขณะเดียวกันก็จะไม่อาจตอบสนองแนวคิดหรือความต้องการบางส่วนที่ต้องยอมลดละ วิธีการนี้ อาจเป็นแนวทางวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีได้ในระดับหนึ่ง แต่เป็นในระยะยาว หากสมาชิกไม่มีการปรับตัวหรือเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งก็อาจจะกลับมาสู่ทีมงานได้อีก เพราะความต้องการบางส่วนยังคงไม่ได้รับการตอบสนอง</p> <p>๕) การร่วมมือ เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งการทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการเปิดรับฟังและวิเคราะห์หาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละความคิดแล้วนำมาสังเคราะห์หรือบูรณาการร่วมกันเป็นเป้าหมายหรือวิธีการที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันในหมู่สมาชิกทีมงาน ซึ่งอาจจะนำมาสู่วิธีการเชิงสร้างสรรค์หรือวิธีการใหม่ๆที่แปลกไปจากกรอบแนวคิดการทำงานแบบเดิม ๆ ก็ได้ วิธีการนี้ จะทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันของความคิดและวิธีการที่ทีมเลือกใช้ มีความภูมิใจร่วมกันในผลงานและความสำเร็จของทีมและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเรียนรู้วิธีการทำงานในทีมในโอกาสต่อไป</p>
<p>๘. เทคนิคในการตัดสินใจโดยทีมงาน</p>	<p>การตัดสินใจเกิดขึ้นเป็นประจำในชีวิตประจำวันของเรา เมื่อพบสถานการณ์ที่ต้องเลือกสิ่งๆที่ตามมาคือ ต้องตัดสินใจเพื่อเลือกในการทำงานเป็นการตัดสินใจของทีมงานมีความยุ่งยากในการตัดสินใจซึ่งมีความยุ่งยากมากกว่าการตัดสินใจ โดยบุคคลคนเดียว</p> <p>เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีม โดยอาจใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของทีมงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>๑. การระดมความคิด (Brainstorming) คือการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมเสนอความคิดและทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ตามความเห็นของตน โดยปราศจากการขัดขวางและวิจารณ์ความคิดของเขา ผู้ประสานงาน</p>

	<p>จะรวบรวมทุกความคิดที่เสนอมา ทีมจึงร่วมกันแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งการใช้วิธีนี้ช่วยลดความกังวลและความกลัวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ อีกทั้งยังได้ความคิดที่มีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่งด้วย</p> <p>๒. การตั้งกลุ่มสมมุติ (Normal Group Technique) ปกติทีมขนาดใหญ่ที่จะต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ขัดแย้งของสมาชิกหรือการแบ่งทีมเป็นทีมขนาดเล็ก มักจะมีอุปสรรคและความไม่ลงตัวในการเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งเรามีวิธีการแก้ไขโดยการจัดโครงสร้างของทีมเพื่อลดการกระทบกระทั่งระหว่างกัน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้</p> <p>๓. เทคนิค Delphi (Delphi Technique) เทคนิค Delphi เป็นการปรับปรุงการตัดสินใจสำหรับสถานการณ์ที่สมาชิกของทีมไม่สามารถเผชิญหน้ากันได้โดยตรง และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สมาชิกประชุมรวมกันเป็นทีมได้ยากโดยผู้ประสานงานจะประมวลข้อมูลและสร้างแบบสอบถามให้ทีมตัดสินใจ แล้วจึงรวบรวมคำตอบมาประมวลผล และส่งข้อมูลกลับให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาและแก้ไขจนกว่าจะได้คำตอบที่เหมาะสม</p> <p>๔. การตัดสินใจโดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม (consensus) คือ วิธีการตัดสินใจโดยการเลือกที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วย ซึ่งอาจจะมากกว่าหนึ่งทางเลือก และนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จนสมาชิกอื่นที่คัดค้านก็จะรับฟังยอมรับ และตกลงทำตามด้วย</p> <p>๕. การตัดสินใจแบบเอกฉันท์ (Decision by Unanimity) คือ การตัดสินใจที่สมาชิกทุกคนตกลงยอมรับการตัดสินใจของกลุ่มเป็นอย่างเอกฉันท์ด้วยความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่ม ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติและเกิดขึ้นยากในชีวิตจริง</p>
<p>๙. กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ</p>	<p>กระบวนการประชุมทีมงานที่ดีประกอบไปด้วย การประชุมที่มีข้อมูลสนับสนุนมีข้อมูลที่มาจากการณ์จริง เหตุการณ์จริง และข้อเท็จจริง โดยการตัดสินใจของทีมที่เกิดจากการประชุมทีม ซึ่งส่วนใหญ่มักมีมติการประชุมออกมาเป็น ๔ ลักษณะดังนี้</p> <p>๑. การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง (Decision by Lack Response) คือ การตัดสินใจของกลุ่มเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และก็จะมีความคิดเห็นที่เสนอขึ้นมา โดยกลุ่มยอมรับโดยปราศจากการโต้เถียงกัน ทำให้ความคิดอื่นถูกมองเลยผ่านไปอาจจะทำให้สูญเสียโอกาสในการวิเคราะห์ และเลือกทางอื่นที่เหมาะสมกว่า</p>

	<p>๒. การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ (Decision by Authority Rule) คือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งในการตัดสินใจและมักจะเป็นผู้นำทีม ดังนั้นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจว่าเขามีทักษะและวิธีการที่ดีได้รับการยอมรับ ตลอดจนนำความคิดไปปฏิบัติได้จริงเพียงใด</p> <p>๓. การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย (Decision by Minority Rule) คือ การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อยที่มีอำนาจหน้าที่และอิทธิพลในทีม ปกติจะบุคคล ๒ - ๓คน ที่สามารถครอบงำหรือชักจูงการตัดสินใจของกลุ่ม โดยชี้แนะ กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลอื่นในทีมยอมรับปฏิบัติตามที่พวกเขาต้องการ ทั้งที่เต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ตาม ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจในอนาคตของทีมอยู่ในมือของคนกลุ่มน้อย</p> <p>๔. การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ (Decision by Majority Rule) คือ การตัดสินใจโดยยึดตามมติของเสียงส่วนใหญ่ในกลุ่มที่อาจจะให้วิธีการทางตรงหรือทางอ้อม ปกติการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่จะมีคู่ไปกับระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยในองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ</p>
--	--

## บทที่ ๔

## ตัวชี้วัดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ได้กำหนดแนวทางวิธีปฏิบัติในการบริหาร ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผล ซึ่งบทที่ ๔ เป็นเรื่อง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model รายละเอียดดังต่อไปนี้

## ๑. การใช้นวัตกรรม ( Innovation: I )

๑. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ
๒. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ
๓. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล
๔. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ	๑. ครูมีรายงานการวิจัยในชั้นเรียน ๒. โรงเรียนมีรายงานการใช้นวัตกรรม ที่สร้างค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ
๒. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ	โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ลดความผิดพลาดในการคำนวณ ลดขั้นตอนอำนวยความสะดวก และติดตาม ตรวจสอบในการทำงาน
๓. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล	โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนด ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
๔. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป	โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน ประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การบริการสาธารณะ และประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรม

## ๒. การสร้างเครือข่าย ( Networking : N )

๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
๒. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน
๓. ร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม
๔. ทบทวนผลการดำเนินงาน

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา	๑. จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่ บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน ๒. มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่ายเพื่อแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
๒. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน	มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกัน
๓. ร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม	มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ทบทวนแผนงาน โครงการด้านการสร้างเครือข่าย มีการจัดทำคู่มือหรือแนวทางการดำเนินงานและมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านการสร้างเครือข่าย
๔. ทบทวนผลการดำเนินงาน	มีคณะกรรมการเครือข่ายหรือโรงเรียนคู่พัฒนาที่มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนและมีรายงานผลการดำเนินงานของเครือข่าย หรือของโรงเรียนคู่พัฒนา

### ๓. การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ( Administrative Techniques : T )

๑. แนวทางการใช้ด้านทาน (การให้)
๒. แนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)
๓. แนวทางการใช้ด้านบริจาคะ (การบริจาค)
๔. แนวทางการใช้ด้านอาชวะ (ความซื่อตรง)
๕. แนวทางการใช้ด้านมัทวะ (ความอ่อนโยน)
๖. แนวทางการใช้ด้านตปะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ)
๗. แนวทางการใช้ด้านอักโธระ (ความไม่โกรธ)
๘. แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน)
๙. แนวทางการใช้ด้านขันติ (ความอดทน)
๑๐. แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ (ความอ้างความอ้าง รักษาความยุติธรรม)

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. แนวทางการใช้ด้านทาน (การให้)	มีการให้การช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามความสามารถและด้วยความเต็มใจ ด้านทรัพย์สิน ด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย
๒. แนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)	มีการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่ ประพฤติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และ ละเว้นจากการกระทำผิดศีลธรรม
๓. แนวทางการใช้ด้านบริจาคะ (การบริจาค)	มีการให้ความร่วมมือต่อองค์การ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แบ่งปันตามโอกาสอันสมควร
๔. แนวทางการใช้ด้านอาชวะ (ความซื่อตรง)	มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และให้บริการแก่สังคมด้วยความชอบธรรม
๕. แนวทางการใช้ด้านมัทวะ (ความอ่อนโยน)	มีความเคารพผู้อาวุโส มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และให้เกียรติ ยกย่องผู้อื่น
๖. แนวทางการใช้ด้านตปะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ)	รู้จักตนเองและผู้อื่น ลดความขัดแย้งในองค์กร ไม่หมกมุ่น ในชื่อเสียงลาภยศ
๗. แนวทางการใช้ด้านอักโธระ (ความไม่โกรธ)	มีความสุขรอบคอบ มีสติ รู้จักให้อภัย ปล่อยวาง ไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่น
๘. แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน)	ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่ใช่อำนาจเกินขอบเขต วางตัว เป็นกลาง ให้ความเป็นธรรม และจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๙. แนวทางการใช้ด้านซันติ (ความอดทน)	มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทา และคำสรรเสริญ
๑๐. แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ (ความธำรง รักษาความยุติธรรม)	ตั้งมั่นในความยุติธรรม ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหาร ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย



#### ๔. การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ( English language : E )

๑. แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)
๒. แนวทางการจัดการเรียนการสอน
๓. แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
๔. แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
๕. แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
๖. แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน
๗. แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
๘. แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
๙. แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการวางแผนด้านทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</li> <li>๒. มีการจัดองค์กร มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน</li> <li>๓. มีการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมายและวิธีที่ดำเนินงานชัดเจน</li> <li>๔. มีการจัดทำคู่มือของโรงเรียน และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</li> </ol>
๒. แนวทางการจัดการเรียนการสอน	มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียนสามารถเข้าถึงได้
๓. แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการ
๔. แนวทางการสรรหาครูผู้สอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง</li> <li>๒. มีประสบการณ์ในการสอนภาษาอังกฤษ</li> </ol>
๕. แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ</li> <li>๒. ผู้บริหารมีความใส่ใจในการบริหารโครงการภาษาอังกฤษให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย</li> </ol>
๖. แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากรในโรงเรียน</li> <li>๒. มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการสอนภาษาอังกฤษ</li> </ol>
๗. แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบท</li> <li>๒. โรงเรียนมีแผนปฏิบัติงานประจำปี</li> </ol>

แนวทาง	ตัวชี้วัด
	๓. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน
๘. แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา	มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ
๙. แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากร	๑. ครูมีจิตวิญญาณและจิตสำนึกในความเป็นครู ๒. ครูมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ๓. ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

๕. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R )

