

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

นายพิพัฒน์ ภู่วิทยา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR) are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

**MANAGEMENT STRATEGIES OF SMALL SCHOOLS
FOR BREAKTHROUGH IMPROVEMENT**

MR. PHIPHAT PHOPHEYO

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา
	แบบก้าวกระโดด
โดย	นายพิพัฒน์ ภูภิโณ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎ์บัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รัชกุลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

พัฒนา ฎีกา : กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.

(MANAGEMENT STRATEGIES OF SMALL SCHOOLS FOR BREAKTHROUGH

IMPROVEMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :

ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 305 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ข้อมูลเชิงปริมาณมาจากกลุ่มตัวอย่าง 203 โรงเรียน โดยเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย วิเคราะห์ลำดับของความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค $PNI_{Modified}$ ข้อมูลเชิงคุณภาพมาจากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานจำนวน 4 โรงเรียน โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคนที่มีวินัย ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำระดับ 5 ด้านความคิดที่มีวินัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตัดสินใจที่ดี ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย และด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคนที่มีวินัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำระดับ 5 ด้านความคิดที่มีวินัย ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตัดสินใจที่ดี ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย และด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่นค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($PNI_{Modified} = 0.12$) เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญ พบว่า ด้านความคิดที่มีวินัย ($PNI_{Modified} = 0.14$) ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ($PNI_{Modified} = 0.13$) และด้านคนที่มีวินัยและด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย ($PNI_{Modified} = 0.12$) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์และตรวจสอบกลยุทธ์โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 44 วิธีการดำเนินงาน ดังนี้ กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาการคิดและตัดสินใจของบุคลากร กลยุทธ์รอง 1.1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง 1.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน กลยุทธ์รอง 2.1) พัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง 2.2) กระตุ้นการรวมพลังเพื่อเปลี่ยนแปลงและมั่นคง กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์รอง 3.1) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3.2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก กลยุทธ์รอง 4.1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม 4.2) เร่งพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด

ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาลายมือชื่อ นิติต

สาขาวิชาบริหารการศึกษาลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ปีการศึกษา2555ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5184487327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : MANAGEMENT STRATEGIES/ SMALL SCHOOLS/ BREAKTHROUGH
 Phiphat Phopheyo : MANAGEMENT STRATEGIES OF SMALL SCHOOLS
 FOR BREAKTHROUGH IMPROVEMENT. ADVISOR : PIYAPONG
 SUMETTIKOON, Ph.D., CO-ADVISOR: .PROF.PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D.,
 305 pp.

The purposes of this research were 1) to study the current and potential future situation of small school management for breakthrough improvement 2) to analyze the strength, weakness, opportunity and threat of small school management for breakthrough improvement and 3) to develop management strategies of small school for breakthrough improvement. The quantitative data was collected from the samples, 203 schools, by questionnaire and analyzed data by descriptive statistics. The technique of Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) was used for analyzing and setting the priority of needs. The quantitative data was collected from 4 small schools which have been awarded the Royal Award School by interview. The research findings were as follows:

The current situation of small school management for breakthrough improvement, in general summary, was at the rate of high. Considering the Disciplined People Aspect, the highest average is the Level 5 leadership, the Disciplined Thought Aspect, the highest average is the good decision, the Disciplined Action Aspect, the highest average is the culture of discipline, and the Building Greatness to Last Aspect, the highest average is the building and organization that can adapt through multiple generations of leaders. The potential future situation of small school management for breakthrough improvement, in general summary, was at the rate of highest. Considering the Disciplined People Aspect, the highest average is the Level 5 leadership, the Disciplined Thought Aspect, the highest average is the good decision, the Disciplined Action Aspect, the highest average is the culture of discipline, and the Building Greatness to Last Aspect, the highest average is the building and organization that can adapt through multiple generations of leaders. The modified priority need index of the small school management for breakthrough improvement, in general summary, was PNI_{modified} = 0.12. The priority setting for small school management for breakthrough improvement are as follows : the Disciplined Thought Aspect (PNI_{modified} = 0.14) the Building Greatness to Last Aspect (PNI_{modified} = 0.13), and the Disciplined People Aspect and the Disciplined Action Aspect (PNI_{modified} = 0.12) Thereafter, using SWOT analysis included with the content analysis of the interview to make a draft of management strategies, and established the validity of the strategies by expert focus group discussion.

The small school management for breakthrough improvement consisted of 4 principle strategies, 8 inferior strategies and 44 procedures. The first principle strategy is Developing personnel’s thinking and decision making, inferior strategies are 1.1 Developing the participation in current situations and problems analysis, accessing and recognising the facts and 1.2 Enhancing the participation in decision making at work. The second principle strategy is Reinforcing the change management for sustainability inferior strategies are 2.1 Developing the changed organization to the strength organization and 2.2 Encouraging the empowerment for change and stability. The third principle strategy is Reinforcing personnel’s abilities, inferior strategies are 3.1 Developing school administrators leadership and 3.2 Increasing personnel’s work efficiency. The forth principle strategy is Reinforcing the dissemination of work culture, inferior strategies are 4.1 Enhancing the participatory work culture and 4.2 Rapid developing the school for breakthrough improvement.

Department : Educational Policy, Management and Leadership..... Student’s Signature.....
 Field of Study : Educational Administration..... Advisor’s Signature.....
 Academic Year : 2012..... Co-advisor’s Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษาและเอาใจใส่ดูแล ในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุดาโห อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ ผู้ซึ่งมีจิตวิญญูณแห่งความเป็นครูสูงยิ่งมีความเมตตาเป็นที่ตั้งหวังเพียงเพื่อให้ลูกศิษย์ได้องงามตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ถ้อยคำที่เปี่ยมด้วยกำลังใจอย่างยิ่งในการทำวิจัย และกราบขอบพระคุณ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกเรื่องทุกตอนของการทำวิทยานิพนธ์นี้

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยนี้ เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ในการร่วมให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ โดยเฉพาะ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้กำลังใจในการทำงานและการฝึกประสบการณ์ในทางบริหาร การศึกษาและคอยช่วยเหลือทุกครั้งและผู้วิจัยร้องขอ ขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่าสูงยิ่ง

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มอบทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ ในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูวิชาการ และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ ตลอดจนผู้อำนวยการ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยกราบเท้าพ่อ แม่ที่เลี้ยงลูกมาอย่างดีเป็นแรงบันดาลใจในการเรียนมา โดยตลอด ขอบุชาครู- อาจารย์ทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา น้องชาย น้องสาว และเพื่อน พี่น้องบริหารการศึกษาทุกคน ที่เป็นกำลังใจให้สามารถวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
กรอบความคิดในการวิจัย.....	10
วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ตอนที่ 1 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก.....	13
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์.....	28
ตอนที่ 3 รูปแบบและแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก.....	44
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	63
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	86
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการ พัฒนาแบบก้าวกระโดด	86
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	87
ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	91

	หน้า	
ขั้นตอนที่ 4	ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบ ก้าวกระโดด.....	94
ขั้นตอนที่ 5	ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	94
ขั้นตอนที่ 6	นำเสนอกลยุทธ์กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา แบบก้าวกระโดด.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....		98
ตอนที่ 1	ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	98
ตอนที่ 2	ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของ การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	131
ตอนที่ 3	ผลการร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	156
ตอนที่ 4	ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	204
ตอนที่ 5	ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน ขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	209
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....		218
สรุปผลการวิจัย.....		218
อภิปรายผล.....		231
ข้อเสนอแนะ.....		246
รายการอ้างอิง.....		251
ภาคผนวก.....		263
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....		264
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือการวิจัย.....		292
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องใน การสนทนากลุ่ม.....		294

ภาคผนวก ง รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ขนาดเล็ก	
ประจำปี 2554 ที่ให้สัมภาษณ์.....	297
ภาคผนวก จ หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย.....	299
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	305

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	43
2	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพ การศึกษา.....	44
3	จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลุ่มตัวอย่างแยกตามผลการประเมิน คุณภาพภายนอก.....	89
4	ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน.....	99
5	สรุปผลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด.....	101
6	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียน ขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย โดยภาพรวม.....	102
7	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มี การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย รายชื่อ.....	103
8	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียน ขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านความคิดที่มีวินัย โดยภาพรวม.....	108
9	สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มี การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านความคิดที่มีวินัย รายชื่อ.....	109
10	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียน ขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย โดยภาพรวม.....	115
11	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการ พัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย รายชื่อ.....	116
12	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียน ขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยภาพรวม.....	122
13	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการ พัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน รายชื่อ.....	123

ตารางที่	หน้า
14	สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี PNI _{Modified} ของความต้องการจำเป็นของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด..... 130
15	ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย..... 133
16	ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านความคิดที่มีวินัย. 139
17	ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย..... 144
18	ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการสร้างควม ยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน..... 150
19	ร่างกลยุทธ์หลักของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าว กระโดด..... 156
20	สรุปร่างกลยุทธ์หลักของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าว กระโดด..... 156
21	ร่างกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด..... 158
22	ร่างกลยุทธ์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด..... 163
23	ร่างกลยุทธ์ (WO) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของ การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด..... 168
24	ร่างกลยุทธ์ (WT) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด..... 171

ตารางที่		หน้า
25	ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ร่าง 1).....	174
26	ผลการสัมภาษณ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี 2554 ในมุมมองของผู้บริหารโรงเรียน.....	185
27	ผลการร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมจาก SWOT และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทาน 4 โรงเรียน.....	191
28	ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ร่าง 1)	200
29	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ฯ 1 การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบ ก้าวกระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความ เป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก.....	205
30	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าว กระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไป ได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์รอง.....	206
31	นำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ฉบับสมบูรณ์).....	209

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
2	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	33
3	กระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์.....	37
4	การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis).....	39
5	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 6 ขั้นตอน.....	97

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“งานด้านการศึกษาเป็นงานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชาติ เพราะความเจริญ และความเสื่อมของชาตินั้น ขึ้นอยู่กับการศึกษาของชาติเป็นข้อใหญ่ ตามข้อเท็จจริงที่ทราบกันดีแล้ว ขณะนี้บ้านเมืองของเรามีพลเมืองเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งมีสัญญาณบางอย่างเกิดขึ้นด้วยว่า พลเมืองของเรบางส่วนเสื่อมทรามลงไปในความประพฤติกและจิตใจ ซึ่งเป็นอาการที่น่าวิตก ถ้าหากยังคงเป็นอยู่ต่อไป เราอาจจะเอาตัวไม่รอดปรากฏการณ์เช่นนี้นอกจากเหตุอื่นแล้วต้องมีเหตุจากการจัดการศึกษาด้อยอย่างแน่นอน เราต้องจัดงานด้านการศึกษาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น” พระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของวิทยาลัย วิชาการศึกษาประสานมิตร 11 ธันวาคม 2510 (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544 : 224)

