

ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Proposed policy for school management administration towards excellence in relation to policies of the office of basic education

วีรเทพ เนียมหัตถ์¹, ไชยา ภาวะบุตร², สุรัตน์ ดวงชาทม³, อดุลยศักดิ์ สุนทรโรจน⁴

Verathep NiamHuttee¹, Chaiya Pawabutra², Surat Duangchathom³, Adulyasak Soonthornrojana⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อร่าง ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านผลลัพธ์ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วย ขั้นตอน ที่ 1 การศึกษาบริบทมีวิธี 5 วิธี คือ การศึกษาเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่ม เป้าหมาย การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย และการศึกษาพหุกรณี ขั้นตอน ที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยการสัมมนา ขั้นตอน ที่ 3 การตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย มี 3 วิธี

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ที่ปรึกษา

^{3,4} อาจารย์ ดร. ที่ปรึกษาร่วม

¹ Ph.D. Candidate in Leadership in Educational Administrative, Rajabhat Sakonnakhon University

² Assistant Professor Dr., Advisor

^{3,4} Lecturer Dr., Co-Advisor



คือ การสัมภาษณ์ เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 176 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อยดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีระบบการบริหาร มีการจัดทำแผนเพื่อนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านบุคลากร มีแนวปฏิบัติ คือ ให้อำนาจและความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรากำลัง ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้มีกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) ด้านเทคโนโลยี มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน การจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการพัฒนาบุคลากรในการใช้สื่อและเทคโนโลยี มีการกำกับ ติดตาม และประเมินประสิทธิผลเป็นระยะและสม่ำเสมอ 4) ด้านหลักสูตร มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการต่างๆ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา 5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้อำนาจและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล 6) ด้านภาวะผู้นำ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด

2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1) ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้จัดทำแผนและระบบพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 2) ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครู บูรณาการเรียนรู้อย่างกับกลุ่มวิชาอื่นๆ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผล การเรียนรู้ที่มีคุณภาพและหลากหลาย 3) ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ



เต็มศักยภาพ ครู สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน 4) ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษามีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เป็นไปตามกฎกระทรวง สร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งการประเมินภายในและภายนอก

3. ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อยดังนี้

1) ด้านคุณภาพการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนเฉพาะกิจ แผนเชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน สร้างเครือข่ายวิชาการ 2) ด้านคุณภาพนักเรียน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร 3) ด้านความพึงพอใจ มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ดำเนินโครงการ/กิจกรรมใช้หลักการมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญด้านวิชาการอันดับแรก มีระบบการรายงานผลการเรียน ต่อ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

Abstract

This research aimed to investigate and set up proposed policy for School Management administration towards excellence in relation to policies of the Office of Basic Education through document inquiries in terms of three main aspects: 1) input — with six sub — aspects, 2) process — with four sub — aspects and 3) Outcome — with three sub — aspects . The research methodology was structured around three stage I. Exploring current contexts through survey Questionnaires, document inquiries, targeted group discussion, interviews and multiple-case studies ; Stage II. Developing a proposed policy through seminars; Stage III. Refining a proposed policy through depth interviewing experts, workshops and a public hearing of stakeholders. The research instruments were questionnaires, and semi-structure interviewing forms.

The research findings were as follows:



1. Input-consisting of six sup-aspects which were:

1) Administrative structure-the suggested practical guideline was that schools should have a structural organization and a complete systematic administration and plans for performance supervising, follow-up and evaluation. 2) Personnel-the suggested practical guideline was that schools should analyze manpower demand, manpower planning promote teachers and personnel professional development, provide a systematic and continuous follow-up and evaluation process to assess teachers and personnel work performance. 3) Technology-the suggested practical guideline was that schools should establish collaboration to set policy and a plans; have strategies and means to recruit teaching materials and technology resources; promote personnel professional development so as to be able to employ teaching materials and technology into seek for and develop teaching materials and educational technology; develop personnel so as to be able to employ teaching materials and technology into practice systematic supervision, follow-up, and evaluation to assess performance effectiveness periodically and continually. 4) Curriculum-the suggested practical guideline was that schools should analyze school curriculum, appoint curriculum and academic administrative committees for various disciplines; encourage teachers to create learning managing plans; have a process of supervision follow-up, inspect, evaluation and revising school curriculum. 5) Resource and budget-the suggested practical guideline was that schools should analyze the current conditions of school environment; create a budget administrative system focusing on independence, agility, monitoring and good governance principles. 6) Leadership-the suggested practical guideline was that administrators should Develop leadership skills in building leadership in concepts; and creating human relationship.