๑. การประชาสัมพันธ์
๒. การให้บริการชุมชน
๓. การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
๔. การรับความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
๕. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. การประชาสัมพันธ์	มีการจัดทำวารสาร และช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริหารจัดการของโรงเรียนต่อสาธารณะ จัดปฐมนิเทศนักเรียน และประชุมผู้ปกครอง
๒. การให้บริการชุมชน	มีการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
๓. การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน	เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ของชุมชนในท้องถิ่น
๔. การรับความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน	ได้รับความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่นผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
๕. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น	มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการร่วมวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกทางวิชาการและความสามารถพิเศษอื่น ๆ ตามบริบทของชุมชน

## ๖. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student centered learning : S)

๑. การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๓. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการกำหนดเป้าหมายของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>๒. มีการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>๓. มีการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> </ol>
๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) และมีเทคนิคการส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</li> <li>๒. มีการส่งเสริมการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</li> </ol>
๓. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Formative Assessment)</li> <li>๒. มีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> </ol>
๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปรับพฤติกรรมของนักเรียน</li> <li>๒. มีกิจกรรมที่สอดแทรกในแผนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน</li> </ol>

### ๗. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environment : E)

๑. แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
๒. แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
๓. แนวทางตามหลักการใช้สอย
๔. แนวทางตามหลักความประหยัด
๕. แนวทางตามหลักความปลอดภัย
๖. แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก ห้องเรียนโดยคำนึงถึงความพร้อม และพัฒนาการของผู้เรียน
๒. แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้มีความสวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
๓. แนวทางตามหลักการใช้สอย	สถานศึกษาเลือกใช้วัสดุกรรม สื่อและเทคโนโลยี จัดวัสดุ อุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและผู้เรียนสามารถใช้งานได้จริง
๔. แนวทางตามหลักความประหยัด	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมโดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่หาง่าย มุ่งเน้นความประหยัด ดูแลรักษาง่าย มีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่างเพื่อลดการใช้พลังงาน
๕. แนวทางตามหลักความปลอดภัย	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม จัดหาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับวัยเด็ก โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสำคัญ
๖. แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทั้งครู เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดในการระดมทรัพยากร

## ๘. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum : C )

๑. แนวทางการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
๒. แนวทางการร่างหลักสูตร
๓. แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
๔. แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้
๕. แนวทางการประเมินผลหลักสูตร

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. แนวทางการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการ ของชุมชน และวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน</li> <li>๒. มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐)</li> </ol>
๒. แนวทางการร่างหลักสูตร	<p>สถานศึกษามีการจัดทำร่างหลักสูตร ประกอบด้วย จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อการเรียนรู้ และ วิธีวัดและประเมินผลผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ.๒๕๖๐)</p>
๓. แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานในการร่างหลักสูตร และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร</li> <li>๒. มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร</li> </ol>
๔. แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สถานศึกษามีการบริหาร การบริการหลักสูตร และ การเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร</li> <li>๒. มีการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรในโรงเรียน</li> </ol>
๕. แนวทางการประเมินผลหลักสูตร	<p>สถานศึกษามีการประเมินหลักสูตรก่อน ระหว่าง และหลังการนำหลักสูตรไปใช้</p>

### ๙. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team: T )

๑. การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์
๒. การพัฒนาทีมงาน
๓. การพัฒนาผู้นำทีม
๔. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
๕. เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพที่ดี
๖. การสื่อสารของทีม
๗. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
๘. เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน
๙. กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อตัดสินใจ

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๑. การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์	มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นทีม
๒. การพัฒนาทีมงาน	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนา มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้และความถนัด มีการประเมินผลสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาผู้นำทีม	ผู้นำทีมมีจิตสำนึก ให้เกียรติ ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ครอบคลุม เป็นตัวแทนในการประสานงาน ประสานประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม นำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด
๔. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและ มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค สร้างจิตสำนึกในยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ทัน กับเหตุการณ์ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จของสมาชิกในทีมตามโอกาสอันควร
๕. เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เทคนิคและวิธีการ การสนับสนุนแนวคิดใหม่ เพื่อรับมือการแก้ปัญหา
๖. การสื่อสารของทีม	มีการแจ้งเรื่องงาน นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กร การสื่อสารย้อนกลับเพื่อแจ้งความเข้าใจหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

แนวทาง	ตัวชี้วัด
๗. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สร้างจิตสำนึก และเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีมมีการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง
๘. เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล มีรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริง
๙. กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ	มีการประชุมทีมงานเพื่อระดมความคิดเห็นของสมาชิกไปสู่การตัดสินใจ



**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล  
ตามตัวชี้วัด การใช้นวัตกรรม (Innovation : I) Model ๑**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๑. การใช้นวัตกรรม ( Innovation : I )**

**๑) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ**

ตัวชี้วัด

ครูมีรายงานการวิจัยในชั้นเรียน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

- ๑) รายงานการวิจัยในชั้นเรียน (๕ เล่ม/คน/ปี)
- ๒) นวัตกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหา
- ๓) แผนการจัดการเรียนรู้
- ๔) สื่อการจัดการเรียนรู้
- ๕) รายงานผลการปฏิบัติงาน
- ๖) โล่ เกียรติบัตร หรือรางวัลที่ได้รับของครู
- ๗) แฟ้มสะสมผลงานนักเรียน

๒. โรงเรียนมีรายงานการใช้นวัตกรรม ที่สร้างค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

- ๑) รายงานการใช้นวัตกรรม (๕ เล่ม/โรงเรียน/ปี)
- ๒) รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- ๓) โล่ เกียรติบัตร หรือรางวัลที่ได้รับของโรงเรียน

**๒) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ**

ตัวชี้วัด

โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ลดความผิดพลาดในการคำนวณ ลดขั้นตอนอำนวยความสะดวก และติดตาม ตรวจสอบในการทำงาน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

- ๑) ระบบการบริหารงบประมาณที่ใช้
- ๒) โปรแกรมที่นำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ เช่น โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป iBunchee, โปรแกรม GL๔๗, ระบบบัญชีออนไลน์ Flow Account, โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ

- ๓) ระบบข้อมูลสารสนเทศ
- ๔) ระบบการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์
- ๕) ระบบธนาคารอิเล็กทรอนิกส์

**๓) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล**

ตัวชี้วัด

โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนด ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

- ๑) ระบบข้อมูลสารสนเทศ
- ๒) รูปแบบนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ เช่น ป้ายโฆษณา, ประกาศ, หนังสือพิมพ์, เว็บไซต์, เครือข่ายสังคม, ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์, ข้อความสั้นที่ส่งผ่านโทรศัพท์มือถือ, หนังสืออิเล็กทรอนิกส์, ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์, ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์

๓) โปรแกรมการบริหารงานบุคคล เช่น โปรแกรม Microsoft Excel, โปรแกรม Powerpoint โปรแกรมสำเร็จรูปเครือข่ายสังคม, โปรแกรม Microsoft Word, โปรแกรม google Calendar, กระดานสนทนา, แบบสอบถามออนไลน์

๔) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น แบบฮาร์วาร์ด, แบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ, แบบมิชชัน, แบบการจัดการนิยม, แบบเกสท์

๕) โลโก้เกียรติบัตร หรือรางวัลที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองของครู

๖) รายงานการอบรมสัมมนา หรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

**๔) แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป**

ตัวชี้วัด

โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การบริการสาธารณะ และประเมินผลการดำเนินงาน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑) โปรแกรมที่นำมาใช้ในการบริหารทั่วไป เช่น โปรแกรม Microsoft Excel, ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation), โปรแกรม SurveyMonkey

๒) บันทึกรายการให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร และบริการอื่นๆ แก่สาธารณชน

๓) การประชาสัมพันธ์โรงเรียนผ่านช่องทางต่างๆ เช่น แผ่นพับ, จดหมายข่าว, วารสาร, ป้ายนิเทศ, เว็บไซต์, Facebook, Line, ป้ายไฟ

๔) รายงานการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยใช้นวัตกรรม เช่น Google Form

๕) โลโก้เกียรติบัตร หรือรางวัลที่ได้รับของโรงเรียน

---

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล  
ตามตัวชี้วัด การสร้างเครือข่าย (Networking : N) Model ๒**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๒. การสร้างเครือข่าย (Networking: N)**

**๑) ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา**

ตัวชี้วัด

๑. จำนวนครั้งของการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่ บุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ของโรงเรียน

๒. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านเครือข่ายเพื่อแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

๒. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

๓. เอกสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์

๔. บันทึกการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๕. รายงานผลการดำเนินงาน/กิจกรรม

**๒) สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน**

ตัวชี้วัด

มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่ายการพัฒนาร่วมกัน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. โครงการ สร้างเครือข่าย

๒. คู่มือ/เอกสารในการปฏิบัติงาน

๓. บันทึกข้อตกลง (MOU) โรงเรียนในเครือข่ายด้านการศึกษาและอื่น ๆ

๔. ทะเบียนองค์กรและเครือข่าย

๕. ทะเบียนเยี่ยมเยียน แลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียน

**๓) ขึ้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม**

ตัวชี้วัด

มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ทบทวนแผนงาน โครงการด้านการสร้างเครือข่าย มีการจัดทำคู่มือ หรือแนวทางการดำเนินงานและมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านการสร้างเครือข่าย

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ร่องรอยหลักฐานการลงนามร่วมกันของเครือข่าย
๒. รายงานผลการประเมินความพึงพอใจ/ความพึงพอใจ
๓. สรุปรายงานผลดำเนินงานตามโครงการ/การจัดกิจกรรม
๔. หลักฐานและร่องรอยในการปฏิบัติงาน
๕. รายงานผลการประเมินความพึงพอใจ/ความพึงพอใจ
๖. บันทึก และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา
๗. รูปภาพการจัดกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
๘. รายงานผลการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม
๙. มีการนิเทศ กำกับติดตาม การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

๔) ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด

มีคณะกรรมการเครือข่ายหรือโรงเรียนคู่พัฒนาที่มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนและมีรายงานผลการดำเนินงานของเครือข่ายหรือของโรงเรียนคู่พัฒนา

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ทบทวนแผนการดำเนินงานและข้อตกลงร่วมกัน
๒. ทบทวนความก้าวหน้าและผลการดำเนินโครงการ
๓. วิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลทบทวนกลุ่มเป้าหมาย
๔. มีการให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในสังกัด ตามหลัก

พัฒนาการของผู้เรียนและวัยของเด็ก

---

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล**  
**ตามตัวชี้วัด การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ( Administrative Techniques : T ) Model ๓**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๓. การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ( Administrative Techniques : T ) ตามหลักทศพิธราชธรรม**

**๑) ด้านทาน (การให้)**

ตัวชี้วัด

มีการให้การช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตาม ความสามารถและด้วยความเต็มใจ ด้านทรัพย์สิน ด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. ใบอนุโมทนาบัตร/หนังสือขอบคุณ
๓. บันทึกการให้คำแนะนำ ปรีกษา
๔. สมุดบันทึกการให้ทุนการศึกษานักเรียน
๕. โครงการ/กิจกรรมช่วยเหลือนักเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคล
๖. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๗. วาระการประชุม/รายงานการประชุม
๘. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
๙. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

**๒) ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)**

ตัวชี้วัด

มีการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนตาม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และละเว้นจากการกระทำผิดศีลธรรม

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม

๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

๘. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

### ๓) ด้านบริจาคะ (การบริจาค)

#### ตัวชี้วัด

มีการให้ความร่วมมือต่อองค์การ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แบ่งปันตามโอกาส