การศึกษาที่ดีทำให้เกิดสิ่งที่ดีงามอะไรก็ได้ เพราะสมองของมนุษย์มีศักยภาพสูงสุด การศึกษาที่ดีสามารถจัดทุกข์เชิงของแผ่นดินได้ เราเข้าใจการศึกษาเพียงว่า คือการท่องหนังสือ ซึ่งไม่มีน้ำยา จึงไม่ศรัทธาในการศึกษาว่าจะแก้ปัญหาต่างๆ ได้ เราทำการศึกษาให้เป็นทุกข์ ความยากลำบาก และผลิตคนที่ด้อยคุณภาพ ความด้อยคุณภาพนำไปสู่ความทุกข์และวิกฤต แท้ที่จริงการศึกษาไม่ใช่เรื่องยาก ทำให้สนุก ทำให้มีความสุข และสร้างสรรค์คุณภาพคนอย่างใดก็ได้ ถ้าเราปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เสียใหม่ การศึกษาที่ดีสามารถจัดความยากจน สร้างทักษะชีวิต ทำให้ครอบครัวเป็นปึกแผ่น ชุมชนเข้มแข็ง อนุรักษ์และพัฒนาวัฒนธรรม อนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อม ทำให้การเมืองถูกต้อง สร้างอิสรภาพและความสุขทำให้เกิดบุคคลเรียนรู้และสังคมเรียนรู้ (ประเวศ วะสี, 2541 : 11)

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดไว้ชัดเจนใน หมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาว่า ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และ ระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ

บริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก และให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประกันคุณภาพภายนอกและทำการประกันผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ตามที่กำหนดไว้หนึ่งครั้งในทุกห้าปี โดยสถานศึกษาและบุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลเพิ่มเติม และในกรณีที่ผลการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้ไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 28)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรเพื่อให้เด็กในวัยเรียนทุกคนได้เรียนอย่างมีคุณภาพและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบจำนวน 30,228 โรง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 11,598 โรง คิดเป็นร้อยละ 38.36 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด โรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่ต้องบริหารจัดการศึกษาท่ามกลางปัญหาหลายประการ เช่น ขาดแคลนครู ครูสอนไม่ครบชั้นเรียน ขาดสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาแก่นักเรียนและค่าใช้จ่ายในด้านค่าสาธารณูปโภค ในขณะที่เดียวกันจากผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบแรกพบว่า ร้อยละ 66.67 ของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาตรฐานพอใช้ และควรปรับปรุง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 12)

การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งมีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและ

ความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ในมาตรา 35 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 6-7)

การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปัจจุบัน พบว่า คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน โรงเรียนเหล่านี้กระจัดกระจายอยู่ในชนบท การเกิดและดำรงอยู่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากชุมชนนั้นๆ เป็นหลัก ทั้งยังรองรับนักเรียนที่ผู้ปกครองไม่มีปัจจัยที่จะส่งให้ไปเรียน โรงเรียนที่มีความพร้อมไกลบ้านได้ และโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ที่จำนวนนักเรียนลดลง มีแนวโน้มจะถูกยุบรวมเพราะคุณภาพผู้เรียนไม่เป็นตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด เพื่อลดจำนวนให้น้อยลง และต้องใช้ทรัพยากรสูงในการพัฒนาให้มีคุณภาพ เมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนตามความจำเป็น จึงมีคุณภาพการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งในปีการศึกษา 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถดำรงอยู่ตามความจำเป็นอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมอบหมายให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตทั่วประเทศ สรุปผลนวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง เพื่อให้สามารถขยายผลให้กว้างขวางขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 14)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 โดยพยายามดำเนินการหลายรูปแบบสถานศึกษาใดที่สามารถยุบรวมและเลิกได้ก็ให้ดำเนินการไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ แต่ต้องเป็นไปตามความสมัครใจในระดับพื้นที่และไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือมีผลกระทบต่อชุมชน ส่วนที่ไม่สามารถยุบรวมได้ ก็ได้ได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา เช่น ห้องเรียนเคลื่อนที่ ครูหลังม้า และการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่สองสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 14 มาตรฐาน 80 ตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนมี 7 มาตรฐาน 32 ตัวบ่งชี้ เน้นการพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพและมีความสุข 2) มาตรฐานด้านการเรียนการสอน(ครู) มี 2 มาตรฐาน 13 ตัวบ่งชี้ เน้นในด้านกระบวนการบริหารวิชาการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน 3) มาตรฐานด้านบริหารและการจัดการ(ผู้บริหาร) มี 5 มาตรฐาน 15 ตัวบ่งชี้

เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน มาตรฐานทั้ง 14 มาตรฐาน 60 ตัวบ่งชี้ เป็นทิศทางให้สถานศึกษาที่มีศักยภาพและมีความพร้อม ได้มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549 : 12-17)

นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาค่ำ กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีการลงทุนทางการศึกษาสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ในทุกด้าน ทั้งการใช้ครู อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ สื่อ อุปกรณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 : 20) สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก จากการประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้ 1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และนำผลของการประเมินงานโครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน ยังมีน้อย 2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น สื่อการเรียนการสอนมีจำกัด สื่อเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุจากได้รับงบประมาณน้อย ท้ายที่สุดก็ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย 3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง เป็นจำนวนน้อย คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ ไม่เพียงพอ ไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชน ได้มากนักเพราะมีฐานะยากจน และ 4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชน องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

สถาบันทางการศึกษาทุกสังกัด ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษารอบแรกในปี 2547 ที่ผ่านมา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) สำหรับการประกันคุณภาพในรอบแรกเป็นเพียงเพื่อให้สถาบันทางการศึกษาทุกสังกัดได้ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก แต่สำหรับในการประกันคุณภาพการศึกษาในรอบที่สองจะเป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อรับรองหรือไม่รับรองสถาบันทางการศึกษา ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา

ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียน มีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด การประกันคุณภาพมี แนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิต ไม่มี คุณภาพ(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 7)

สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับ อนุบาล จนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งรอบแรกและรอบสองเสร็จสิ้นทุกโรงเรียน โดยในรอบแรกนั้นมี สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 7,732 โรงเรียน ได้ระดับผลการประเมินในระดับคุณภาพพอใช้ จำนวน 7,331 โรงเรียน และควรปรับปรุง จำนวน 398 โรงเรียน จากจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งหมด 11,598 โรงเรียน และเมื่อมีการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง มีสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนหนึ่งมีผลการประเมินที่สูงขึ้นแบบก้าวกระโดด คือ ในกรณีผลการประเมินในรอบแรกได้ ระดับคุณภาพพอใช้ แต่ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สองมีผลการประเมินสูงขึ้นแบบ ก้าวกระโดด คือ ได้ระดับดีมาก และในกรณีที่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกแรกควรปรับปรุง แต่ในรอบที่สองมีผลการประเมินสูงขึ้นแบบก้าวกระโดด คือ ได้ระดับดีหรือดีมากเช่นกัน โดยที่ สถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่งที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกแบบก้าวกระโดดนั้น ได้มีการ เร่งรัดพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสถานศึกษาซึ่งมีข้อจำกัดในทุกๆด้าน ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนต่างๆที่ไม่อาจเทียบได้กับสถานศึกษาที่มีขนาดและความพร้อม มากกว่า แต่ได้พยายามหาวิธีการ แนวทางทั้งการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนของครู ตลอดจนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นจน ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

การบริหารการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานในเรื่องใดก็ตามจะสำเร็จลุล่วง ต้องอาศัยกระบวนการบริหารงานที่ดี และหน้าที่ในการบริหารงานก็เป็นความรับผิดชอบของ ผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละแห่งว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรในการบริหารงานสถานศึกษาของตนให้ ประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน กลยุทธ์ในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร ทุกคนจะต้องมีและสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารงานของโรงเรียนในทุกๆ ด้านขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ อำนาจในการตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่ผู้บริหาร ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานโรงเรียนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้ วิทยาลัยมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

องค์กรที่ยิ่งใหญ่ คือ องค์กรที่มีการสร้างผลงานที่โดดเด่น โดดเด่น หรือมีผลประกอบการที่สูงสุดอย่างยาวนานมาโดยตลอด หากเป็นภาคเอกชนก็จะวัดที่ผลประกอบการด้านการเงินเป็นหลัก โดยเฉพาะผลตอบจากการลงทุนตรงข้ามกับองค์กรด้านสังคมจะวัดกันที่ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักขององค์กรเป็นอันดับแรกไม่ใช่จากผลลัพธ์ทางการเงิน

การเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่นั้น ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นหน่วยงานใหญ่เสมอไป การโดดเด่นของผลงานอาจมาจากหน่วยงานท้องถิ่นหรือชุมชนเล็กๆ แต่ผลดำเนินงานสุดขั้วมาโดยตลอดโดยที่ตัวเองไม่ได้ใหญ่โตเลย ท่านอาจจะเลือกที่จะสร้างองค์กรให้ใหญ่ได้เพื่อมีอำนาจหรือดูโดดเด่น แต่ที่สำคัญที่ต้องจำไว้คือ ความใหญ่โตไม่ได้เท่ากับ ความยิ่งใหญ่ และความยิ่งใหญ่ก็ไม่ได้หมายถึงว่าจะต้องใหญ่โตด้วยเสมอไป

หลักในการสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ได้มาจากงานวิจัยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทในสหรัฐอเมริกาสองกลุ่มในเวลาเดียวกันจากอดีตจนปัจจุบัน ที่กลุ่มหนึ่งสามารถผลักดันให้องค์กรของตนมีผลงานโดดเด่น โดยตลอด ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถทำได้ หัวใจสำคัญที่ต้องระลึกไว้เลยก็คือ ศัตรูตัวร้ายของความยิ่งใหญ่ หรือความเป็นเลิศนั้น คือ “ดี” นั่นเอง (Good is an enemy of Great) หากองค์กรใด คิดอยู่เสมอว่า ตัวเองดีแล้ว องค์กรนั้นจะไม่มีวันยิ่งใหญ่ได้เลย และความเป็นเลิศหรือความยิ่งใหญ่ ก็ไม่ได้มาด้วยการว่าตามคำจำกัดความของความยิ่งใหญ่ แต่เป็นผลงานที่ค่อยๆ สะสมเป็นลำดับในหลักการของการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปรสำคัญอยู่ที่ตัวนำเข้า (input) ไม่ใช่จากตัวผลผลิต (output)

ในการสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ (Good to Great Organization) ในภาคธุรกิจให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งได้นำมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดนั้น ประกอบด้วย 1.คนที่มีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE) ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับ 5 และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม 2.ความคิดที่มีวินัย (DISCIPLINED THOUGHT) ได้แก่ การยอมรับความจริงและการตัดสินใจที่ดี 3.การปฏิบัติอย่างมีวินัย (DISCIPLINED ACTION) ได้แก่ การมีวัฒนธรรมของวินัย และการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด, และ 4.การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน (BUILDING GREATNESS TO LAST) ได้แก่ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่นและการการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลายและเปลี่ยนแปลง (Collins, 2001 : 12)

กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว การทำให้กลยุทธ์เป็นความจริงต้องมีทั้งการวางแผน และการจัดการ ถ้าปราศจากการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะขาดความมุ่งหมายและทิศทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การพัฒนากลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จ ผู้บริหาร

จะต้องเข้าใจกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทุกระดับภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2540 : 53) ดังนั้นการบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกแห่งการบริหารมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆ จึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 : 19)

จากสภาพปัญหาและความต้องการดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่พัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

คำถามเพื่อการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เป็นอย่างไร
2. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาแบบก้าวกระโดด หมายถึง กระบวนการที่สามารถย่นระยะเวลาในการดำเนินการยกระดับคุณภาพและส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กตามแนวคิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดดของ Jim Collins (2001) โดยมี 4 องค์ประกอบหลัก และแต่ละองค์ประกอบหลักมี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) คนที่มีวินัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำระดับ 5 และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม 2) ความคิดที่มีวินัย ประกอบด้วย การยอมรับความจริง และการตัดสินใจที่ดี 3) การปฏิบัติอย่างมีวินัย ประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมของวินัย และ 4) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด, และการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น และการการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คนที่มีวินัย หมายถึง ภาวะผู้นำระดับ 5 และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม

1.1 ภาวะผู้นำระดับ 5 หมายถึง ผู้นำที่มีความทะเยอทะยานมุ่งมั่นเพื่อองค์กร เพื่องาน และการเผชิญปัญหา ไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง มีความตั้งใจอย่างมั่นคงที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความตั้งใจสูงในด้านวิชาชีพ

1.2 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม หมายถึง การเลือกคนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญเหมาะสมให้กับองค์กรก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะมุ่งไปทางไหนให้สู่เป้า หรือการเลือกคนให้เหมาะสมกับงานก่อนเลือกวิธีการทำงาน

2. ความคิดที่มีวินัย หมายถึง การยอมรับความเป็นจริง และการตัดสินใจที่ดี

2.1 การยอมรับความเป็นจริง หมายถึง มีความมั่นใจไม่หวั่นไหว มีศรัทธาที่จะก้าวไปให้ถึงจุดหมายปลายทาง ไม่ว่าจะมียุอุปสรรคปานใด และมีวินัยที่จะเผชิญความเป็นจริงในปัจจุบัน

2.2 การตัดสินใจที่ดี หมายถึง การพอกพูนความสำเร็จที่มาจาก การตัดสินใจที่ดี ตามแนวคิดที่เรียบง่ายและสัมพันธ์กันเป็นระบบ ได้แก่ สิ่งที่คุณคิดว่าทำได้ดีที่สุด สิ่งที่ยากทำมากที่สุด และสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร

3. การปฏิบัติอย่างมีวินัย หมายถึง การมีวัฒนธรรมของวินัย และการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด

3.1 การมีวัฒนธรรมของวินัย หมายถึง การปฏิบัติอย่างอิสระในกรอบของความรับผิดชอบความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร มีวินัยทั้งตัวบุคคล ความคิด และการปฏิบัติ

3.2 การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด หมายถึง การรวบรวมพลังผลักดันร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดแรงกระตุ้นผลักดันไปข้างหน้าแบบก้าวกระโดด

4. การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน หมายถึง การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น และการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลายและเปลี่ยนแปลง

4.1 การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น หมายถึง สร้างกลไกช่วยเร่งให้เกิดการกระตุ้นความก้าวหน้า ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว

4.2 การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลายและเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคลากรในองค์กรยึดมั่นกับค่านิยมหลักขององค์กรพร้อมทั้งมีความตั้งใจจะทำทลายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้และดำรงไว้ซึ่งค่านิยมหลัก

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนและการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

2.การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ในรอบแรกระดับปรับปรุง และผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ระดับประถมศึกษา ในรอบที่สอง ได้ระดับคุณภาพดีหรือดีมาก จำนวน 171 แห่ง และโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ในรอบแรกระดับพอใช้ และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ระดับประถมศึกษา ในรอบที่สอง ได้ระดับคุณภาพดีมาก จำนวน 370 แห่ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทาน ประจำปี 2554 จำนวน 13 แห่งทั่วประเทศ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

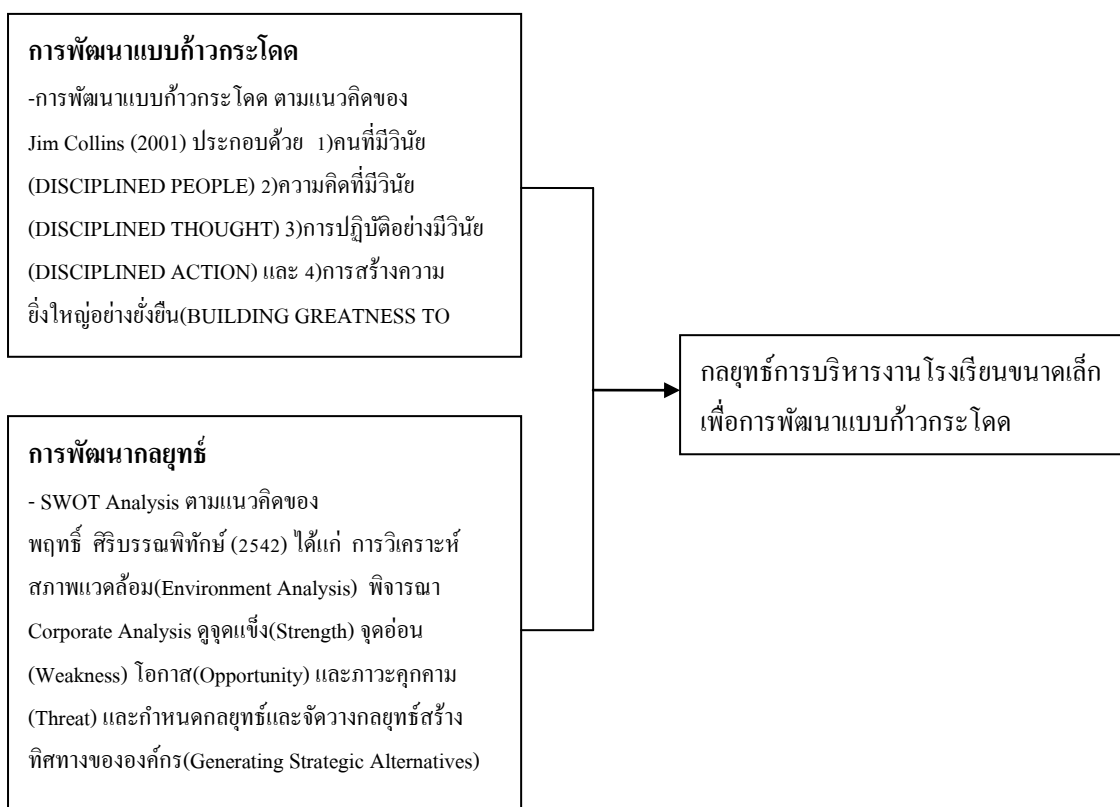
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดสำคัญ ดังนี้

1. การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมา ความสำคัญ หลักการ แนวคิด รูปแบบและวิธีการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

2. การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ใช้แนวคิดของ Jim Collins (2001) ในการบริหารโรงเรียน ให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 1.คนที่มีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE) ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับ 5 และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม 2.ความคิดที่มีวินัย (DISCIPLINED THOUGHT) ได้แก่ การยอมรับความจริง และการตัดสินใจที่ดี 3.การปฏิบัติอย่างมีวินัย (DISCIPLINED ACTION) ได้แก่ การมีวัฒนธรรมของวินัย และการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด,และ 4.การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน(BUILDING GREATNESS TO LAST) ได้แก่ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น และการการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลายและเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดการกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ของ พงษ์สิทธิ์ บรรณพิทักษ์ (2542) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Environment Analysis) พิจารณา Corporate Analysis จุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน(Weakness) โอกาส(Opportunity) และ ภาวะคุกคาม(Threat) และกำหนดกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์สร้างทิศทางขององค์กร(Generating Strategic Alternatives)

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงผสมผสาน ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยมีวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา
แบบก้าวกระโดด
- ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก
ที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
- ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียน
ขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
- ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
- ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
- ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลสภาพและปัญหาการดำเนินงานของ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าว
กระโดดที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงและยกระดับคุณภาพมาตรฐาน
การจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้น
2. ข้อมูลกลยุทธ์การดำเนินงานของ โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดที่ได้
จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อการประยุกต์ใช้ในการพัฒนา
คุณภาพการจัดการศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศตามสภาพและบริบทของแต่ละโรงเรียน
3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากการวิจัยสามารถพัฒนาไปสู่การกำหนดนโยบายการจัด
การศึกษาและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของ โรงเรียนขนาดเล็กในระดับชาติต่อไป
4. ข้อมูลกลยุทธ์การดำเนินงานของ โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดที่ได้
จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถพัฒนาไปสู่การศึกษาค้นคว้าเชิงลึกสำหรับกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน
ขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดต่อไป
5. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา
สถานศึกษาให้มีคุณภาพให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยได้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

ตอนที่ 3 รูปแบบและแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานนั้น กระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเจตนารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้รู้ได้เสนอความหมายของการบริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2542 : 11) กล่าวว่า การบริหารและการจัดการเป็นกระบวนการในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสรรหาและผสมผสานทรัพยากรบุคคลกับทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การกับการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก องค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดระบบงาน การจัดโครงสร้างของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรปัจจัย ส่วนการบริหารเป็นเรื่องของการสรรหาและการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 11) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.2 ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม นโยบายการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้บัญญัติไว้ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานทั่วไป