2. Process-consisting of four sub- aspects which were:

1) Decentralization of authority in educational administration and management



the suggested practical guideline was that schools should create plans and a system to develop school education so as to be a modern and effective organizations. 2) Learning and teaching activities–the suggested practical guideline was that teachers should develop ability in performing effective teaching focusing on child-centered methods; integrate learning among other subjects and local wisdoms; employ high quality instruments to evaluate a wide range of effective learning. 3) School environment–the suggested practical guideline was that schools should establish an environment and administration that develop students, learning potential, and establish an appropriate learning environment. In addition, teacher should create positive relationship with students; 4) Educational quality and standards accreditation–the practical guideline was that schools should establish a system of internal quality accreditation in relation to the Ministration of Education policy, and build up an effective system of internal and external quality accreditation.

3. Output-consisting of three sub-aspects which were:

1) Educational quality–the suggested practical guideline was that schools should set education quality development plan; assign an action plan, a special task plan, and a strategic plan; promote in conducting classroom researches; establish academic networks. 2) Students' quality–the suggested practical guideline was that schools should administrate education to meet the basic education standards in order to promote learners' quality, morale, ethics and satisfactory value; and learners should obtain chief essential compertencies assigned in curriculum. 3) Satisfaction–the suggested practical guideline was that schools should establish conceptual spirit in developing educational service; carrying out projects and activities using principles of participation; give priority to academic affairs; have a system to disseminate learning results to students, parents and communities.



บทนำ

เพื่อให้การปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษาบรรลุผลตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนา คนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนมีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและ หลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) ยึดสถานศึกษา เป็นศูนย์กลางใน การตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วม กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกำกับดูแล เป็นต้น 3) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการ ศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเกี่ยวกับการ

จัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำผลผลิตจำนวน 5 ผลผลิต ได้แก่ ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษา ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหน่วยกำกับประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 178 เขตพื้นที่การศึกษา และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าว สามารถตอบสนอง สภาพปัญหาเฉพาะและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนด การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ปี 2551 ดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ 2) กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างกว้างขวาง และทั่วถึง 3) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ .4) กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา 6) กลยุทธ์เร่ง



พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 7) แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี เรียนดี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ปีงบประมาณ 2552 ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดเป็นนโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าวในปีการศึกษา 2552 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น โดยจัดทำโครงการดำเนินงานตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ขึ้น ตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 โดยการสนับสนุนค่าเล่าเรียน (ค่าจัดการเรียนการสอน : รายหัว/ปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน/ค่าอาหารนักเรียนพักนอน) ค่าหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมาแล้ว ถ้าหากได้พัฒนาเพื่อจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเป็นระบบได้นั้น แต่เนื่องจากสภาพปัจจุบันยังขาดแนวปฏิบัติหรือข้อเสนอแนะนโยบายที่เหมาะสม สอดคล้อง

กับบริบทของโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จนั้นประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) 2) ด้านกระบวนการ (process) และ 3) ด้านผลลัพธ์ (output) นำเสนอตามข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยให้สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมสนองตอบนโยบายการพัฒนาการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการอย่างมีประสิทธิภาพ อันหมายถึง การบรรลุเป้าหมายและนโยบายของการจัดการศึกษาในระดับชาติอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวเสนอหน่วยงานในระดับสูงหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสืบไป

ความมุ่งหมายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ



ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย คือ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากรและงบประมาณ และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย 4 ด้านย่อยคือ ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านความพึงพอใจ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) เพื่อนำข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบท มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 วิธี ดังนี้

1) การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) 2) การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) 3) การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) 4) การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (target group interview) 5) การศึกษาพหุกรณี (multi-case study) หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการศึกษาบริบทแล้ว ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