อันสมควร

#### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม

๒. ใบอนุโมทนาบัตร/หนังสือขอบคุณ

๓. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม

๔. บอร์ดประชาสัมพันธ์

๕. วาระการประชุม/รายงานการประชุม

๖. ข้อมูลการสัมภาษณ์จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

๗. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

### ๔) ด้านอาชชวะ (ความซื่อตรง)

#### ตัวชี้วัด

มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และให้บริการแก่สังคม

ด้วยความชอบธรรม

#### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม

๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ

๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน

๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม

๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์

๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม

๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

๘. บัตรสนเท่ห์/หนังสือร้องเรียน

๙. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

### ๕) ด้านมัททวะ (ความอ่อนโยน)

#### ตัวชี้วัด

มีความเคารพผู้อาวุโส มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และให้เกียรติยกย่องผู้อื่น

---

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม
๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
๘. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

**๖) ด้านตะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ)**ตัวชี้วัด

รู้จักตนเองและผู้อื่น ลดความขัดแย้งในองค์กรไม่หมกมุ่นในชื่อเสียงลาภยศ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม
๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
๘. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

**๗) ด้านอักโธระ (ความไม่โกรธ)**ตัวชี้วัด

มีความสุขรอบคอบ มีสติ รู้จักให้อภัย ปล่อยวาง ไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่น

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม

๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

๘. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

#### ๘) ด้านอิทธิงสา (ความไม่เบียดเบียน)

##### ตัวชี้วัด

ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขต วางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรม และจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/ กิจกรรม
๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม
๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
๘. บัตรสนเท่ห์/หนังสือร้องเรียน
๙. บัญชีแสดงรายการหนี้สิน และค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน
๑๐. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลัก

ทศพิธราชธรรม

#### ๙) ด้านขันติ (ความอดทน)

##### ตัวชี้วัด

มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทา และคำสรรเสริญ

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
  ๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
  ๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
  ๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
  ๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
  ๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม
  ๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
  ๘. บัตรสนเท่ห์/หนังสือร้องเรียน
  ๙. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม
-



๑๐) ด้านอิโรธนะ (ความอํารง รักษาความยุติธรรม)

ตัวชี้วัด

ตั้งมั่นในความยุติธรรม ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. ภาพถ่าย/ภาพกิจกรรม
๒. โล่ เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ
๓. สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน
๔. โครงการ/กิจกรรม/รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม
๕. บอร์ดประชาสัมพันธ์
๖. วาระการประชุม/รายงานการประชุม
๗. ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
๘. บัตรสนทนา/หนังสือร้องเรียน
๙. แบบประเมินความพึงพอใจการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล**  
**ตามตัวชี้วัด การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ( English language : E ) Model ๔**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๔. การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ (English language : E)**

**๑) แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)**

**ตัวชี้วัด**

๑. มีการวางแผนด้านทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน  
 ๒. มีการจัดองค์กร มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

๓. มีการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมายและวิธีที่ดำเนินงานที่ชัดเจน

๔. มีการจัดทำคู่มือของโรงเรียน และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. แผนปฏิบัติการ
๒. คู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
๓. คำสั่งมอบหมายงาน/ปฏิบัติงาน
๔. บันทึกการประชุม
๕. ป้ายประชาสัมพันธ์ ภาพถ่าย

**๒) แนวทางการจัดการเรียนการสอน**

**ตัวชี้วัด**

มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียนสามารถเข้าถึงได้

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. แผนจัดการเรียนรู้
๒. บันทึก/ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการ
๓. ภาพถ่าย

**๓) แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน****ตัวชี้วัด**

มีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ ของ  
กระทรวงศึกษาธิการ

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. หลักสูตรสถานศึกษา
๒. แผนการจัดการเรียนรู้

**๔) แนวทางการสรรหาครูผู้สอน****ตัวชี้วัด**

๑. มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
๒. มีประสบการณ์ในการสอนภาษาอังกฤษ

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. คำสั่งมอบหมายงาน/ปฏิบัติงาน
๒. ผลงาน/รายงานผลการปฏิบัติงานของครู

**๕) แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์****ตัวชี้วัด**

๑. มีนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ
๒. ผู้บริหารมีความใส่ใจในการบริหารโครงการภาษาอังกฤษให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. แผนกลยุทธ์
๒. แผนปฏิบัติการ

**๖) แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน****ตัวชี้วัด**

๑. มีการปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากรในโรงเรียน
๒. มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการสอนภาษาอังกฤษ

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา
๒. บันทึกการบริจาค การให้บริการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา
๓. แผนปฏิบัติการ/โครงการการมีส่วนร่วมของชุมชน
๔. ภาพถ่าย

๗) แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร

ตัวชี้วัด

๑. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบท

๒. โรงเรียนมีแผนปฏิบัติงานประจำปี

๓. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนปฏิบัติการประจำปี

๒. โครงสร้างการบริหารงาน

๓. รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา/ครู (SAR)

๘) แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา

ตัวชี้วัด

มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. โครงการความสัมพันธ์ชุมชน

๒. เอกสารการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์

๓. หนังสือราชการ/คำสั่งเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

๔. ภาพถ่าย

๙) แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

ตัวชี้วัด

๑. ครูมีจิตวิญญาณและจิตสำนึกในความเป็นครู

๒. ครูมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

๓. ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนการจัดการเรียนรู้

๒. สื่อ นวัตกรรม

๓. วิจัยในชั้นเรียน

---

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล  
ตามตัวชี้วัด การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ( Relationship  
Building : R ) Model ๕**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร  
แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ  
INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๕. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)**

**๑) การประชาสัมพันธ์**

ตัวชี้วัด

มีการจัดทำวารสาร และช่องทางการเผยแพร่ผลงานการบริหารจัดการของโรงเรียนต่อ  
สาธารณะ จัดปฐมนิเทศนักเรียน และประชุมผู้ปกครอง

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. เอกสารประชาสัมพันธ์
๒. เว็บไซต์โรงเรียน
๓. กลุ่มไลน์โรงเรียน
๔. Facebook โรงเรียน

**๒) การให้บริการชุมชน**

ตัวชี้วัด

มีการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนทั้งภายใน  
และภายนอกโรงเรียน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. บันทึกการให้บริการชุมชน
๒. รายงานการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
๓. เอกสารที่เกี่ยวกับการบริการชุมชน

**๓) การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน**

ตัวชี้วัด

เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ของ  
ชุมชนในท้องถิ่น

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. รายงานการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนในวันสำคัญต่าง ๆ
๒. ภาพถ่ายกิจกรรมต่าง ๆ

๔) การรับความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

ตัวชี้วัด

ได้รับความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. รายงานการรับความช่วยเหลือจากชุมชน
๒. ภาพถ่ายและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการรับมอบความช่วยเหลือชุมชน

๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

ตัวชี้วัด

มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการร่วมวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกทางวิชาการและความสามารถพิเศษอื่น ๆ ตามบริบทของชุมชน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. บันทึกการให้บริการชุมชน
  ๒. รายงานการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
  ๓. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารชุมชน
-

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล ตามตัวชี้วัด**  
**การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( Student centered learning : S ) Model ๖**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๖. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Student centered learning : S)**

**๑) การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

ตัวชี้วัด

๑. มีการกำหนดเป้าหมายของนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๒. มีการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๓. มีการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
๒. แผนปฏิบัติการประจำปี
๓. คำสั่งการปฏิบัติงานประจำปี หรือคำสั่งการอบรมการจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการเน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ

๔. แผนการจัดการเรียนรู้ของครู
๕. รายงานวิจัยการเรียนการสอนในชั้นเรียน
๖. ปพ.๕

**๒) เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

ตัวชี้วัด

๑. มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) และมีเทคนิคการส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
๒. มีการส่งเสริมการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
๒. แผนปฏิบัติการประจำปี
๓. แผนการจัดการเรียนรู้ของครู
๔. รายงานวิจัยการเรียนการสอนในชั้นเรียน
๕. ปพ.๕

๓) การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวชี้วัด

๑. มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Formative Assessment)
๒. มีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนการจัดการเรียนรู้
๒. รายงานวิจัยการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครู
๓. ปพ.๕

๔) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

ตัวชี้วัด

๑. มีโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปรับพฤติกรรมของนักเรียน

๒. มีกิจกรรมที่สอดแทรกในแผนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนการจัดการเรียนรู้ของครู
  ๒. รายงานวิจัยการเรียนการสอนในชั้นเรียน
  ๓. ปพ.๕
  ๔. รายงานโครงการคุณธรรม จริยธรรม
-



**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล ตามตัวชี้วัด  
การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ( Environment : E ) Model ๗**

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

**๗. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ( Environment : E)**

**๑) แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน**

ตัวชี้วัด

สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก ห้องเรียนโดยคำนึงถึงความพร้อม และ พัฒนาการหลักฐาน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณปัจจุบันและ ๒ ปีย้อนหลัง
๒. คำสั่งปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการ
๓. รูปภาพการจัดกิจกรรม/โครงการ
๔. การประชุมประจำเดือน/รายงานการประชุม
๕. มีรายงานผลการจัดกิจกรรมของผู้เรียน

**๒) แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ**

ตัวชี้วัด

สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้มีความสวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณปัจจุบันและ ๒ ปีย้อนหลัง
๒. คำสั่งปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการ
๓. รูปภาพการจัดกิจกรรม/โครงการ
๔. การประชุมประจำเดือน/รายงานการประชุม
๕. มีรายงานผลการจัดกิจกรรมของผู้เรียน

**๓) แนวทางตามหลักการใช้สอย**

ตัวชี้วัด

สถานศึกษาเลือกใช้นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี จัดวัสดุ อุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และผู้เรียนสามารถใช้งานได้จริง

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนงานโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้สอยทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า
๒. รูปภาพการจัดกิจกรรมของโรงเรียน
๓. สื่อ นวัตกรรมในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมแก่พัฒนาการและวัยของเด็ก
๔. จัดกระดาษเช็ดมือไว้ใกล้อ่างล้างมือ จัดชั้นวางรองเท้าไว้ใกล้ประตูห้อง จัดถังใส่เศษอาหาร

ไว้ใกล้บริเวณที่เก็บจานอาหาร เป็นต้น

๕. มีป้ายที่สอดคล้องกับสิ่งที่เด็กสนใจหรือสรุปเนื้อหาที่เด็กได้เรียนรู้
๖. คู่มือการใช้งานสื่อการจัดการเรียนการสอน

**๔) แนวทางตามหลักความประหยัด**ตัวชี้วัด

สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมโดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่หาง่าย มุ่งเน้น ความประหยัดดูแลรักษาง่าย มีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่างเพื่อลดการใช้พลังงาน

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณปัจจุบันและ ๒ ปีย้อนหลัง
๒. มาตรการประหยัดพลังงานและวัสดุอุปกรณ์
๓. กิจกรรมส่งเสริมการประหยัดพลังงาน
๔. รูปภาพการจัดกิจกรรมส่งเสริมการประหยัดพลังงาน
๕. รายงานการใช้พลังงานประจำเดือน
๖. แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
๗. สถานศึกษามีคู่มือแนวทางในการจัดกิจกรรมตามหลักความประหยัด
๘. นวัตกรรมในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นตามหลักความประหยัด
๙. บุคลากรทำสิ่งของเครื่องใช้ง่ายๆ เอง

**๕) แนวทางตามหลักความปลอดภัย**ตัวชี้วัด

สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม จัดหาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับวัยเด็ก โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสำคัญ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สร้างเสริมความปลอดภัยในสถานศึกษา
๒. คู่มือการใช้อาคารสถานที่แนวทางในการจัดกิจกรรมตามหลักความปลอดภัย
๓. บันทึกการใช้งาน ซ่อมแซม และการบำรุงรักษา วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ
๔. รูปภาพการจัดกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