1.2.1 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและ การมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่จะให้สถานศึกษามี ความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาการเรียนรู้ ตลอดจน การ วัตถุประสงค์ ประเมินผลรวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมี คุณภาพและประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 :33) คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความ ต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ตามกรอบ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา นิเทศเพื่อการพัฒนา การใช้หลักสูตรภายในสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้เขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมจัด กระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้และผู้เรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจาก

แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ ใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง

3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

สถานศึกษา จะต้องกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาดำเนินการวัดผล เอกสารการศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาดำเนินการวัดผล ประเมินผล เทียบ โอนประสบการณ์ เทียบ โอนผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียนจัดให้มีการ ประเมินผลทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินจัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล มีการเทียบโอนผลการเรียนโดยคณะกรรมการ จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องสนับสนุนส่งเสริม ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ต่อเนื่อง อยู่เสมอ

5. การพัฒนา ใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ เหมาะสมเพื่อการศึกษา จัดทำ จัดทำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้กับครูและผู้เรียนอย่าง เพียงพอและหลากหลาย

6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

สถานศึกษา จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เพียงพอและ สอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและ นอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุน ให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนหลักสูตรกระบวนการ เรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

สถานศึกษาคำเนินการเสริมความรู้และประสบการณ์ให้กับชุมชน โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนสามารถ เลือกระบบภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่นสนับสนุน และช่วยเหลือให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างชุมชน โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่น

1.2.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดี ขึ้นต่อผู้เรียนสถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 36) คือ

1. การจัดตั้งงบประมาณ

สถานศึกษา ต้องจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ด้าน งบประมาณของสถานศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาแผนงาน / โครงการของฝ่ายต่างๆ เพื่อนำไปจัดตั้งเป็นแผนงบประมาณของสถานศึกษา จัดทำแผนงบประมาณตามแผนงาน / โครงการ ใช้มีความเชื่อมโยงกับสถานศึกษาและขอบเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ ของแผนงาน งาน / โครงการ และจัดตั้งงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อเสนอความเห็นขอต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำคำขอตั้งงบประมาณของสถานศึกษาเสนอขอเขตพื้นที่การศึกษา ทำข้อตกลงบริการสาธารณะ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การจัดสรรงบประมาณ

สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษาตามแผนพัฒนา การศึกษาประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ โดยจัดตั้งแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขอใช้งบประมาณไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประเภทต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี อนุมัติ การใช้ งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการที่ได้รับงบประมาณ โอนเงินงบประมาณ วงเงินรวมต่างประเภท งบรายจ่ายของแต่ละแผนงาน งาน/โครงการ แล้วรายงานผลการดำเนินงาน

ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงรายละเอียด ผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงาน งาน/โครงการ ตามแบบที่กำหนดไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ โดยกำหนดแผนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา วางแผน ตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินความพอเพียง และประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา ตรวจสอบระบบปฏิบัติงาน สอบทานความเชื่อถือได้ของข้อมูล ตรวจสอบระบบความดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สินของหน่วยงานรับตรวจ นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต โดยการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

สถานศึกษาต้องวางแผน ธรรมรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษา ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สรุปรายงานเผยแพร่ และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ในด้านกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา สถานศึกษาต้องสำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอกู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ประสานการกู้ยืมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ สถานศึกษาควรจัดระบบสวัสดิการ เพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการทรัพยากร โดยการสำรวจและจัดทำข้อมูลทรัพยากรเพื่อการศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนและสถานศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ดำเนินการเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

5. การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง สถานศึกษายื่นเรื่องขอเบิกเงินพร้อมหลักฐานสำหรับรายการที่มีได้จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นเงินก้อน เช่น เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรให้เขตพื้นที่การศึกษา เว้นแต่กรณี การขอเบิกเงินงบประมาณที่จัดสรร และกำหนดให้เบิกเป็นวงเงิน

รวมไม่ต้องยื่นเรื่องให้เขตพื้นที่การศึกษา การรับเงินและการเก็บรักษาเงิน สถานศึกษาสามารถรับเงินนอกใบเสร็จรับเงิน และเก็บรักษาเงิน ในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาส่วนการจ่ายเงินสถานศึกษาสามารถจ่ายเงินในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรหรือผู้มีสิทธิโดยตรง เว้นแต่กรณีที่เป็นอำนาจจ่ายของคลัง และที่คลังกำหนดให้ส่วนราชการผู้เบิกเป็นผู้จ่าย ส่วนการหักเงิน ณ ที่จ่ายและนำเงินที่หักส่งสามารถดำเนินการได้ตามอำนาจหน้าที่ โดยนำส่งคลังโดยตรง หรือนำส่งคลังผ่านทางธนาคาร

6. การบริหารบัญชี

สถานศึกษาสามารถจัดทำบัญชีการเงิน ทะเบียนทางการเงิน โดยจัดทำบัญชีและทะเบียนเฉพาะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา จัดทำรายงานการเงินและงบการเงินส่งเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน ส่วนการจัดทำและจัดการพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน สถานศึกษาสามารถจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลาง ที่เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง จัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สถานศึกษาควรวางแผนจัดหาวัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี เฉพาะส่วนที่จะจัดหาเอง หรือที่จะร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น หรือหน่วยงานอื่นจัดหา กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ เว้นแต่กรณีที่มีแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะเป็นมาตรฐานอยู่แล้วพัฒนาระบบสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ จัดหาพัสดุด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาดำเนินการเอง หรือร่วมกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดหาตามแผนในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามระเบียบ กฎหมายกำหนด ตลอดทั้งการจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา

1.2.3 การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 51) คือ

1. การวางแผนอัตรากำลัง

สถานศึกษาต้องประเมินความต้องการอัตรากำลัง จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น และการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอขอเปลี่ยนแปลง การกำหนดตำแหน่ง การขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3. การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวบรวมและรายงาน ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

4.1 การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณี อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย รวมทั้งสามารถดำเนินการสรรหา และจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรากำลังประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราว

4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม สถานศึกษาจะต้องแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ และเกณฑ์ปฏิบัติ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ดำเนินการให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ สำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ในตำแหน่งครูผู้ช่วยตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่ได้แจ้งให้ทราบรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณี ต่อเขตพื้นที่ศึกษาดำเนินการแต่งตั้งหรือส่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษากรณีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อเขตพื้นที่การศึกษา กรณีการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สถานศึกษารวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษา ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงาน ในกรณีที่เห็นชอบการรับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาในกรณีให้ความเห็นว่าเป็นไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ ต่อจากนั้นจึงส่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5.2 การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษากรณีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์ และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด และเขตพื้นที่การศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน กรณีการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สถานศึกษารวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงานสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาในกรณีที่ให้ความเห็นชอบรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีให้ความเห็นชอบว่าเป็นไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายทราบต่อจากนั้น ส่งย้ายและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

สถานศึกษาตรวจสอบคำขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความประสงค์จะขอเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ และเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาเสนอแนะให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอเปลี่ยนตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น ๆ จากนั้นจึงดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

7. เงินเดือนและค่าตอบแทน สถานศึกษาแจ้งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบถึงอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

8.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ ให้สถานศึกษาประกาศเกณฑ์การประเมิน และแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เสนอคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะ ผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแลแต่งตั้ง

8.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ) ให้สถานศึกษาเสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรม อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10. การลาศึกษาต่อ

สถานศึกษาอนุญาตหรือเสนออนุญาตการลาศึกษาต่อตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด และเสนอเรื่องอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาศึกษาต่อให้เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด หรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

และที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษา รายงานผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในการ ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพ การศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชู เกียรติผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่น ตามความเหมาะสม

13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

สถานศึกษาดำเนินการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติ ตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ควบคุมดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง ป้องกันไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

15. การดำเนินการทางวินัยการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควร กล่าวหาว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บริหารสถานศึกษา อาจสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิด วินัย หรือสั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวน แล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง หลังจากนั้นจึงรายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยัง เขตพื้นที่การศึกษา

15.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและผู้แต่งตั้งตามกฎหมาย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีอันมีมูลว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทำผิดวินัยร้ายแรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

ในกฎ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ ปลดออกหรือไล่ออก หลังจากนั้นจึงรายงานการดำเนินงานทางวินัยร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้ง

คณะกรรมการสอบสวนกรณีความผิดร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามที่กฎหมายกำหนด

17. การอุทธรณ์

สถานศึกษารับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอุทธรณ์ และการร้องเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

18. การร้องทุกข์

สถานศึกษารับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

19. การออกจากราชการ

19.1 การลาออกจากราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา อนุญาตการลาออกจาก

ข้าราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด หรือรับเรื่องการลาออกจากราชการ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชาแล้วแต่กรณี หรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหากเห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

19.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

20. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยดำเนินการ

รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

21. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษา รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปี เกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

22. งานยกเว้นคุณสมบัติ โดยเสนอความเห็นและข้อมูลของข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษาที่ขอยกเว้นคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอ

23. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

สถานศึกษาดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ไปยังผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด และจัดทำทะเบียนผู้ที่ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสังกัด

1.2.4 การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารระบบขององค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริการและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 64) คือ

1. การพัฒนาระบบและข้อมูลสารสนเทศ

สถานศึกษา ควรจัดระบบมาตรฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการบริการจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลางนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

สถานศึกษาควรประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้

บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษา ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษา ของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. การวางแผนการศึกษา

3.1 แผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของสังคมและชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของบุคคลและชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เสนอแผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ จากนั้น จึงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับแผนการพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีหรือแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาจะต้องกำหนด นโยบายและแนวทางการจัดการศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและ กรอบแนวทางการจัด และพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณจากเขตพื้นที่ การศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามนโยบายและกรอบแนวทางของสถานศึกษาและตาม นโยบายที่ได้รับจัดสรรกับทรัพยากรของสถานศึกษาจัดหาได้เองเสร็จแล้วเสนอผ่านแผนปฏิบัติการ ประจำปีของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน สถานศึกษาควรศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและ พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการ ของสถานศึกษา แจ้งผลการศึกษาวิจัยให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ และเผยแพร่การศึกษาวิจัยของ สถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

5. การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน สถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน สถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัด การปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและ ระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยวางแผน และดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

8. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสนับสนุนข้อมูลรับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี

9. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ สถานศึกษาจะต้องวางระบบและวิธีปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุของสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่และตามกรอบของระเบียบและกฎหมายที่กำหนด ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดทำบัญชีของสถานศึกษาตามระเบียบที่กำหนด ขอเบิกจ่ายงบประมาณไปยังคลังจังหวัดผ่านเขตพื้นที่การศึกษาตามระบบที่กำหนดกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนและระเบียบที่กำหนด

10. การอำนวยการด้านบุคลากร โดยจัดระบบการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนา สิทธิประโยชน์และสวัสดิการตลอดจนการดำเนินการทางวินัยตามบทบาทความรับผิดชอบของสถานศึกษา

11. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม โดยบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

12. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน สถานศึกษาจะต้องประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษาและเสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

13. การรับนักเรียน สถานศึกษาจะต้องกำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาและแผนการรับนักเรียนโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการรับนักเรียนตามที่กำหนด

14. การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา โดยเสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวม เลิกหรือเปลี่ยนแปลงสภาพสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

15. การอำนวยการและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย โดยการสำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย กำหนดแนวทางและเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของ เขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นหน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากร เพื่อการศึกษาร่วมกัน

17. การทัศนศึกษา สถานศึกษาจะต้องวางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอก สถานศึกษา แล้วดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนด

18. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน โดยดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและ ความถนัดของนักเรียน

19. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา โดยการวางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ของสถานศึกษา ดำเนินงานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด ติดตามประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนางานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

20. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมสนับสนุน และ ประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่น ที่จัดการศึกษา

21. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น โดยการประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

22. งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา โดยการจัดระบบ จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้ แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา ระบบการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

23. การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน สถานศึกษาจะต้องวางแผนการจัดระบบควบคุม ภายในสถานศึกษา ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนด ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบจะเห็นได้ ว่า เมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546มีการปรับ โครงสร้าง

การบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานในสังกัด เช่น เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร ตลอดจนอำนาจหน้าที่และภารกิจหลายด้านตามไปด้วย แม้ว่าหลายเรื่องจะต้องรอการกำหนดกรอบและแนวนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการแต่ในส่วนของการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวมาบางส่วนไม่จำเป็นต้องรอการมอบอำนาจจากส่วนกลาง โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ เป็นสิ่งที่สถานศึกษาสามารถกระทำได้ทันที ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการและผู้ใช้บริการจากสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ชงชัย สันติวงศ์, 2537)

Certo and Peter (1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

David (1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

Wright and others (1992) ให้คำจำกัดความกลยุทธ์หมายถึง แผนของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Samuel Paul (1983) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์การภาครัฐบาล กำหนดนโยบายค้ำถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้และค้ำถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวที่ให้อำนาจตามวัตถุประสงค์การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมโดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้ องค์กรประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วยการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงใน โอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทาง และภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

2.2 ลำดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

กลยุทธ์นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย(Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายหน้าที่สำคัญของกลยุทธ์คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540)

สมยศ นาวิการ(2539) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

1.กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็น 1.การอยู่คงที่ 2.การเจริญเติบโต 3.การตัดทอน

2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ SBU เดียวกัน โดยทั่วไป SBUของบริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ SBU สามารถพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัทกลยุทธ์ระดับธุรกิจของSBUจะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่างคือ 1. การเป็นผู้นำทางต้นทุน 2. การสร้างความแตกต่าง 3. การมุ่งเน้นเฉพาะ

3.กลยุทธ์ระดับหน้าที่(Functional Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมา(ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์อย่างหนึ่งของแผนการตลาดคือการพัฒนาตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงกว่าปีที่ผ่านมา

ด้วยการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างของกลยุทธ์ อาร์ แอนด์ ดี คือการเป็นผู้ตามเทคโนโลยี (การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น) และการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี (ผู้บุกเบิกการคิดค้นสิ่งใหม่)

2.3 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดี และถูกต้อง ดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานงานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

2.4 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนหรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการ กลยุทธ์ (Strategic Management)

Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

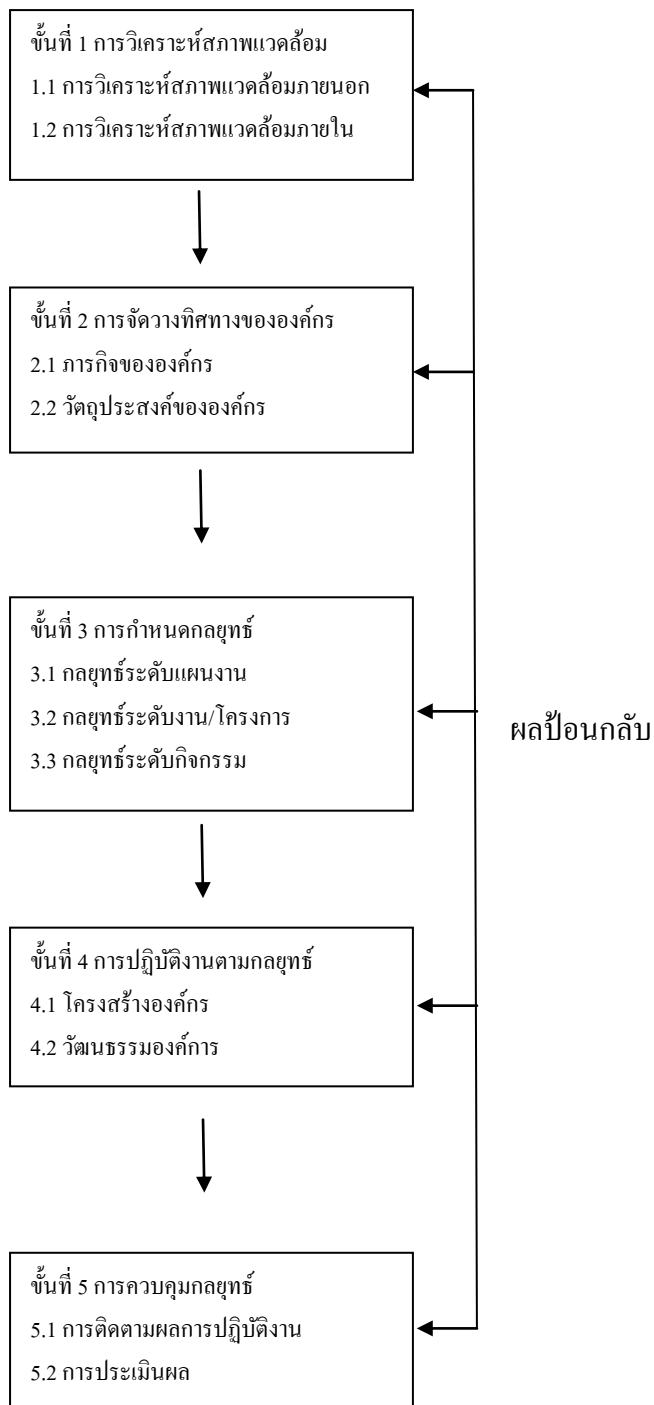
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึง โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



แผนภาพที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Certo and Peter, 1991

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร/ภายใน
- 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
- 1.4 ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

- 2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 2.2 กำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

- 3.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 3.2 โครงสร้างองค์การ
- 3.3 ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
- 3.4 ระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

Maassen and Van Vught (1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อชุมชน
4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

William Pfeiffer (1991) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

Goodstein and others (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือองค์การจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์การจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ ก็คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

Bikas C. Sanyal (1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ที่องค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and

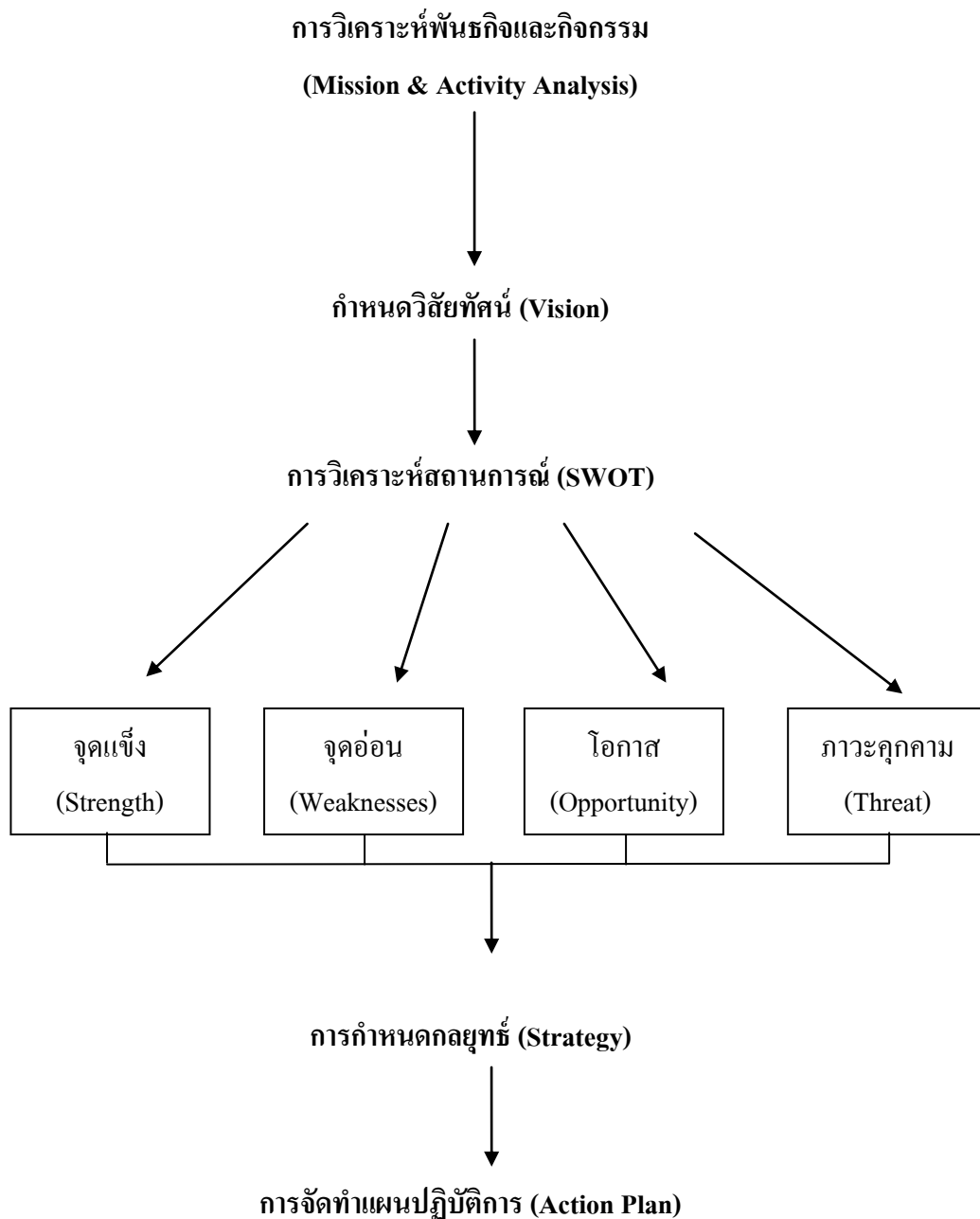
Repetitive Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. พิจารณา (Corporate Analysis)
 - S = Strength จุดแข็ง
 - W = Weaknesses จุดอ่อน
 - O = Opportunities โอกาส
 - T = Threats ภาวะคุกคาม
3. เลือกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์(Generating Strategic Alternatives)
4. การกำหนดนโยบายและแผนงานโครงการตามกลยุทธ์(Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์(Implementation)