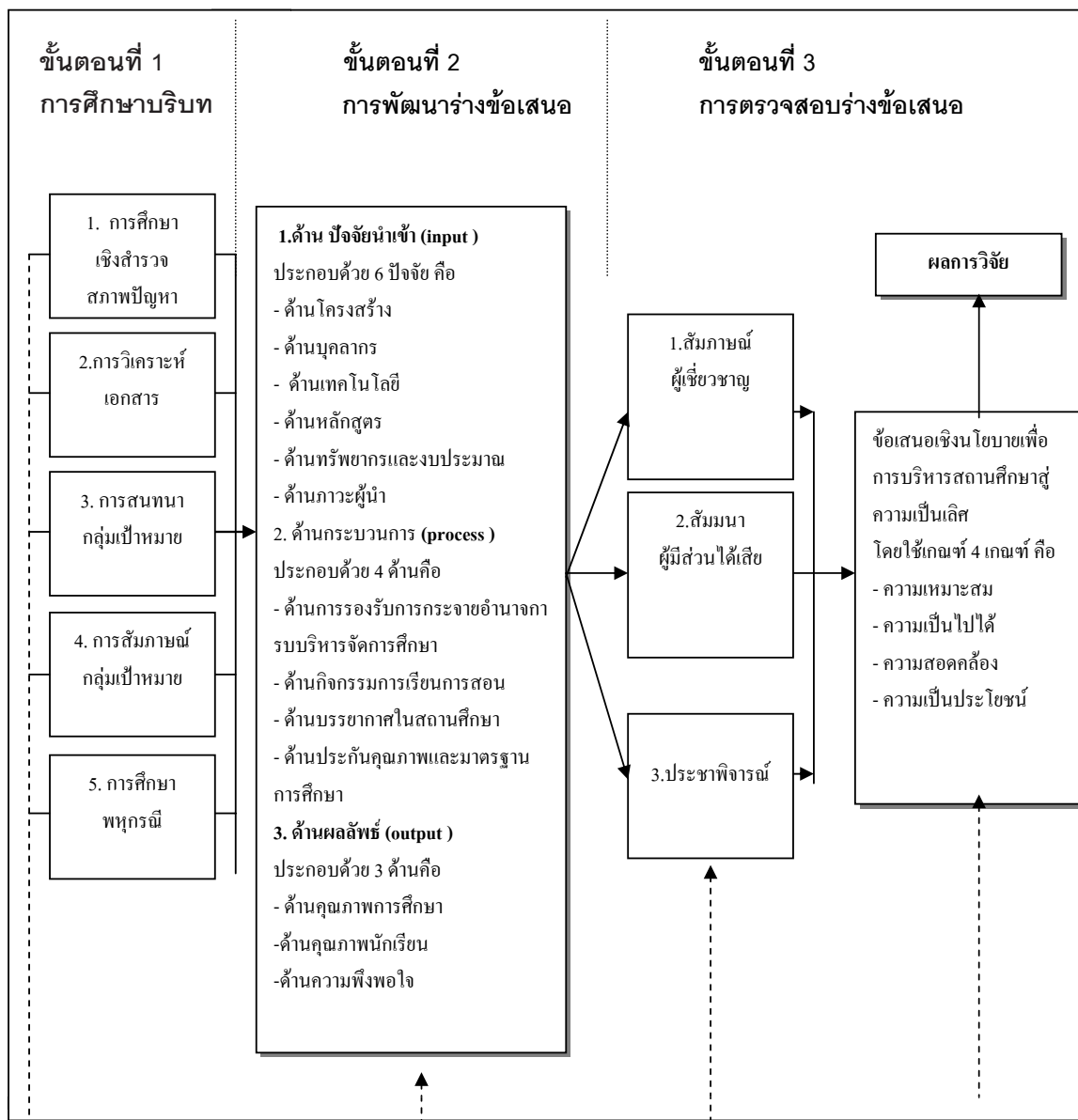
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาร่างข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 วิธีดังนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (expert in - depth interview) 2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) และ 3) การประชุมพิจารณาของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)



ขั้นตอนการวิจัย



ข้อมูลจากผลการวิจัยที่นำไปประกอบการพิจารณาการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ ด้วย

ภาพประกอบขั้นตอนการวิจัยข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา
สู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน



สรุปผลการวิจัย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัยข้อเสนอ เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ดังนี้

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (input)

ประกอบด้วย 6 ด้านย่อย ดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร มีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้าง รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงาน

2) ด้านบุคลากร มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้วิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลัง จัดทำแผน เสนออัตรา กำลัง ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีข้อเสนอเป็นแนว

ปฏิบัติ คือ ให้ครูมีความรู้ มีคุณวุฒิ เพียงพอ มีความสามารถกับงานที่รับผิดชอบ

3) ด้านเทคโนโลยีมีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และพัฒนาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรม วิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของ

4) ด้านหลักสูตร มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาหลักสูตร การดำเนินการ การกำกับ ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมมือกันเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้น



5) ด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการด้านทรัพยากรและงบประมาณ ยึดหลักแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล และ

6) ด้านภาวะผู้นำ มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะภาวะผู้นำด้านความคิดรวบยอด เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ 1) ทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิควิธีการ คล่องแคล่ว ว่องไวกระฉับกระเฉงอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและกล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม 2) ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ อาทิ สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกันมอบหมายงานตามความถนัด และ 3) ทักษะภาวะผู้นำด้านความ

คิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

3.2 ด้านกระบวนการ (process)

ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ดังนี้

1) ด้านการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีความเข้มแข็งและมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจมากขึ้น มีอิสระในเชิงบริหารและการจัดการเพื่อให้สามารถตัดสินใจในระดับของหน่วยปฏิบัติ ได้แก่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2) ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน



อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 ครอบุรณาการการเรียนรู้และหรือ ภูมิปัญญา
 ท้องถิ่น

3) ด้านบรรยากาศในสถาน
 ศึกษา มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อ
 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่
 ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็ม
 ศักยภาพ และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ
 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหาร
 ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ
 เต็มศักยภาพ มีความสัมพันธ์ระหว่างครูใน
 โรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดี สามัคคีและเคารพซึ่ง
 กันและกัน ครูสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
 นักเรียนการ จัดบรรยากาศนอกห้องเรียนใน
 ห้องเรียน สะอาด บริเวณสวยงาม เป็นระเบียบ
 จัดบริเวณให้ร่มรื่น น่าอยู่ น่าดู น่าเรียน

4) ด้านประกันคุณภาพและ
 มาตรฐานการศึกษา มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่ง
 หมาย เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการดำเนิน
 การประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎ
 กระทรวง โดยให้บุคลากรทุกคน ผู้ปกครอง
 ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารด้านประกัน
 คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา และ
 มีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษา
 มีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน
 เป็นไปตามกฎกระทรวง ผู้บริหารจะต้องตระหนัก

เห็นความสำคัญอย่างจริงจังให้บุคลากรทุกคน
 ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วม

3.3 ด้านผลลัพธ์ (output) ประกอบ

ด้วย 3 ด้านย่อย ดังนี้

1) ด้านคุณภาพการศึกษา มีข้อ
 เสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อการที่สถาน
 ศึกษา มีกระบวนการบริหารจัดการภารกิจ
 ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิด
 ประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่
 กำหนด และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือ ให้
 กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผน
 ปฏิบัติการของสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจ
 แผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้น
 เรียนและ ให้สร้างเครือข่ายวิชาการโดยใช้
 กระบวนการมีส่วนร่วม

2) ด้านคุณภาพนักเรียน มีข้อ
 เสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้จัดการ
 ศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีสมรรถนะที่สำคัญ
 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความ
 เชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
 ได้เต็มตามศักยภาพและมีข้อเสนอเป็นแนว
 ปฏิบัติ คือ ให้จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ
 ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร



3) ด้านความพึงพอใจ มีข้อเสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา และมีข้อเสนอเป็นแนวปฏิบัติ คือให้สถานศึกษา สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการศึกษาคำเนินโครงการ/ กิจกรรมให้หลักการมีส่วนร่วม / มีกิจกรรมดีเด่นระบบการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา

1) ให้สถานศึกษาจัดประชุมสัมมนาและกำหนด ยุทธศาสตร์ มาตรการโครงการ/กิจกรรม ตามแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากผลการวิจัย

2) ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้เสีย ควรศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3) ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลการวิจัยในภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การนำผลการวิจัยไปใช้ให้เป็นประโยชน์หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษา แต่ละแห่ง จะต้องตระหนักถึงบริบทและสภาพความเป็นจริงของตนเองด้วย

1.2 ข้อเสนอแนะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด เพื่อร่วมบริหารจัดการ การตัดสินใจ ตลอดจนระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีสถานศึกษาค้นแบบการนำนโยบายการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.3 ข้อเสนอแนะสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำคู่มือ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านและ 13 ด้านย่อย



2) สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำคู่มือยุทธศาสตร์
มาตรการโครงการ/กิจกรรม ให้สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้ง
ต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัย ข้อเสนอ
เชิงนโยบาย ไปใช้ศึกษากับกลุ่มประชากร ใน
ภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ เพื่อนำข้อเสนอเชิง
นโยบายที่มีประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ
สำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ควรมีการตรวจสอบผลการ
ดำเนินงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน
ระดับสถานศึกษา ภายหลังที่มีการนำข้อ
เสนอเชิงนโยบายไปใช้ในการพัฒนาการ
บริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตาม
นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการ

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยระเบียบวิธีวิจัย
เชิงประเมินผล (evaluative research)

3) ควรวิจัยหาข้อเสนอใน
ประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่สำคัญหรือที่เป็น
ปัญหาหรือในทุกประเด็นที่ศึกษาวิจัยในครั้ง
นี้ ภายหลังจากระยะเวลาผ่านไปในช่วงหนึ่ง
เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี 10 ปี โดยใช้กระบวนการ
วิจัย เชิงนโยบาย (policy research)

4) ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนา
"นวัตกรรม" ต่างๆ ที่จะสามารถนำไปใช้เพื่อ
แก้ปัญหา หรือพัฒนา ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
เป็น "ข้อเสนอเชิงนโยบาย" จากผลการวิจัย
ครั้งนี้ หากประสบผลสำเร็จควรมีการเผยแพร่
เพื่อนำไปปฏิบัติของท้องถิ่นในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ซึ่งอาจเป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (research
and development)

References

- Department of Academic. **Basic Education Curriculum 2001**. The 3rd Printing, Bangkok:
Ladprao Teacher Council Printing, 2006.
- _____. **Basic Education Curriculum 2008**. Bangkok: Office of Basic Education
Commission, Ministry of Education, 2009.
- Educational Standard Accreditation and Quality Assessment, Office (Mass Organization)
**Standard, Indicator, and Criterion for Consideration for the Second Round
External Quality Assurance in Basic Education Level (2006-2010)**. Office



of Educational Standard and Accreditation (OSA). Bangkok: The Office of Educational Standard and Accreditation, 2006. Pahe, Surasak. "To Dimension of Professional Administrator" Teacher Officer 1(21): 27-33. October-December, 2000.

Pawaboot, Chaiya. **Proposed Policy for Developing the Educational Management in Graduate Study, Sakonnakon Rajabaht University**, Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Khon Kaen: Khon Kaen University, 2005.

Peuntong, Pitan. **Proposed Policy for Developing Potential of Small Sized School in North Eastern Region**. Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Khon Kaen: Khon Kaen University, 2005.

Pongsriwat, Sutep. **Leadership: Theory and Practice**. Chiangrai: Institute of Chiangrai Rajabaht, 2001.

Rodprasert, Prachoom. **Policy and Planning: Principle and Theory**. The 7th Printing, Bangkok: Netikoon Printing, 2002.

Saikaew, Kanoeng. **Proposed Policy of Early Childhood Management in Surin Province**. Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Khon Kaen: Khon Kaen University, 2006.

Sanrattana, Wirot. Policy and Policy Research. Copied Document. Khon Kaen: Faculty of Education, Khon Kaen University, 2005.

Tamrongtanyawong, Sombat. Public Policy: an Approach of Analysis and Process. The 16th Printing. Bangkok: Sema-dharma Printing, 2007.

Wittaya-udom, Wichien. **Leadership**. The 2nd Printing, Bangkok: Teera Film and High Tech, 2005.