๕. มีป้ายประชาสัมพันธ์เผยแพร่งานด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา
๖. เอกสารเผยแพร่ความรู้ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมตามหลักความปลอดภัยในสถานศึกษา
๗. นวัตกรรมที่ส่งเสริมงานด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา
๘. ผลงานของครู นักเรียน ที่ทำสิ่งของเครื่องใช้ง่ายๆเองได้
๙. รายงานผลการจัดกิจกรรม

## ๖) แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม

### ตัวชี้วัด

สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทั้งครู เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดในการระดับทรัพยากร

### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนงานโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา
๒. แผนงานโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน
๓. แผนงานโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และหรือหน่วยงานอื่นๆ
๔. แผนงานโครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา
๕. บันทึก และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา
๖. รูปภาพการจัดกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
๗. รายงานผลการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน

## หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล ตามตัวชี้วัด การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum : C) Model ๘

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทางการประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

### ๘. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum : C)

#### ๑) แนวทางการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

##### ตัวชี้วัด

๑. มีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน และวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

๒. มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐)

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. เอกสารการวิเคราะห์หลักสูตร
๒. เอกสารหลักสูตรสถานศึกษารวมถึงหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้
๓. เอกสารคำสั่งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
๔. คำสั่ง/หนังสือเชิญประชุม หนังสือเชิญเป็นวิทยากร หนังสือขอบคุณ
๕. วาระการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา/รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชน และวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

#### ๒) แนวทางการร่างหลักสูตร

##### ตัวชี้วัด

สถานศึกษามีการจัดทำร่างหลักสูตร ประกอบด้วย จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดการเรียน การสอน กิจกรรมและสื่อการเรียนรู้ และวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐)

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. รายงานกิจกรรม/โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
๒. เอกสารหลักสูตรสถานศึกษารวมถึงหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้และเอกสารแผนการสอน
๓. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างหลักสูตรสถานศึกษา

**๓) แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร****ตัวชี้วัด**

๑. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการร่างหลักสูตร และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร

๒. มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. คำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการในการร่างหลักสูตรระดับสถานศึกษา

๒. เอกสาร/คำสั่ง/หนังสือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร

๓. แบบรายงานความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร

**๔) แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้****ตัวชี้วัด**

๑. สถานศึกษามีการบริหาร การบริการหลักสูตร และการเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร

๒. มีการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรในโรงเรียน

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. รายงานกิจกรรม/โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา/การบริหาร การบริการหลักสูตร และการเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร

๒. เอกสารการนิเทศการสอน รวมถึงนิเทศแผนการสอน

**๕) แนวทางการประเมินผลหลักสูตร****ตัวชี้วัด**

สถานศึกษามีการประเมินหลักสูตรก่อน ระหว่าง และหลังการนำหลักสูตรไปใช้

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. เอกสารแบบประเมินหลักสูตร

๒. รายงานกิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

๓. รูปภาพกิจกรรม

## หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการประเมินผล ตามตัวชี้วัด การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ( Team : T ) Model ๙

ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการพิจารณาของตัวชี้วัดตามที่มีแนวทาง วิธีปฏิบัติในการบริหาร แนวทาง การประเมินผล เกณฑ์การประเมินผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

มีหลักฐาน ร่องรอย ข้อมูล ประกอบการประเมินผลตามตัวชี้วัด ดังรายละเอียดดังนี้

### ๙. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team : T)

#### ๑) การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์

##### ตัวชี้วัด

มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นทีม

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. โครงการ/กิจกรรม/คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นทีม

#### ๒) การพัฒนาทีมงาน

##### ตัวชี้วัด

มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนา มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้และความถนัด มีการประเมินผลสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา

๒. รายงานการจัดโครงการ/รายงานการเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมของบุคลากรในสถานศึกษา

๓. รายงานการประเมินผลการดำเนินงาน/กิจกรรม/รายงานการปฏิบัติหน้าที่ในรอบปี

#### ๓) การพัฒนาผู้นำทีม

##### ตัวชี้วัด

ผู้นำทีมมีจิตสำนึก ให้เกียรติ ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ครบถ้วน เป็นตัวแทนในการประสานงาน ประสานประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม นำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

##### หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

๒. บันทึกการทำ PLC ของบุคลากรในสถานศึกษา

๓. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา

**๔) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน****ตัวชี้วัด**

มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและ มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค สร้างจิตสำนึกในยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ทันกับเหตุการณ์ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จของสมาชิกในทีมตามโอกาสอันควร

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
๒. บันทึกการทำ PLC ของบุคลากรในสถานศึกษา
๓. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา
๔. ภาพกิจกรรม/รูปถ่ายในการทำงานเป็นทีม/ภาพที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน

**๕) เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพที่ดี****ตัวชี้วัด**

ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สร้างจิตสำนึก และเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีมมีการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. บันทึกการทำ PLC ของบุคลากรในสถานศึกษา
๒. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา
๓. ภาพกิจกรรม/รูปถ่ายในการทำงานเป็นทีม

**๖) การสื่อสารของทีม****ตัวชี้วัด**

มีการแจ้งเรื่องงาน นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กรการสื่อสารย้อนกลับเพื่อเพิ่มความเข้าใจ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

**หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา**

๑. บันทึกการประชุมของสถานศึกษา
๒. ป้ายนิเทศ/ป้ายประชาสัมพันธ์ต่างภายในสถานศึกษา

**๗) การบริหารความขัดแย้งภายในทีม****ตัวชี้วัด**

ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สร้างจิตสำนึก และเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีมมีการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. บันทึกการทำ PLC ของบุคลากรในสถานศึกษา
๒. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา
๓. ภาพกิจกรรม/รูปถ่ายในการทำงานเป็นทีม

**๘) เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน**

ตัวชี้วัด

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล มีรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริง

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. บันทึกการทำ PLC ของบุคลากรในสถานศึกษา
๒. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา
๓. ภาพกิจกรรม/รูปถ่ายในการทำงานเป็นทีม

**๙) กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ**

ตัวชี้วัด

มีการประชุมทีมงานเพื่อระดมความคิดเห็นของสมาชิกไปสู่การตัดสินใจ

หลักฐาน ร่องรอย ข้อมูลประกอบการพิจารณา

๑. บันทึกการทำ PLC ของบุคลากรในสถานศึกษา
  ๒. คำสั่งมอบหมายงานในกิจกรรม/โครงการต่างๆของสถานศึกษา/แผนการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา
  ๓. ภาพกิจกรรม/รูปถ่ายในการทำงานเป็นทีม
-



## บทที่ ๕

### เกณฑ์การประเมินผล

#### การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model ได้กำหนดแนวทางวิธีปฏิบัติในการบริหาร ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผล ซึ่งบทที่ ๕ เป็นเรื่องเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๑. การใช้นวัตกรรม ( Innovation: I )

๑. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ
๒. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ
๓. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล
๔. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ	๑. ครูมีรายงานการวิจัยในชั้นเรียน	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ เล่มขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ เล่ม ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ เล่ม ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ เล่ม ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ เล่ม ๐ คะแนน ไม่มีเลย
	๒. โรงเรียนมีรายงานการใช้นวัตกรรมที่สร้างค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ เล่มขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ เล่ม ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ เล่ม ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ เล่ม ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ เล่ม ๐ คะแนน ไม่มีเลย
๒. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงบประมาณ	โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ลดความผิดพลาดในการคำนวณ ลดขั้นตอนอำนวยความสะดวก และติดตาม ตรวจสอบในการทำงาน	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ รูปแบบขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ รูปแบบ ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ รูปแบบ ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ รูปแบบ ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ รูปแบบ ๐ คะแนน ไม่มีเลย

<p>๓. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล</p>	<p>โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยี มาใช้ในการกำหนดตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร รวมถึงพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ รูปแบบขึ้นไป  ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ รูปแบบ  ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ รูปแบบ  ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ รูปแบบ  ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ รูปแบบ  ๐ คะแนน ไม่มีเลย</p>
<p>๔. แนวทางการใช้นวัตกรรมเพื่อการบริหารงานทั่วไป</p>	<p>โรงเรียนมีจำนวนการนำนวัตกรรมสื่อและเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน ประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา การบริการสาธารณะ และประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรม</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ รูปแบบขึ้นไป  ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ รูปแบบ  ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ รูปแบบ  ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ รูปแบบ  ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ รูปแบบ  ๐ คะแนน ไม่มีเลย</p>

## ๒. การสร้างเครือข่าย ( Networking: N )

๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา
๒. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน
๓. ร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม
๔. ทบทวนผลการดำเนินงาน

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน
๑. ขั้นตอนเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา	๑. มีการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่ บุคลากรคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน	<p>๕ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยมีการอภิปรายและรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่าย แล้วมีบันทึกการประชุมอย่างชัดเจนของบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยมีการอภิปรายและรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายแล้วมีบันทึกการประชุมอย่างชัดเจนของบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนบางส่วนเกิดความตระหนัก</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่บุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยมีการอภิปรายและรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายแล้ว มีบันทึกการประชุมอย่างชัดเจน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่บุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยมีการอภิปรายและรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่าย</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการประชุมชี้แจง</p>

		<p>การสร้างเครือข่ายให้แก่บุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ของโรงเรียน</p> <p>○ คะแนน หมายถึง โรงเรียนไม่มีการประชุม ชี้แจงการสร้างเครือข่ายให้แก่บุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ของโรงเรียน</p>
	<p>๒. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านเครือข่าย เพื่อแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการด้านเครือข่ายที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ว มีการกำหนดแผน เป้าหมายการร่วมพัฒนา และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนแนวทางการ การสนับสนุนจากแหล่งร่วมพัฒนาต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความต้องการและ โอกาสการเข้าถึงกิจกรรมและบริการร่วม พัฒนาอย่างทั่วถึงของนักเรียน</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการด้านเครือข่าย ที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ว มีการกำหนดแผน เป้าหมายการร่วมพัฒนา และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนแนวทางการ สนับสนุน จากแหล่งร่วมพัฒนาต่าง ๆ อย่าง ชัดเจน</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการด้านเครือข่าย ที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ว มีการกำหนดแผน เป้าหมายการร่วมพัฒนา อย่างชัดเจน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการด้านเครือข่าย ที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการด้านเครือข่าย</p> <p>○ คะแนน หมายถึง โรงเรียนไม่มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการด้านเครือข่าย</p>
<p>๒. สร้างข้อตกลง และร่วมวางแผน</p>	<p>มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) และวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง เป็นเครือข่ายการพัฒนาร่วมกัน (MOU) ซึ่ง มีทั้งเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและ เอกชน พร้อมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ งบประมาณ กิจกรรม วิธีการ ดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>

		<p>๔ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง เป็นเครือข่ายการพัฒนาาร่วมกัน (MOU) ซึ่งมีทั้งเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน พร้อมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ งบประมาณ กิจกรรม วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง เป็นเครือข่ายการพัฒนาาร่วมกัน (MOU) ซึ่งมีเฉพาะเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ งบประมาณ กิจกรรม วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง เป็นเครือข่ายการพัฒนาาร่วมกัน (MOU) ซึ่งมีทั้งเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำบันทึกข้อตกลง เป็นเครือข่ายการพัฒนาาร่วมกัน (MOU) ซึ่งมีเฉพาะเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงเป็นเครือข่ายการพัฒนาาร่วมกัน (MOU)</p>
<p>๓. ชั้นร่วม ดำเนินงานและ กำกับติดตาม</p>	<p>มีการตรวจสอบ วิเคราะห์ ทบทวน แผนงาน โครงการด้านการสร้าง เครือข่าย รวมทั้งกำหนดกิจกรรมที่จะ ดำเนินการ การกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง คณะทำงานด้านเครือข่าย ของโรงเรียนมีการศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงานโครงการ แล้วดำเนินการ ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำข้อตกลงหรือ กิจกรรมตามแผนงานโครงการนั้นไปปฏิบัติได้ ตั้งแต่ ๔ กิจกรรมขึ้นไป พร้อมทั้งกำหนด ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง คณะทำงานด้านเครือข่าย ของโรงเรียนมีการศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงาน โครงการแล้วดำเนินการประชุมชี้แจงสร้าง ความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำ ข้อตกลงหรือ กิจกรรมตามแผนงานโครงการ นั้นไปปฏิบัติได้ ๓ กิจกรรม พร้อมทั้งกำหนด</p>