นอกจากนี้แนะนำขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการใช้คำว่า “MVOSA”

- M = Mission พันธกิจ
- V = Vision วิสัยทัศน์
- O = Objective วัตถุประสงค์
- S = Strategy กลยุทธ์
- A = Action plan แผนปฏิบัติการ



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2542

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (cause) และผล (effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ตีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ห้ถ่องแท้แล้ว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (process) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงานการจัดทำนโยบายการจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดการณ์การดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) จะทำเมื่อใด (when) จะทำที่ไหน (where) ใครเป็นคนทำ (who(m) และทำอย่างไร (how) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือการวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญาเพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผน สาม ชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์กร แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

2.5 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายหรือ กลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิกาน, 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

โอกาส

จุดแข็ง	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกตัว”	จุดอ่อน
	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	
อุปสรรค			

แผนภาพที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคภายในต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวเองค์การเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อนและโอกาส – ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์การตกอยู่สถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์การพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์การ เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้นหรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงานทั้งหมด ความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดงาน/โครงการทั้งหมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน

สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ คำนวณหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใดจากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กรกับแกน โอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่ง เป็นการจัดคู่ระหว่าง โอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร ช่องที่สอง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กรช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กรสถานการณ์ทั้งสี่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กร ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยทำให้ ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

Courtland et al. (1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ความสามารถพิเศษ ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี ผู้นำตลาดที่ถูกยอมรับ การแข่งขันที่รุนแรง ผู้นำทางเทคโนโลยี ความสำเร็จทางต้นทุน ความสำเร็จทางการแข่งขัน ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ อื่น ๆ	ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ฐานการแข่งขันที่ถอยลง เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดความสามารถทางการบริหาร การวิจัยและพัฒนาล่าช้า สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การตอบสนองของกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว อื่น ๆ	การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายกำลังเพิ่มขึ้น ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ อื่น ๆ

Sallis (1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพการศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</p> <p>ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</p> <p>ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</p> <p>สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี, ศิลปะและการละครอย่างมาก</p> <p>ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</p> <p>คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</p>	<p>ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</p> <p>คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</p> <p>งบประมาณไม่พอ</p> <p>ขาดที่จอดรถ</p> <p>การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง</p> <p>พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</p> <p>ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</p> <p>โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</p> <p>ร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</p>	<p>ขาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</p> <p>โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์เกษียณอายุ</p> <p>สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</p> <p>ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</p>

ตอนที่ 3 รูปแบบและแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการแบบองค์รวมที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (**All for Education**) โดยการกระจาย

อำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร จึงกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนดังนี้

3.1 รูปแบบศูนย์โรงเรียน

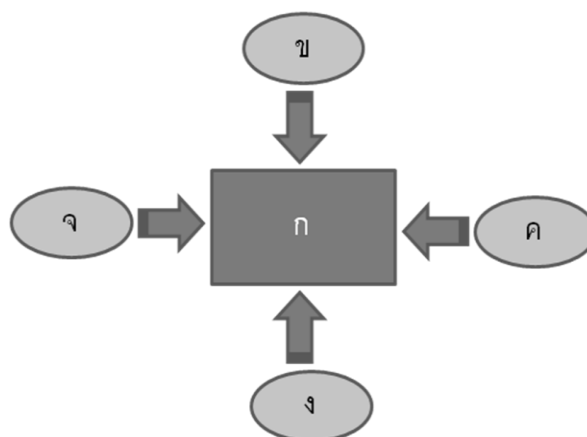
“ศูนย์โรงเรียน” (School Center) คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมด หรือมาเรียนรวมกันบางชั้นเรียน หรือจัดการเรียนการสอนเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 2) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน
- 3) เพื่อระดมทรัพยากรของทุกโรงเรียนมา เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้
- 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

ลักษณะการดำเนินงาน

3.1.1 รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”



1. รูปแบบ

- 1) มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน ที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลาง หรือสามารถเดินทางได้สะดวก เป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย
- 2) นำนักเรียนทุกระดับชั้นเรียนมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน
- 3) วางแผนจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหาร และครูสายผู้สอน ตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก
- 4) นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

2. วิธีดำเนินการ

- 1) วางแผนการบริหารจัดการศูนย์โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย
- 2) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนรวมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน
- 3) นำผู้บริหารและครูผู้สอนมาวางแผนการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน
- 4) กำหนดบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน
- 5) พิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนตามความเหมาะสม
- 6) ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคน ทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

- 1) บุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย
 - ผู้บริหารโรงเรียน
 - ครูผู้สอน/นักการศึกษา
 - ผู้นำทางการศึกษา
 - ผู้นำชุมชน
 - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กำนันผู้ใหญ่บ้าน

2) งบประมาณ

- ค่าพาหนะนักเรียน
- ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้
- ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก
- ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

4. ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

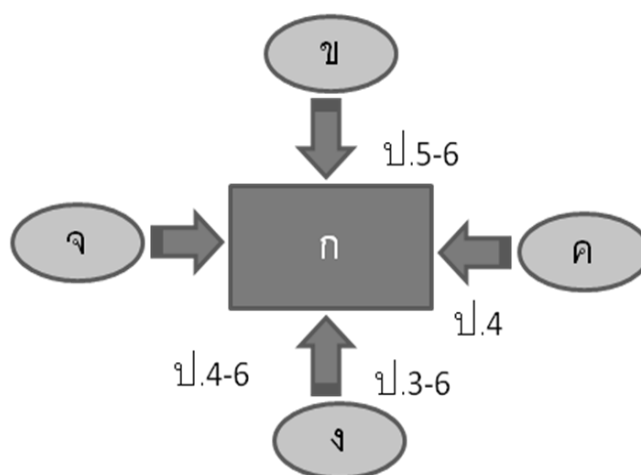
- 1) นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 2) นักเรียนในโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่ายมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร
- 3) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาทั้งโรงเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่น
- 4) ประหยัดงบประมาณภาครัฐลงทุนด้านงบประมาณต่ำแต่คุณภาพนักเรียนสูงขึ้น

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) ผู้บริหาร ครู และหน่วยงานระดับนโยบาย มีความพร้อมและมีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 2) ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา องค์กรท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน มีความเข้าใจในรูปแบบการบริหารจัดการแบบ “ศูนย์โรงเรียน” อย่างแท้จริง และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 3) มีงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียงและต่อเนื่อง

3.1.2 รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้น”

1. รูปแบบ



2. วิธีดำเนินการ

- 1) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายในบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป. 1-3 หรือ ป.4-6 ไปเรียนร่วมกับโรงเรียนหลัก
- 2) จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย
- 3) สนับสนุน ค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน
- 4) จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม
- 5) การบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่ายอยู่ให้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

- 1) ปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ เพื่อให้ให้นักเรียนที่มาเรียนร่วมได้รับบริการอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าพาหนะจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา
- 3) ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากร ที่มีรู้ความสามารถจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาสาสมัคร ชนาคารสมอง (ผู้เกษียณอายุที่มีเวลาว่างและมีความสมัครใจทำการสอน) มาเป็นวิทยากร

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ลดภาวะการณ์ ขาดแคลนครูผู้สอน
- 2) ผู้เรียน ได้เรียนครบตรงตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้
- 3) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน
- 4) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียนของชุมชน

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) การบริหารจัดการโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ยาก หาก ไม่ยึดหลักของการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะของการมีส่วนร่วมในฐานะของ “หุ้นส่วน”
- 2) กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียน
- 3) การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้

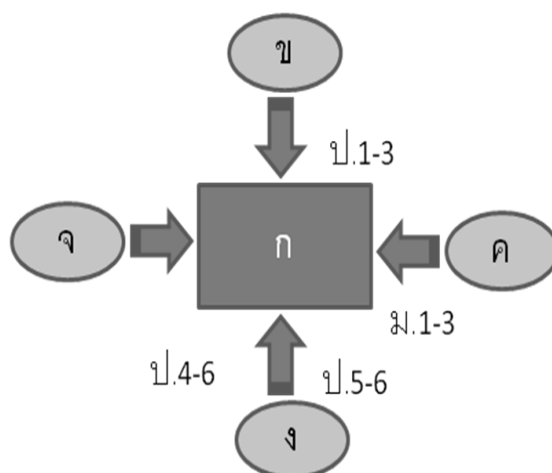
4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกันการดำเนินงานกับโรงเรียนมารวม และโรงเรียนหลัก ตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ต่อ โรงเรียนและชุมชน

6) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ติดตาม กำกับ ดูแล และนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและจริงจัง โดยมีแผนพัฒนาโรงเรียน ขนาดเล็กในสังกัดที่กำหนดไว้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3.1.3 รูปแบบ “เรียนร่วมช่วงชั้น”

1. รูปแบบ



2. วิธีดำเนินการ

1) ขึ้นวางแผนและเตรียมการ

1.1. ศึกษาข้อมูล โรงเรียนทั้งข้อมูลจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี จำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียงสภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง

1.2. จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือ

จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่

- ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2)