	<p>ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง คณะทำงานด้านเครือข่าย ของโรงเรียนมีการศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงาน โครงการแล้วดำเนินการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำ ข้อตกลงหรือ กิจกรรมตามแผนงานโครงการ นั้นไปปฏิบัติได้ ๒ กิจกรรม พร้อมทั้งกำหนด ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง คณะทำงานด้านเครือข่าย ของโรงเรียนมีการศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงาน โครงการแล้วดำเนินการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำ ข้อตกลงหรือ กิจกรรมตามแผนงานโครงการ นั้นไปปฏิบัติได้ ๑ กิจกรรม พร้อมทั้งกำหนด ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง คณะทำงานด้านเครือข่าย ของโรงเรียนมีการศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงาน โครงการแล้วดำเนินการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและไม่สามารถนำข้อตกลงหรือ กิจกรรมตาม แผนงานโครงการนั้นไปปฏิบัติได้ พร้อมทั้ง กำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาในการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง คณะทำงานด้านเครือข่าย ของโรงเรียนไม่มีการศึกษารายละเอียด วิเคราะห์ตรวจสอบ ทบทวนแผนงาน โครงการแล้วดำเนินการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และไม่มี การกำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์</p>
--	--

		เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลา ในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่าง ชัดเจน
๔. ชั้นทบทวน ผลการดำเนินงาน	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร เครือข่ายและทบทวนผลการดำเนินงาน	<p>๕ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเครือข่ายอย่างชัดเจน และคณะกรรมการบริหารเครือข่ายได้ ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงาน แผน การดำเนินงาน ข้อตกลงร่วมกันที่จะ ดำเนินการ และนำผลการดำเนินงานไปใช้ในการ วางแผนดำเนินการต่อไปของคู่พัฒนา ตามแนวทางกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนดไว้ พร้อมทั้งแสดงข้อมูล หลักฐาน ร่องรอย ผล การปฏิบัติงานประกอบอย่างชัดเจน</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเครือข่ายอย่างชัดเจน และคณะกรรมการบริหารเครือข่ายได้ ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน ข้อตกลงร่วมกันที่จะ ดำเนินการ และนำผลการดำเนินงานไปใช้ในการ วางแผนดำเนินการต่อไปของคู่พัฒนา ตามแนวทางกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนดไว้ พร้อมทั้งแสดงข้อมูล หลักฐาน ร่องรอยผล การปฏิบัติงานประกอบแต่ไม่ชัดเจน</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเครือข่ายอย่างชัดเจน และคณะกรรมการบริหารเครือข่ายได้ ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน ข้อตกลงร่วมกันที่จะ ดำเนินการ และนำผลการดำเนินงานไปใช้ในการ วางแผนดำเนินการต่อไปของคู่พัฒนา ตามแนวทางกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนดไว้</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเครือข่ายอย่างชัดเจน และคณะกรรมการบริหารเครือข่ายได้ ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน ข้อตกลงร่วมกันที่จะ ดำเนินการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเครือข่ายอย่างชัดเจน</p>

		o คะแนน หมายถึง โรงเรียนไม่มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเครือข่าย
--	--	---

### ๓. การใช้เทคนิคเชิงบริหาร ( Administrative Techniques: T )

๑. แนวทางการใช้ด้านทาน (การให้)
๒. แนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)
๓. แนวทางการใช้ด้านบริจาค (การบริจาค)
๔. แนวทางการใช้ด้านอาชชวะ (ความซื่อตรง)
๕. แนวทางการใช้ด้านมัทวะ (ความอ่อนโยน)
๖. แนวทางการใช้ด้านตปะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ)
๗. แนวทางการใช้ด้านอักโธระ (ความไม่โกรธ)
๘. แนวทางการใช้ด้านอวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน)
๙. แนวทางการใช้ด้านขันติ (ความอดทน)
๑๐. แนวทางการใช้ด้านอวิโรธนะ (ความธำรง รักษาความยุติธรรม)

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. แนวทางการใช้ด้านทาน (การให้)	มีการให้การช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามความสามารถ และด้วยความเต็มใจ ด้านทรัพย์สินด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมเชิงบวกในการให้บริการ ให้ความรู้และวิธีปฏิบัติตนที่ถูกต้อง ต่อบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามความสามารถและด้วยความเต็มใจ ทั้งทางด้านทรัพย์สิน ด้านร่างกาย สติปัญญา และรู้จักให้อภัย</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมเชิงบวกในการให้บริการ ให้ความรู้และวิธีปฏิบัติตนที่ถูกต้อง ต่อบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามความสามารถและด้วยความเต็มใจ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมเชิงบวกในการให้บริการ ให้ความรู้และวิธีปฏิบัติตนที่ถูกต้อง ต่อบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมเชิงบวกในการให้บริการ ต่อบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ให้บริการ ต่อบุคลากร</p>



แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในบางครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ คะแนน หมายถึง ไม่เคยให้บริการต่อบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน</li> </ul>
<p>๒. แนวทางการใช้ด้านศีล (ความประพฤติดีงาม)</p>	<p>มีการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ประพฤติน ตามขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และละเว้นจากการกระทำผิดศีลธรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>๕ คะแนน หมายถึง ไม่มีการลงโทษทางวินัยหรือเรื่องร้องเรียน</li> <li>๔ คะแนน หมายถึง มีการลงโทษทางวินัยหรือเรื่องร้องเรียนจำนวน ๒ ครั้ง</li> <li>๓ คะแนน หมายถึง มีการลงโทษทางวินัยหรือเรื่องร้องเรียนจำนวน ๓ ครั้ง</li> <li>๒ คะแนน หมายถึง มีการลงโทษทางวินัยหรือเรื่องร้องเรียนจำนวน ๔ ครั้ง</li> <li>๑ คะแนน หมายถึง มีการลงโทษทางวินัยหรือเรื่องร้องเรียนจำนวน ๕ ครั้ง</li> <li>○ คะแนน หมายถึง มีการลงโทษทางวินัยหรือเรื่องร้องเรียนจำนวน ๖ ครั้งขึ้นไป</li> </ul>
<p>๓. แนวทางการใช้ด้านบริจาค (การบริจาค)</p>	<p>มีการให้ความร่วมมือต่อองค์กร มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมแบ่งปัน ตามโอกาสอันสมควร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>๕ คะแนน หมายถึง ร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามขององค์กรสังคมและสถานศึกษา ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการเพื่อนร่วมงานและประชาชน ปฏิบัติตนเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ</li> <li>๔ คะแนน หมายถึง ร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามขององค์กรสังคมและสถานศึกษา ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการเพื่อนร่วมงานและประชาชน ปฏิบัติตนเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น</li> <li>๓ คะแนน หมายถึง ร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามขององค์กรสังคมและสถานศึกษา ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการเพื่อนร่วมงานและประชาชน ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>๒ คะแนน หมายถึง ร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามขององค์กรสังคมและสถานศึกษา ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการเพื่อนร่วมงานและประชาชน ในบางกิจกรรม</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงานและประชาชน ในบางกิจกรรม</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่เคยร่วมกิจกรรมกับชุมชน</p>
๔. แนวทางการใช้ด้านอาชวะ (ความซื่อตรง)	มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และให้บริการ แก่สังคมด้วยความชอบธรรม	<p>๕ คะแนน หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ที่เกิดจากช่องว่างทางกฎหมายจากผู้ปกครองและนักเรียน</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ด้านความซื่อสัตย์สุจริตรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่งานที่รับผิดชอบ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ขาดการปฏิบัติงาน</p>
๕. แนวทางการใช้ด้านมัทวะ (ความอ่อนโยน)	มีความเคารพผู้อาวุโส มีความอ่อนน้อม ถ่อมตนและให้เกียรติยกย่องผู้อื่น	<p>๕ คะแนน หมายถึง วางตัวเหมาะสม สร้างความเป็นกันเองกับบุคคลอื่น คิดดี พูดดี ทำดี อ่อนน้อมถ่อมตน ทำจิตใจให้เป็นกลางไม่เอนเอียงตามกระแส ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ประสบสุข</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง วางตัวเหมาะสม สร้าง</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ความเป็นกันเองกับบุคคลอื่น คิดดี พูดดี ทำดี อ่อนน้อมถ่อมตน ทำจิตใจให้เป็นกลางไม่เอนเอียงตามกระแส ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง วางตัวเหมาะสม สร้างความเป็นกันเองกับบุคคลอื่น คิดดี พูดดี ทำดี อ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง วางตัวเหมาะสม สร้างความเป็นกันเองกับบุคคลอื่น</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง วางตัวเหมาะสม</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น</p>
<p>๖. แนวทางการใช้ด้านตบะ (การระงับจิตใจไม่หลงหมกมุ่นลาภยศ)</p>	<p>รู้จักตนเองและผู้อื่น ลดความขัดแย้งในองค์กรไม่หมกมุ่น ในชื่อเสียงลาภยศ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง สวดมนต์นั่งสมาธิเพื่อให้อจิตใจสงบ สร้างจิตสำนึกความละเอียดและเกรงกลัวให้มีขึ้นในตัว รู้จักอดทน อดกลั้นต่ออารมณ์ที่มากกระทบรักษาจิตไม่ให้ความโลภ โกรธ หลง ครอบงำ ไม่หลงในลาภยศและคำสรรเสริญเยินยอ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง สวดมนต์นั่งสมาธิเพื่อให้อจิตใจสงบ สร้างจิตสำนึกความละเอียดและเกรงกลัวให้มีขึ้นในตัว รู้จักอดทน อดกลั้นต่ออารมณ์ที่มากกระทบรักษาจิตไม่ให้ความโลภ โกรธ หลง ครอบงำ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง สวดมนต์นั่งสมาธิเพื่อให้อจิตใจสงบ สร้างจิตสำนึกความละเอียดและเกรงกลัวให้มีขึ้นในตัว รู้จักอดทน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง สวดมนต์นั่งสมาธิเพื่อให้อจิตใจสงบ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ร่วมกิจกรรมทางศาสนาในบางกิจกรรม</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่เข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวกับทางศาสนา</p>
<p>๗. แนวทางการใช้ด้านอภิโกธะ (ความไม่โกรธ)</p>	<p>มีความสุขรอบคอบ มีสติ รู้จักให้อภัยปล่อยวาง ไม่มุ่งร้าย ต่อผู้อื่น</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีจิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่นด้วยกาย วาจา และใจ รู้เท่าทันอารมณ์ปัจจุบันว่าเราทำอะไรอยู่ ถึงมีผู้กล่าวร้ายก็สามารถทำจิตใจให้เป็นปกติได้แผ่เมตตาจิตไปให้ผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ รู้จักให้อภัยและทำความเข้าใจผู้อื่น</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีจิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่นด้วยกาย วาจา และใจ รู้เท่าทันอารมณ์ปัจจุบันว่าเราทำอะไรอยู่ ถึงมีผู้</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>กล่าวร้ายก็สามารถทำจิตใจให้เป็นปกติได้          แม่เมตตาจิตใจไปให้ผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีจิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่นด้วยกาย วาจา และใจ รู้เท่าทันอารมณ์ปัจจุบันที่เราทำอะไรอยู่ ถึงมีผู้กล่าวร้ายก็สามารถทำจิตใจให้เป็นปกติได้</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีจิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่นด้วยกาย วาจา และใจ รู้เท่าทันอารมณ์ปัจจุบันที่เราทำอะไรอยู่</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง จิตใจที่ดีไม่มุ่งร้ายต่อผู้อื่นด้วยกาย วาจา และใจ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่ระงับความโลภ โกรธ หลง</p>
<p>๘. แนวทางการใช้          ด้านอิทธิงสา          (ความไม่เบียดเบียน)</p>	<p>ไม่เอารััดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขต วางตัวเป็นกลางให้ ความเป็นธรรม และจัดคนให้เหมาะสมกับงาน</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง ไม่เอารััดเอาเปรียบผู้ที่เสียโอกาสและด้อยกว่า ไม่สร้างหนี้ให้แก่ตนและครอบครัว ไม่เลือกปฏิบัติกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ ไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขตวางตัวเป็นกลางได้และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง ไม่เอารััดเอาเปรียบผู้ที่เสียโอกาสและด้อยกว่า ไม่สร้างหนี้ให้แก่ตนและครอบครัว ไม่เลือกปฏิบัติกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ ไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขต</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง ไม่เอารััดเอาเปรียบผู้ที่เสียโอกาสและด้อยกว่า ไม่สร้างหนี้ให้แก่ตนและครอบครัว ไม่เลือกปฏิบัติกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง ไม่เอารััดเอาเปรียบผู้ที่เสียโอกาสและด้อยกว่า ไม่สร้างหนี้ให้แก่ตนและครอบครัว</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ไม่เอารััดเอาเปรียบผู้ที่เสียโอกาสและด้อยกว่า</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่ร่วมกิจกรรม</p>
<p>๙. แนวทางการใช้          ด้านขันติ          (ความอดทน)</p>	<p>มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรคในกาบริหารงาน ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทา และสรรเสริญ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีความอดทนต่อการเจ็บไข้ ไม่สบายกาย ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาและสรรเสริญ ไม่ละทิ้งการทำงานหน้าที่ไป</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>โดยมิชอบ มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน มีความอดทนต่ออำนาจกิเลสตน</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีความอดทนต่อการเจ็บไข้ ไม่สบายกาย ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาและสรรเสริญ ไม่ละทิ้งการงานหน้าที่ไป โดยมิชอบ มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง ความอดทนต่อการเจ็บไข้ ไม่สบายกาย ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาและสรรเสริญ ไม่ละทิ้งการงานหน้าที่ไปโดยมิชอบ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง ความอดทนต่อการเจ็บไข้ ไม่สบายกาย ไม่หวั่นไหวต่อคำนิทาและสรรเสริญ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ความอดทนต่อการเจ็บไข้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่อดทนต่ออุปสรรค</p>
<p>๑๐. แนวทางการใช้ด้านอิโรธนะ (ความอ้าง รักษาความยุติธรรม)</p>	<p>ตั้งมั่นในความยุติธรรม ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารยึดผลประโยชน์ ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปรากฏผลดีมากและสามารถตรวจสอบได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปรากฏผลดีและสามารถตรวจสอบได้</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปรากฏผลดี</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ขาดความรู้ ทักษะ</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ

#### ๔. การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ( English language: E )

๑. แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)
๒. แนวทางการจัดการเรียนการสอน
๓. แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน
๔. แนวทางการสรรหาครูผู้สอน
๕. แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
๖. แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน
๗. แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร
๘. แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา
๙. แนวทางการพัฒนาครู และบุคลากร

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. แนวทางการบริหารงาน ๔ องค์ประกอบ (การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม)	การวางแผนด้านทรัพยากรการจัดองค์กร มีโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมาย และวิธีที่ดำเนินงานที่ชัดเจน	๑) มีการวางแผนด้านทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ๒) มีการจัดองค์กร มีการกำหนดขั้นตอนวิธีปฏิบัติ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีโครงสร้างที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ๓) มีการสื่อสารที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเข้าใจ ทราบเป้าหมายและวิธีที่ดำเนินงานที่ชัดเจน ๔) มีการจัดทำคู่มือของโรงเรียน และวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน <b>เกณฑ์การให้คะแนน</b> ๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๔ ตัวชี้วัด อย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างได้ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๔ ตัวชี้วัด และเป็นแบบอย่างได้ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๓ ตัวชี้วัด ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๒

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		ตัวชี้วัด ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๑ ตัวชี้วัด ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการทุกตัวชี้วัด
๒. แนวทางการจัดการเรียนการสอน	มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับครูนำมาใช้และนักเรียนสามารถเข้าถึงได้	๕ คะแนน หมายถึง มีการจัดห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย มีสื่อเทคโนโลยีที่พร้อมในการนำมาใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ ๔ คะแนน หมายถึง มีการจัดห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย และพร้อมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ ๓ คะแนน หมายถึง มีการจัดห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ ๒ คะแนน หมายถึง มีการจัดห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงได้ ๑ คะแนน หมายถึง มีการจัดห้องเรียน และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการจัดห้องเรียนและห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู
๓. แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอน	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ ของกระทรวงศึกษาธิการ	๕ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัดสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ นำหลักสูตรไปใช้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีการประเมินการใช้หลักสูตรปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ๔ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัดสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ นำหลักสูตรไปใช้ ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตาม หลักสูตร มีการประเมินการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัด สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ นำหลักสูตรไปใช้ ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตาม หลักสูตร มีการประเมินการใช้หลักสูตร</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัด สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ นำหลักสูตรไปใช้ ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตาม หลักสูตร</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัด สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ นำหลักสูตรไปใช้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัด สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑</p>
๔. แนวทางการสรรหา ครูผู้สอน	<p>๑. มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีใน สาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. มี ประสพ การณ์ ใน การ สอน ภาษาอังกฤษ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีกระบวนการสรรหาที่ ชัดเจน ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง ครูมีประสบการณ์และทักษะในการสอน ภาษาอังกฤษและพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีกระบวนการสรรหาที่ ชัดเจน ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรีในสาขาที่สอน หรือสาขา ที่เกี่ยวข้อง ครูมีประสบการณ์และทักษะ ในการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีกระบวนการสรรหาที่ ชัดเจน ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับ</p>



แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ปริญญาตรีในสาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง ครุมีประสบการณ์ในการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาที่สอน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีกระบวนการสรรหาครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาที่สอน</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีกระบวนการสรรหาครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีไม่ตรงกับในสาขาที่สอน</p>
<p>๕.แนวทางการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์</p>	<p>๑. มีนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ</p> <p>๒. ผู้บริหารมีความใส่ใจในการบริหารโครงการภาษาอังกฤษให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารได้มีแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารได้มีแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารได้มีแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารได้มีแผนการกำกับ ติดตาม โครงการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้น</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ภาษาอังกฤษ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ คะแนน หมายถึง โรงเรียนไม่มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ</li> </ul>
<p>๖. แนวทางการมีส่วนร่วมชุมชน</p>	<p>๑. มีการปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>๒. มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการสอนภาษาอังกฤษ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์โดยทุกคนมีส่วนร่วม และชุมชนให้การสนับสนุน ร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่เข้มแข็งและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์โดยทุกคนมีส่วนร่วม และชุมชนให้การสนับสนุน ร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่เข้มแข็ง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์โดยทุกคนมีส่วนร่วม และชุมชนให้การสนับสนุน ร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนมีส่วนร่วม และชุมชนให้การสนับสนุน ร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง โรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม ชุมชนให้การสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ คะแนน หมายถึง โรงเรียนและชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</li> </ul>
<p>๗. แนวทางการจัดโครงสร้างการบริหาร</p>	<p>มีโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับ เปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบท</p>	<p>๑) โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบท</p> <p>๒) โรงเรียนมีแผนปฏิบัติงานประจำปี</p> <p>๓) โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน</p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน</b></p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ตัวชี้วัด อย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ตัวชี้วัด</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๒ ตัวชี้วัด</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๑ ตัวชี้วัด</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการทุกตัวชี้วัด</p>
<p>๘. แนวทางการสร้างเครือข่ายทางการศึกษา</p>	<p>มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียนและจัดทำ MOU เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และแลกเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียนและจัดทำ MOU เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และแลกเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียนและจัดทำ MOU เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และแลกเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน</p>
<p>๙. แนวทางการพัฒนา</p>	<p>การมีจิตวิญญาณและจิตสำนึกใน</p>	<p>๑) ครูมีจิตวิญญาณและจิตสำนึกในความเป็น</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
ครู และบุคลากร	ความเป็นครูทักษะในการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและการมีวิจัยในชั้นเรียน	<p>ครู</p> <p>๒) ครูมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๓) ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อใช้พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ตัวชี้วัด อย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ตัวชี้วัด</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๒ ตัวชี้วัด</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ ๑ ตัวชี้วัด</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีมีการดำเนินการทุกตัวชี้วัด</p>

## ๕. การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น (Relationship Building: R)

๑. การประชาสัมพันธ์
๒. การให้บริการชุมชน
๓. การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน
๔. การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
๕. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. การประชาสัมพันธ์	มีการจัดทำวารสาร และช่องทาง การเผยแพร่ ผลงานการบริหารจัดการ ของโรงเรียนต่อสาธารณะจัดปฐมนิเทศ นักเรียน และประชุมผู้ปกครอง	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ เล่มหรือ ช่องทางขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ เล่มหรือ ช่องทาง ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ เล่มหรือ ช่องทาง ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ เล่มหรือ ช่องทาง ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ เล่มหรือ ช่องทาง ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีเลย
๒. การให้บริการชุมชน	มีการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการบริการทางวิชาการ แก่ชุมชนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ ครั้งขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ ครั้ง ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ ครั้ง ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ ครั้ง ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ ครั้ง ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีเลย
๓. การเข้าร่วมกิจกรรม ชุมชน	เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทาง ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และ บำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ของชุมชน ในท้องถิ่น	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ ครั้งขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ ครั้ง ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ ครั้ง ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ ครั้ง ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ ครั้ง ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีเลย
๔. การให้ความ ช่วยเหลือสนับสนุน ร่วมมือในการพัฒนา ชุมชน	ได้รับความร่วมมือในการพัฒนา โรงเรียน จากคณะกรรมการ การสถานศึกษา ภูมิปัญญา ท้องถิ่น ผู้นำศาสนา ผู้นำ ชุมชน มีส่วนร่วม ในการวางแผน และ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ ครั้งขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ ครั้ง ๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ ครั้ง ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ ครั้ง ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ ครั้ง ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีเลย
๕. การเสริมสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน	มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และ	๕ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๕ ครั้งขึ้นไป ๔ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๔ ครั้ง

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
และหน่วยงานอื่น	หน่วยงานอื่นในการร่วมวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกทางวิชาการและความสามารถพิเศษอื่น ๆ ตามบริบทของชุมชน	๓ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๓ ครั้ง ๒ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๒ ครั้ง ๑ คะแนน หมายถึง มีจำนวน ๑ ครั้ง ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีเลย

## ๖. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( Student centered learning: S )

๑. การบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๓. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. การบริหารงาน การจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	๑. มีการกำหนดเป้าหมายของนักเรียน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<p>๕ คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีแผนการปฏิบัติการ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ ครบถ้วน และมีการประเมินผลการปฏิบัติการ ในระดับมากที่สุด</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีแผนการปฏิบัติการ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ ครบถ้วน และมีการประเมินผลการปฏิบัติการ ในระดับปานกลาง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีแผนการปฏิบัติการ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ บางส่วน และมีการประเมินผลการปฏิบัติการ เป็นบางครั้ง</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีแผนการปฏิบัติการ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ บางส่วน แต่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ผู้บริหารมีแผนการปฏิบัติการ ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ผู้บริหารไม่มีแผนการปฏิบัติการ ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่มีการประเมินผล การปฏิบัติการ</p>
	๒. มีการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<p>๕ คะแนน หมายถึง ครูมีแผนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ลงมือปฏิบัติการตาม แผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และผู้บริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติการในระดับ มากที่สุด</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง ครูมีแผนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ลงมือปฏิบัติการตาม แผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และผู้บริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติการในระดับ ปานกลาง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง ครูมีแผนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ลงมือปฏิบัติการตาม แผนที่ได้วางไว้บางส่วน และผู้บริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติการเป็น บางครั้ง</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง ครูมีแผนการสอนที่เน้น</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ผู้เรียนเป็นสำคัญได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บางส่วน แต่ผู้บริหารไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ครูมีแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ครูไม่มีแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติการ</p>
	<p>๓. มีการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง นักเรียน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และครูมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง นักเรียน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และครูมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน มากกว่าร้อยละ ๕๐</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง นักเรียน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บางส่วน และครูมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน น้อยกว่าร้อยละ ๕๐</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง นักเรียน ได้ลงมือปฏิบัติบางส่วน และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแผนที่ได้วางไว้และไม่มีการประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง นักเรียน ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ไม่มีการประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีแผนการปฏิบัติการ ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และไม่มีการประเมินผลการเรียนรู้</p>
<p>๒. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๑. มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) และมีเทคนิคการส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง ครูมีการระบุในแผนการจัดการเรียนรู้ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และมีการประเมินผลการปฏิบัติการในระดับมากที่สุด</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง ครูมีการระบุในแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และมีการประเมินผลการปฏิบัติการในระดับปานกลาง</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง ครูมีการระบุในแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ลงมือ</p>



แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บางครั้ง และมีการประเมินผลการปฏิบัติการ ปานกลาง</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง ครูมีแผนการปฏิบัติการ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บางครั้ง แต่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง ครูมีในแผนการสอนแต่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้เลยไม่มีการประเมินผล</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ครูไม่มีในแผนการการสอน ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติการ</p>
	<p>๒. มีการส่งเสริมการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง ครูระบุในแผนการสอน เรื่องการทำแฟ้มสะสมผลงาน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และมีการประเมินผลแฟ้มสะสมผลงานนักเรียนครบร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง ครูระบุในแผนการสอน เรื่องการทำแฟ้มสะสมผลงาน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และมีการประเมินผลแฟ้มสะสมผลงานนักเรียนมากกว่าร้อยละ ๕๐</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีแผนการปฏิบัติการ ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บางส่วน และมีการประเมินผลแฟ้มสะสมผลงานนักเรียนน้อยกว่าร้อยละ ๕๐</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บางส่วน แต่ไม่มีการประเมินผลแฟ้มสะสมผลงานนักเรียนเลย</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีในแผนการสอน ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีแผนการปฏิบัติการ ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่มีการประเมินแฟ้มสะสมผลงานนักเรียนเลย</p>
<p>๓. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๑. มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Formative Assessment)</p> <p>๒. มีวิธีการและเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน และมีการประเมินผลกับนักเรียนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วนและมีการประเมินผลกับนักเรียน</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>เกินร้อยละ ๕๐</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้บ้างครั้ง และมีการประเมินผลกับนักเรียนบางคน</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ครบถ้วน บ้างครั้ง แต่ไม่มีการประเมินผลกับนักเรียน</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีแผนการปฏิบัติการ มีการประเมินกับนักเรียนบางคน</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีแผนการปฏิบัติการ ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่มีการประเมินผล กับนักเรียนเลย</p>
<p>๔. การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน</p>	<p>๑. มีโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการปรับพฤติกรรมของ นักเรียน</p> <p>๒. มีกิจกรรมที่สอดแทรกในแผน การจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการเพื่อ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน</p>	<p>๕ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ ครบถ้วนกับนักเรียนร้อยละ ๑๐๐ และ มีการประเมินผล</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้กับ นักเรียนเกินร้อยละ ๕๐ และมีการประเมินผล</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้กับ นักเรียนน้อยกว่าร้อยละ ๕๐ และมีการ ประเมินผล</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ บางส่วน แต่ไม่มีการประเมินผล</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการระบุในแผนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่ได้วางไว้ ไม่ได้ลงมือ ตามแผนที่ได้วางไว้</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการระบุในแผน การสอน ไม่ได้ลงมือปฏิบัติการ และไม่มีการประเมินผล</p>

### ๗. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ( Environment : E )

๑. แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน
๒. แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ
๓. แนวทางตามหลักการใช้สอย
๔. แนวทางตามหลักความประหยัด
๕. แนวทางตามหลักความปลอดภัย
๖. แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. แนวทางตามหลักพัฒนาการของผู้เรียน	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้มีความสวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	๑) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมโดยคำถึงพัฒนาการและวัยของเด็ก ๒) สถานศึกษาเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งประดิษฐ์ ได้เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กอย่างรอบด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญา ๓) สถานศึกษาจัดพื้นที่และวัสดุที่ หลากหลายและเหมาะสมกับวัยให้เด็ก ได้เลือกทำและประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ ๔) สถานศึกษาจัดพื้นที่ให้เด็กได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ๕) สถานศึกษามีนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาของผู้เรียน <b>การให้คะแนน</b> ๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกครบ ทั้ง ๕ ข้อ ๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ ๑-๔ ข้อ ๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ ๑-๓ ข้อ ๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑- ๒ ข้อ ๑ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑ ข้อ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีพฤติกรรม การแสดงออก
๒. แนวทางตามหลักความสวยงามเป็นระเบียบ	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้มีความสวยงาม สะอาด เป็นระเบียบ ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	๑) สถานศึกษามีแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริมระเบียบวินัยของนักเรียน ๒) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึง ถึงความสวยงาม สะอาด เป็นสัดส่วน เป็นระเบียบ ๓) สถานศึกษาจัดให้มีพื้นที่ธรรมชาติ เช่น

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>สนามหญ้า จัดสวนหย่อม ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ หรือมีพื้นที่ปลูกต้นไม้ให้ร่มเงา เพื่อให้เกิดความร่มรื่น สวยงาม</p> <p>๔) ครูสามารถบริหารชั้นเรียนได้อย่างเป็นระบบ เช่น ครูตีตราภาพป้ายสัญลักษณ์ชื่อหรือระบบสีเพื่อช่วยให้เด็กสามารถหยิบใช้และจัดเก็บสิ่งของให้ถูกต้อง</p> <p>๕) สถานศึกษา ครูผู้สอนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมเด็กนักเรียนในเพื่อพัฒนาสุนทรียะ อย่างหลากหลาย</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกครบ ทั้ง ๕ ข้อ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ ๑-๔ ข้อ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ ๑-๓ ข้อ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑-๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีพฤติกรรมการแสดงออก</p>
<p>๓. แนวทางตามหลักการใช้สอย</p>	<p>สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม จัดหาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับวัยเด็ก โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสำคัญ</p>	<p>๑) สถานศึกษามีแผนงานโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้สอยทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า</p> <p>๒) สถานศึกษาสามารถเลือกใช้นวัตกรรมในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมแก่พัฒนาการและวัยของเด็ก</p> <p>๓) สถานศึกษา มีสื่อและส่งเสริมให้บุคลากรจัดหาสื่อ หรือผลิตสื่อในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>๔) สถานศึกษาควรจัดวางวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถใช้สอยได้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ และคำนึงถึงความสะดวกในการใช้งาน เช่น จัดกระดาษขีดมือไว้ใกล้อ่างล้างมือ จัดชั้นวางรองเท้าไว้ใกล้ประตูห้อง จัดถังใส่เศษอาหารไว้ใกล้บริเวณที่เก็บจานอาหาร เป็นต้น</p> <p>๕) สถานศึกษาจัดให้มีป้ายที่สอดคล้องกับสิ่งที่เด็กสนใจหรือสรุปเนื้อหาที่เด็กได้รู้</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการ</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>แสดงออก ครบ ทั้ง ๕ ข้อ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกข้อ๑-๔ ข้อ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ๑-๓ ข้อ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก๑- ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีพฤติกรรมการแสดงออก</p>
๔. แนวทางตามหลักความประหยัด	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมโดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่หาง่าย มุ่งเน้นความประหยัด ดูแลรักษาง่าย มีประโยชน์ใช้สอยหลายอย่างเพื่อลดการใช้พลังงาน	<p>๑) สถานศึกษามีแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>๒) สถานศึกษามีคู่มือแนวทางในการจัดกิจกรรมตามหลักความประหยัด</p> <p>๓) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม ใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่หาได้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ตามหลักความประหยัด</p> <p>๔) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เอง</p> <p>๕) สถานศึกษามีนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นตามหลักความประหยัด</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ครบ ทั้ง ๕ ข้อ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ ๑-๔ ข้อ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ข้อ ๑-๓ ข้อ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑- ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีพฤติกรรมการแสดงออก</p>
๕. แนวทางตามหลักความปลอดภัย	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม จัดหาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับวัยเด็ก โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสำคัญ	<p>๑) สถานศึกษามีแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สร้างเสริมความปลอดภัยในสถานศึกษา</p> <p>๒) สถานศึกษามีคู่มือการใช้อาคารสถานที่ แนวทางในการจัดกิจกรรมตามหลักความปลอดภัย</p> <p>๓) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม ไม่ให้</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>มีจุดเสี่ยง ใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่มีความสะอาด บำรุง ซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัย</p> <p>๔) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เอง</p> <p>๕) สถานศึกษามีนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นตามหลักความปลอดภัย</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกครบ ทั้ง ๕ ข้อ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกข้อ๑-๔ ข้อ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกข้อ๑-๓ ข้อ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑- ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีพฤติกรรมการแสดงออก</p>
<p>๖. แนวทางตามหลักการมีส่วนร่วม</p>	<p>สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอาศัยการมีส่วนร่วม จากผู้เกี่ยวข้องทั้งครู เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดในการระดมทรัพยากร</p>	<p>๑) สถานศึกษาแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>๒) สถานศึกษามีการดำเนินงานเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา</p> <p>๓) สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>๔) สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และหรือหน่วยงานอื่นๆ</p> <p>๕) สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกครบ ทั้ง ๕ ข้อ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออกข้อ๑-๔ ข้อ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก</p>

แนวทาง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		ข้อ ๑-๓ ข้อ ๒ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑- ๒ ข้อ ๑ คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมการแสดงออก ๑ ข้อ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีพฤติกรรมการแสดงออก

## ๘. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum: C)

๑. แนวทางการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
๒. แนวทางการร่างหลักสูตร
๓. แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร
๔. แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้
๕. แนวทางการประเมินผลหลักสูตร

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. แนวทางการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	<p>๑. มีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการ ของชุมชน และวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน</p> <p>๒. มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐)</p>	<p>๑) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความ ต้องการของชุมชน</p> <p>๒) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน</p> <p>๓) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐)</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการ หรือสถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ และเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๓ ข้อ แต่ขาดการวิเคราะห์และความสมบูรณ์ ของข้อมูล</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง สถานศึกษา ดำเนินการ ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง สถานศึกษา ไม่มีการดำเนินการทั้ง ๓ ข้อ</p>
๒. แนวทางการร่างหลักสูตร	<p>สถานศึกษามีการจัดทำร่างหลักสูตรประกอบด้วย จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อการเรียนรู้ และวิธีวัดและประเมินผลผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๐)</p>	<p>๑) สถานศึกษามีการกำหนดจุดประสงค์ สาระของหลักสูตร</p> <p>๒) สถานศึกษามีการกำหนดการจัดการเรียน การสอน กิจกรรม และสื่อการเรียนรู้ ประกอบหลักสูตร</p> <p>๓) สถานศึกษามีการกำหนดวิธีวัด และประเมินผลผู้เรียน</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p>



แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>๕ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการ <u>หรือ</u>สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ และเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๓ ข้อ แต่ขาดการวิเคราะห์และความสำเร็จของข้อมูล</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาไม่มีการดำเนินการทั้ง ๓ ข้อ</p>
<p>๓. แนวทางการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร</p>	<p>๑. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการร่างหลักสูตร และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร</p> <p>๒. มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร</p>	<p>๑) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการร่างหลักสูตร</p> <p>๒) สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร</p> <p>๓) สถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการ <u>หรือ</u>สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ และเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๓ ข้อ แต่ขาดการวิเคราะห์และความสำเร็จของข้อมูล</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาไม่มีการดำเนินการทั้ง ๓ ข้อ</p>
<p>๔. แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้</p>	<p>๑. สถานศึกษามีการบริหาร การบริการหลักสูตร และการเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร</p>	<p>๑) สถานศึกษามีการบริหารและบริการหลักสูตร</p> <p>๒) สถานศึกษามีการเตรียม บุคลากร</p>

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
	๒. มีการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรในโรงเรียน	<p>ที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร</p> <p>๓) สถานศึกษามีการดำเนินการนำหลักสูตรไปใช้อย่างเป็นระบบ</p> <p>๔) สถานศึกษามีการส่งเสริมและ สนับสนุนการใช้หลักสูตร</p> <p>๕) สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรในโรงเรียน</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๕ ข้อ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๔ ข้อ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๓ ข้อ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาไม่มีการดำเนินการทั้ง ๕ ข้อ</p>
๕. แนวทางการประเมินผลหลักสูตร	สถานศึกษามีการประเมินหลักสูตรก่อนระหว่าง และหลังการนำหลักสูตรไปใช้	<p>๑) สถานศึกษามีการประเมิน หลักสูตรก่อนนำหลักสูตรไปใช้</p> <p>๒) สถานศึกษามีการประเมินหลักสูตรระหว่างดำเนินการใช้ หลักสูตร</p> <p>๓) สถานศึกษามีการประเมินหลักสูตรหลังนำหลักสูตรไปใช้</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ อย่างเป็นกระบวนการหรือสถานศึกษาดำเนินการครบทั้ง ๓ ข้อ และเป็นแบบอย่างได้</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๓ ข้อ แต่ขาดความสมบูรณ์ของข้อมูล</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๒ ข้อ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการ ๑ ข้อ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง สถานศึกษาไม่มีการดำเนินการทั้ง ๓ ข้อ</p>

## ๙. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ( Team : T )

๑. การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์
๒. การพัฒนาทีมงาน
๓. การพัฒนาผู้นำทีม
๔. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน
๕. เทคนิคการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี
๖. การสื่อสารของทีม
๗. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
๘. เทคนิคการตัดสินใจโดยทีมงาน
๙. กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อตัดสินใจ

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
๑. การสร้างทีมตามวัตถุประสงค์	มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑) มีการวางแผน ภารกิจและ เป้าหมาย เพื่อให้การทำงาน สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด</li> <li>๒) ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงาน</li> <li>๓) สร้างความรู้ ความเข้าใจต่อ ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ตรงประเด็น</li> <li>๔) มีการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติงาน</li> <li>๕) มีการสร้างทีมเป็นที่ยอมรับ สามารถเผยแพร่ได้</li> </ol> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ทั้ง ๕ กระบวนการ</li> <li>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ</li> <li>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ</li> <li>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ</li> <li>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ</li> <li>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการตามกระบวนการ</li> </ol>
๒. การพัฒนาทีมงาน	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนามอบหมาย งานให้ตรงกับความรู้และความถนัด มีการประเมินผลสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑) กำหนดบทบาทหน้าที่และ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม</li> <li>๒) ส่งเสริมสมาชิกในทีมเข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ</li> </ol>

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		<p>ตามความถนัดและความสนใจ</p> <p>๓) มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก ในทีม</p> <p>๔) มีการประเมินผลงานสมาชิก ในทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>๕) มีการเผยแพร่ผลงานของ สมาชิกในทีม</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ทั้ง ๕ กระบวนการ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ</p>
<p>๓. การพัฒนาผู้นำทีม</p>	<p>ผู้นำทีมมีจิตสำนึก ให้เกียรติ ยอมรับ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ผู้นำทีม มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ครอบคลุม เป็นตัวแทนในการประสานงาน ประสาน ประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกทีม นำพาทีมไปสู่ เป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>๑) ผู้นำทีมมีการมอบหมายงาน ที่ชัดเจน กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่สำคัญ และครบถ้วน</p> <p>๒) ผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นตัวแทน ใน การประสานงาน ประสานประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกทีม</p> <p>๓) ผู้นำทีมสามารถนำพาทีม ไปสู่เป้าหมาย และประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้</p> <p>๔) ผู้นำทีมมีจิตสำนึกในการให้ เกียรติ ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิก ในทีม</p> <p>๕) ผู้นำทีมมีกระบวนการใหม่ ๆ ในการพัฒนาทีม</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ทั้ง ๕ กระบวนการ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ</p>

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
<p>๔. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน</p>	<p>มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค สร้างจิตสำนึกในยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ทัน กับเหตุการณ์ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จของสมาชิกในทีมตามโอกาสอันควร</p>	<p>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ</p> <p>๑) มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน และมอบหมายงาน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเสมอภาค</p> <p>๒) สร้างจิตสำนึกในการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม</p> <p>๓) มีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ทัน กับเหตุการณ์กับสมาชิกในทีมอย่างเปิดเผย</p> <p>๔) มีการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีกับผลงานที่ประสบผลสำเร็จของสมาชิกในทีมตามโอกาสอันควร</p> <p>๕) มีกลวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ</p>
<p>๕. เทคนิคการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี</p>	<p>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เทคนิคและวิธีการ การสนับสนุนแนวคิดใหม่ เพื่อรับมือการแก้ปัญหา</p>	<p>๑) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างสมาชิกในทีม เปิดโอกาสให้ทีมทำความรู้จักคุ้นเคย สื่อสารเข้าใจสร้างความ ต้องการ และจุดประสงค์ร่วมกัน</p> <p>๒) สร้างบรรยากาศหรือทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม</p> <p>๓) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมองเห็นคุณค่าของแนวคิด หรือความคิดเห็นดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม</p> <p>๔) ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทีม แสดงความคิดเห็น หรือศักยภาพของตนและเปิดรับการเรียนรู้ร่วมกัน</p>

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		๕) มีเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในทีมและเผยแพร่เทคนิคหรือวิธีการใหม่ <b>การให้คะแนน</b> ๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ
๖. การสื่อสารของทีม	มีการแจ้งเรื่องงาน นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กร การสื่อสารย้อนกลับเพื่อเพิ่มความเข้าใจหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	๑) มีการสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมเครื่องหมาย สัญลักษณ์ เพื่อใช้ในการสื่อสาร ของทีม ๒) มีกระบวนการการสื่อสารที่ชัดเจน ๓) มีเครือข่ายการสื่อสารในทีมหลากหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างกัน ๔) มีการสนับสนุนส่งเสริมใช้ เทคโนโลยีเป็นช่องทางของการสื่อสารที่ทันสมัยรวดเร็ว และ หลากหลาย ๕) มีการใช้รูปแบบการสื่อสารในรูปแบบใหม่ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน และเผยแพร่ <b>การให้คะแนน</b> ๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ
๗. การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สร้างจิตสำนึก และเข้าใจ	๑) ส่งเสริมสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
	<p>ความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีม มีการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง</p>	<p>๒) สร้างจิตสำนึกในการยอมรับ และเข้าใจ ความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีม</p> <p>๓) มีการจัดบรรยากาศการทำงานยืดหยุ่น เป็นกันเอง ปราศจากความตึงเครียด</p> <p>๔) มีช่องทางของการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจ เงื่อนไขในการทำงานร่วมกัน</p> <p>๕) มีวิธีการใหม่ๆหรือวิธีการเชิงสร้างสรรค์ ในการดำเนินงานบนความขัดแย้งภายใน ทีม</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ</p> <p>๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ</p> <p>๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ตามกระบวนการ</p>
<p>๘. เทคนิคการตัดสินใจ โดยทีมงาน</p>	<p>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล มีรูปแบบ การตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติ จริง</p>	<p>๑) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดย ปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล</p> <p>๒) กำหนดรูปแบบการตัดสินใจเหมาะสมกับ สถานการณ์</p> <p>๓) สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่ การปฏิบัติจริง</p> <p>๔) มีเทคนิคการตัดสินใจใหม่ ๆ เชิงสร้างสรรค์ เพื่อการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ</p> <p>๕) มีกระบวนการการตัดสินใจอย่างเป็น ระบบ เป็นที่ยอมรับและเผยแพร่</p> <p><b>การให้คะแนน</b></p> <p>๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ</p> <p>๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ</p> <p>๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ</p> <p>๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ</p>

แนวปฏิบัติ	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมินผล
		๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ตามกระบวนการ
๙. กระบวนการประชุม ทีมงานเพื่อการตัดสินใจ	มีการประชุมทีมงานเพื่อระดม ความคิดเห็นของสมาชิกไปสู่การตัดสินใจ	๑) มีกระบวนการหรือลำดับขั้นตอนการประชุม ที่ชัดเจน ๒) การประชุมมีประเด็น มีเหตุและผลใน การเสนอแนวคิดบนพื้นฐานข้อเท็จจริง ๓) มีการยอมรับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาข้อเท็จจริง ๔) มีการระดมแนวคิด (คิดสร้างสรรค์) หรือ ความคิดเห็น เพื่อพัฒนางานร่วมกันอย่าง น้อย ๓ คนขึ้นไป โดยพิจารณาเหตุและ ผลของแนวคิด ๕) มีการสร้างพลังงานทางบวก ในการประชุม ทีมเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของงานอย่าง มีคุณภาพและมีเทคนิคใหม่ของการประชุม ร่วมกัน <b>การให้คะแนน</b> ๕ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบทั้ง ๕ กระบวนการ ๔ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๔ กระบวนการ ๓ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๓ กระบวนการ ๒ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๒ กระบวนการ ๑ คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการครบ ๑ กระบวนการ ๐ คะแนน หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ตามกระบวนการ



## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.สำนักงาน. (๒๕๖๓). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔**. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.
- ตะวัน สื่อกระแสร์. (๒๕๕๖). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ**. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ธเนศ ขำเกิด. (๒๕๕๕). **เสนอแนวทางการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน**. Coloknow. ออนไลน์
- พงศปนต์ พรหมมา และคณะ. (๒๕๕๓). **การพัฒนาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
- เพ็ญจันทร์ พลายเพชร. (๒๕๕๓). **ทัศนคติของครูต่อการจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา (Teacher's View of using the Instructional Service**. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, ๖, ๒/๒๕๕๓ พิเศษ. (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๓). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พระจักรี บางประเสริฐ. (๒๕๕๔). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้**. Veeridian Silpakorn University E-Journal, ๔, ฉบับที่ ๑ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๕๔).
- เลขาธิการสภาการศึกษา. สำนักงาน. (๒๕๕๙). **แผนส่งเสริมและถ่ายทอดค่านิยม สกศ. (oecway)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๙). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ. หนังสืออิเล็กทรอนิกส์
- สำนักวิชาการและประมวลผล.(๒๕๕๖). **คู่มือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด



The background features a light gray grid pattern that tapers towards the top. Two large circular shapes are positioned in the upper corners: one on the left with red and white diagonal stripes, and one on the right with blue and white diagonal stripes. A large yellow triangle is located in the bottom right corner, overlapping the gray grid.

**กระทรวงศึกษาธิการ  
แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300**