- ศูนย์ ป. 1-2

- ศูนย์ ป. 3-4

- ศูนย์ ป. 5-6

หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานวางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตาม ระดับช่วงชั้น ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์ จำนวนครูที่จะทำการสอนจริงในชั้นเรียน

ประชุมผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและข้าราชการครูทุกคนตามจุดศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเรียนรวม ช่วงชั้น เพื่อวางแผนร่วมกันในการบริหารและจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

2) ประชุมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ประกอบการ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

3) จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล(รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ และประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอตำบล และโรงเรียน

5) ดำเนินงานจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

ด้านการจัดการเรียนการสอน

- จัดครูในตำบลรวมกัน แล้วพิจารณาจัดครูผู้สอนผู้บริหารจัดการ ตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ

- การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ทุกโรงเรียนมีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น

- การบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหาร โรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้น ร่วมกันวางแผนในเรื่องต่างๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุ สื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

- การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนโดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้น ๆ

- ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิมผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวนักเรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกัน จากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น

- การวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่งผลการวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของนักเรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน

- การบริหารงานบุคคลผู้บริหาร โรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลนักเรียนและปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น

- การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียนระดับตำบลก่อนเข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน

- ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุน ค่าพาหนะให้นักเรียนทุกคนจัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้นักเรียนได้เดินทางปลอดภัย

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

1) จัดค่าพาหนะให้กับนักเรียนทุกคนที่เดินทางไปเรียนทุกคนที่เดินทางไปเรียนรวม โดยจัดหารูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับ – ส่งนักเรียน เงินอุดหนุนนักเรียนที่จัดสรรให้กับนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริงของพื้นที่

2) จัดค่าพาหนะให้กับครูที่ไปปฏิบัติ งานศูนย์โรงเรียน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์ระดับตำบลแบบเรียนรวมช่วงชั้น

2) ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบลแบบเรียนรวมช่วงชั้นใน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยการดำเนินการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่เป็นคุณภาพนักเรียน

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

1) ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับนโยบายมาตรการแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้และแสวงหาความร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อเกิดการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ระเบียบปฏิบัติใดที่ไม่เอื้อต่อการจัดการต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพ

2) หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ จะต้องสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดสรรค่าพาหนะ ค่าเบี้ยประกันชีวิต ให้กับนักเรียนหรือการได้รับสนับสนุนดูแลด้านอื่น ๆ เช่น เงินอุดหนุนอาหาร เสริม นม เสื้อผ้า เครื่องเขียน แบบเรียน

3) ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะต้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้องในระดับที่สูงกว่าเพื่อเป็นหลักประกันในการบริหารจัดการ นอกจากนี้หากผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว รัฐต้องพิจารณาให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ในรูปของเงิน ค่าตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบการให้สวัสดิการอื่น ๆ ในส่วนที่เป็นเงินค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์พิเศษต่อหน่วยงาน โรงเรียน และนักเรียน โรงเรียนนั้น ๆ

4) การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กจะมีคุณภาพได้หากใช้ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ บริสุทธ์ใจ การจัดการ ที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิดร่วมวางแผนและประเมินผลร่วมกัน เช่น กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5) ข้อเสนออื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

จัดทำเครือข่ายของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยการสร้างความเข้าใจของปัญหาจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพจะทำได้อย่างไร เหตุใดต้องปรับปรุงพัฒนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะจะเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในงานโรงเรียนขนาดเล็กในด้านอื่นต่อไป

ปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารจัดการทุกด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้โรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะศูนย์โรงเรียนไม่เป็นการสร้างภาระงานเพิ่มขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติ เช่น

งานธุรการในชั้นเรียน

- บัญชีเรียกชื่อควรจัดทำเพียงเล่มเดียวในโรงเรียนที่เสนอเด็กแล้วจัดส่งผลสรุปกลับโรงเรียนตามบัญชีเดิม

- เอกสารบัตรสุขภาพ ระเบียบสะสม ควรใช้ระบบส่งต่อเมื่อมีผู้นิเทศโดยผู้ติดตามข้อมูลต้องถือปฏิบัติร่วมกัน

การบริหารงานบุคคล

- ควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการช่วยราชการที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนศูนย์โดยมอบอำนาจให้ระดับปฏิบัติในพื้นที่อนุมัติดำเนินการได้

- ควรปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรครูให้เหมาะสมกับการปฏิบัติและการพัฒนาเพื่อนำสู่การเกลี้ยอัตรากำลังได้

การบริหารงานวิชาการ

- การกำหนดให้โรงเรียนศูนย์มีลักษณะการบริหารใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกัน โดยมีการวิเคราะห์ตามสภาพพื้นที่ก่อนแล้วนำมาเป็นหลักสูตรของศูนย์โรงเรียน
- การขอรับการประเมินในทุกด้านทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและจากหน่วยงานภายนอก ต้องมีแนวปฏิบัติการประเมินว่าให้ประเมินตามสภาพความจริงของการจัดการในโรงเรียนที่ดำเนินการศูนย์โรงเรียน และคู่มือผลิต คือ นักเรียนเป็นสำคัญ

ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเมื่อทราบตัวเลขของการลงทุนและการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานได้ผลต้องจัดทรัพยากรอื่นมาสนับสนุนเพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาและเป็นทางเลือกใหม่ของวิธีการจัดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ทางโรงเรียนบริหารงานได้ผล เช่น การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้งบประมาณน้อยแต่มีผลงานควรจัดสรรเงินเพิ่มประสิทธิผลให้

3.1.4 รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน”

1. รูปแบบ

“ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน” เกิดขึ้นจากการดำเนินการรวมศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากนักเรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่สามารถเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้นนักเรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

2. วิธีดำเนินการ

- 1) ประสานงานกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน
- 2) จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับนักเรียน
- 3) จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุ อื่นๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) แต่งตั้งรับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

- 1) งบประมาณในการจัดสร้างเรือนพักนอน
- 2) ค่าอาหาร
- 3) ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน
- 4) ค่าตอบแทนบุคลากรที่รับผิดชอบ

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นักเรียนได้รับความเสมอภาคในการเรียนในกลุ่มประสบการณ์
- 2) นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 3) นักเรียนมีคุณภาพตามศักยภาพของตนเอง

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) การสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายแก่นักเรียน เช่น อาหารเช้า อาหารเย็น เครื่องนอน ตลอดจนเรือนพักนอนของนักเรียน เป็นต้น
- 2) การสนับสนุนด้านอัตรากำลังและค่าตอบแทนแก่ครูผู้รับผิดชอบ เนื่องจากครุมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นในด้านการดูแลนักเรียนหลังเวลาเลิกเรียน
- 3) โรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพของนักเรียนที่อยู่ประจำโรงเรียน โดยจัดให้เป็นมวลประสบการณ์เรียนรู้ตลอดเวลาในโรงเรียน

3.2 รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

1. รูปแบบ

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรไปใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการ

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น อาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชาตามช่วงชั้น

การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป. 1-2, ป. 3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป. 1-3, ป.4-6, ม.1-3 เป็นต้น

สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมา กำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน
- 2) เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการเสนอหลายชั้น
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต และผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. วิธีดำเนินการ

ในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหารายวิชาดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจกำหนดขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

- 1) ประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกัน
- 2) ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นเรียน
- 3) จัดทำตารางสอนในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียน
- 4) กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน
- 5) ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียนจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้
- 6) ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้
- 7) จัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 8) ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียนและแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลาส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น
- 2) ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียน หรือนำนักเรียนไปเรียนไปเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนการเป็นองค์ความรู้ให้โรงเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ
- 3) ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ คือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียนรวมทั้งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษา

ปัจจุบัน ดังนั้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จึงเท่ากับเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานอันเป็นภารกิจสำคัญของงานการปฏิบัติการสอนของครูและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

4) ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียน

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

1) การพัฒนาศักยภาพครู

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจะเกิดขึ้น ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของครู ในเรื่องการบูรณาการเนื้อหารายวิชาให้สอดคล้องกับช่วงชั้นของโรงเรียน ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่ครู จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาหลักสูตร อันเป็นภารกิจของทุกโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว

2) การลดงานธุรการของโรงเรียนลง เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่ที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตราบุคลากรให้แก่โรงเรียนหรืออาจพิจารณาสนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการในด้านนี้

3) การจัดแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพหลังจากจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้ว โรงเรียนควรมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

- การใช้สื่อ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดหาคอมพิวเตอร์ การผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ (CAI)

- การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ในท้องถิ่น

- การเป็น เครือข่ายและการจัดการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ เช่น การจัดสหวิทยาการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) หรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์การเข้าค่ายทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ และหมายรวมถึงการแข่งขันกีฬา หรือการแข่งขันทางวิชาการต่าง ๆ ด้วย

3.3 แผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก (ปี 2551-2553)

ระยะที่ 1 (ตุลาคม 2550-กันยายน 2551) จะพัฒนาระบบวางแผน ระบบการเรียนการสอน และทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระเบียบและแนวทางปฏิบัติ โดยจะนำร่องตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพใน 175 สพท. (ยกเว้น กทม.) จำนวน 800 โรงเรียน (สพท.ละ 1-3 ตำบล)

ระยะที่ 2 (ตุลาคม 2551-กันยายน 2552) จะนำร่องตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพใน 175 สพท.(ยกเว้น กทม.) จำนวน 1,750 โรงเรียน (สพท.ละ 10 โรงเรียน)

ระยะที่ 3 (ตุลาคม 2552-กันยายน 2553) จะขยายผลไปยัง 175 สพท. ๆ ละ 1 อำเภอ คาดว่า จะมีโรงเรียนขนาดเล็กเข้าร่วมโครงการ 4,000 โรงเรียน จากนั้นจะประมวลผลการดำเนินงาน เพื่อปรับยุทธศาสตร์และเสนอแผนดำเนินการสำหรับโรงเรียนที่เหลือเพื่อเสนอรัฐบาลต่อไป

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กจะประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียนในแต่ละ สพท. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน และการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนการผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนการนิเทศติดตาม กำกับ และการวิจัยและพัฒนาสื่อ รongเลขาธิการ กพฐ. รับผิดชอบงานของสำนัก ต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก การปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดอัตรากำลังครู การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง การส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม การเตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วมการจัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร และการวิจัยและพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของ โรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทาง/มาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจะดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย องค์การยูเนสโก และหน่วยงานภายในจังหวัด ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดทำแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยคาดการณ์จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผน จัดตั้ง ยุบเลิก รวม ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่ ทั้งนี้จะจัดทำแผนในตำบลและอำเภอที่นำร่องเป็นลำดับแรก และขยายผลไปสู่แผนที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่ ในกรณีที่โรงเรียนจำเป็นต้องยุบเลิก อาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาเป็นศูนย์ปฐมวัย โรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 หรือแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

2. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่

ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการ โรงเรียนขนาดเล็ก

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยจะพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถใช้เจ้าหน้าที่ธุรการร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการงานข้อมูล งานพัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง ร่วมกัน ตลอดจนระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกัน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล ไม่สามารถรวมกลุ่มกับโรงเรียนอื่นจะพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและสื่อสารมาใช้

4. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย และการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับระบบบริหารบุคลากร มาตรฐานอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยปรับหลักสูตรที่เอื้อต่อการสอนคละชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนคละชั้น

2. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนให้มีศักยภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูป ที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และระบบคอมพิวเตอร์มาเสริมการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู

4. นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

5. วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของ โรงเรียน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐาน
สำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐาน
สำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอสำหรับ
จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์

2. ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แก่นักเรียนใน
โรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. จัดอัตรากำลังครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ปัญหาการขาดแคลน ครู
ด้วยรูปแบบต่างๆ เช่น สอนแบบบูรณาการเนื้อหา บูรณาการกลุ่มอายุ(คละชั้น) ครูเวียนสอน ครู
ฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

4. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะการณ์ ที่
โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร

5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในทุกๆด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียน
แบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียน กรณีที่มีการยุบรวม
โรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการเรียนจนจบการศึกษา

6. สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
ตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วม ในการ จัดการศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่ง ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือจากบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือจากบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือ โรงเรียนใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาช่วยพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็กและรับโอน โรงเรียนบางส่วนเพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นศูนย์เด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
4. เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วม ให้แก่ บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการและสถาบันสังคมอื่น โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญและ ตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วม การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติของ การมีส่วนร่วม
5. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษา ของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใด ๆ บ้าง ผลประโยชน์ที่ผู้บริจาคจะได้รับ อาทิเช่นการลดหย่อนภาษี

6. วิจัย และพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดทำ Best Practice การมีส่วนร่วมมาเผยแพร่ต่อสาธารณชน ได้รับรู้

ยุทธศาสตร์/มาตรการ ปี 2551 ปี 2552 ปี 2553

1. พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ
 - 1.1 จัดทำ School Mapping
 - 1.2 จัดทำโครงการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 1 คนต่อ 4 โรงเรียน
 - 1.3 พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน
 - 1.4 วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.1 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน
 - 2.2 พัฒนาหลักสูตรบูรณาการ
 - 2.3 พัฒนาผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน
 - 2.4 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินภายนอก
 - 2.5 ประเมินโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน
 - 3.1 จัดวิทยากรบุคคลภายนอกเพื่อช่วยสอน
 - 3.2 ค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียน
 - 3.3 จัดหาครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์และสื่อมัลติมีเดีย
 - 3.4 ซ่อมแซมสิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
 - 4.1 จัดมหาวิทยาลัยให้เป็น ที่ปรึกษาในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 6 จุด คือ เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น กรุงเทพฯ อุบลฯ และนครศรีธรรมราช
 - 4.2 พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเครือข่ายผู้ปกครอง

ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในครั้งนี้

ก็คือ

1. คุณภาพนักเรียนจะสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะมีความพร้อมด้านปัจจัยและเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะมีครู งบประมาณ สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่พร้อมมากกว่าเดิม และถึงแม้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบรวมได้ โรงเรียนเหล่านั้น ก็จะนำนวัตกรรมต่างๆทั้งที่ตนเองคิดค้นและจากที่อื่นเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้นตามลำดับ

2. โรงเรียนขนาดเล็กจะเหลืออยู่ในระบบด้วยจำนวนที่เหมาะสมตามความจำเป็น และดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดการศึกษามากขึ้น หากมีการยุบรวมและเลิกโรงเรียนที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ยกเว้น โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่พิเศษ ซึ่งไม่สามารถยุบรวมและเลิกโรงเรียน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

4.1 จากบริษัทดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่

ความดีเป็นศัตรูของความยิ่งใหญ่

ความดีคือ ศัตรูของความยิ่งใหญ่ เป็นเหตุผลหนึ่งที่เราไม่ค่อยจะมีสิ่งที่ยิ่งใหญ่ เป็นประเด็นที่ บิลล์ มีฮาน กรรมการผู้จัดการของสำนักงานแม่คินเซย์ แอนด์ คัมปะนี ได้วิจารณ์หนังสือเรื่อง “องค์กรอมตะ” “built to last” ว่าเป็นงานที่เยี่ยมมาก แต่เป็นที่ไร้ประโยชน์ โดยมีข้อสังเกตว่าบริษัทที่ดีส่วนใหญ่ ไม่ใช่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ทำให้จิมส์ คอลลินส์ ใช้เวลา 5 ปี ในการวิจัย วิเคราะห์ บริษัทที่ดีจะกลายเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ไหม ถ้าได้จะเป็นอย่างไร หรือว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ผลก็คือ การเปลี่ยนจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (GOOD TO GREAT) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ จากการวิเคราะห์ค้นหาคำตอบ จากบริษัทที่มีรูปแบบการก้าวจากบริษัทที่ดีไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ โดยเลือกศึกษาจาก 28 บริษัท เป็นบริษัท GOOD TO GREAT 11 บริษัท เปรียบเทียบโดยตรง 11 บริษัท และบริษัทเปรียบเทียบที่ไม่ยั่งยืน 6 บริษัท

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการต่อเนื่องจนพัฒนามาอีกขั้นหนึ่ง โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ (Collins, 2001 : 8-13)

1. หากคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีวินัย มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ 5
2. สร้างความคิดที่เป็นระบบถูกต้อง
3. กระทำอย่างมีวินัย ตามความคิดที่ถูกต้อง

ผู้นำระดับ 5

ผู้นำระดับ 5 ของบริษัท GOOD TO GREAT เป็นคนอ่อนน้อม ถ่อมตน แต่มุ่งมั่นในความสำเร็จของการทำงานแบบมีอาชีพ เป็นคนแบบ อับราฮัม ลินคอล์น หรือ โสกราตีส มากกว่าคนแบบนายพลแพตตัน หรือจักรพรรดิซีซาร์

ผู้นำระดับ 5 ละอวดตาของคุณ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า มีความทะเยอทะยาน เพื่อสถาบันไม่ใช่เพื่อตนเองมีความถ่อมตน และมีเจตจำนงแน่วแน่

ความเป็นคนธรรมดาของผู้ในระดับ 5 ไม่พูดถึงความยอดเยี่ยม ผลงานเป็นของสถาบันไม่ทำตนยิ่งใหญ่กว่าชีวิตจริง

มีความมุ่งมั่น โดยไม่หวั่นไหวที่จะทำในสิ่งที่ต้องทำ สร้างทีมผู้บริหาร และคณะกรรมการอย่างมีระบบ ความสัมพันธ์ทางครอบครัว หรืออาชญากร ไม่มีความหมายในการเลือกคนมาอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ

ซีอีโอ ของบริษัทที่ดี ผู้ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ 10 ใน 11 เป็นคนในบริษัทเอง และในจำนวนนี้ 3 คน เป็นคนมาจากครอบครัวเจ้าของบริษัทในขณะที่บริษัทเปรียบเทียบกับ ซีอีโอ เป็นคนนอก แต่ก็ยังล้มเหลวในการสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืน

ผู้ในระดับ 5 วางตัวสืบทอดตำแหน่ง เพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าในรุ่นถัดไป ผู้ในระดับ 5 ต้องการที่จะสร้างผลงานที่ยั่งยืน มุ่งมั่น ที่จะทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อสร้างบริษัทให้ยิ่งใหญ่

ผู้ในระดับ 5 มีความพากเพียรในการทำงาน แนวโน้มที่เป็นอันตรายที่สุด คือ คณะกรรมการบริษัทชอบเลือกผู้นำที่มีชื่อเสียง แทนที่จะเลือกผู้นำที่มีศักยภาพของผู้ในระดับ 5

“ใครทำ” มาก่อน “ทำอะไร”

ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงบริษัทด้วยการหาคนที่เหมาะสมมาทำงาน

การหาคนที่เหมาะสมมาอยู่ในทีมต้อง “ใครทำ” มาก่อน “ทำอะไร” มาก่อน วิสัยทัศน์ มาก่อนกลยุทธ์ มาก่อนโครงสร้างองค์กร มาก่อนกลยุทธ์วิธี

บริษัทเปรียบเทียบกับ ชอบใช้รูปแบบการจัดการแบบ “อัจฉริยะที่มีผู้ช่วยนับพัน” ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีความเข้มงวด เฉียบขาดในการตัดสินใจเรื่องคน แต่ไม่ใช่คนโหดไร้ความปราณี

หลักปฏิบัติในการตัดสินใจเลือกคนได้อย่างเฉียบขาด

1. ถ้ายังไม่แน่ใจ อย่าเพิ่งตัดสินใจ ให้รอดูก่อน
2. ถ้าจำเป็นต้องตัดสินใจ อย่ารีรอ
3. ใช้คนที่เก่งที่สุด ไปทำงาน

คำตอบแทน เพื่อจงใจให้ได้คนเหมาะสมมาอยู่กับบริษัทในตอนแรก และรักษาคนเหล่านี้ไว้

คนที่เหมาะสมคือ ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด

คนๆ หนึ่ง จะเป็นคนที่เหมาะสมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนิสัย ใจคอ และความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่คิดตัวมา ไม่ได้อยู่ที่ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน หรือการศึกษา

เผชิญหน้ากับความจริงที่โหดร้าย

บริษัทที่ดีก้าวไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ทุกบริษัท เริ่มต้นเส้นทางความยิ่งใหญ่ โดยการเผชิญหน้ากับความจริงที่โหดร้าย

เมื่อเริ่มต้นด้วยการพิจารณาการณ์ที่เป็นจริงโดยไม่หลอกตัวเองแล้วการตัดสินใจที่ถูกต้องจะเป็นข้อพิสูจน์ในตัวเอง เป็นไปได้ที่จะทำการตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยไม่ยอมรับความเป็นจริงที่โหดร้ายอย่างตรงไปตรงมา

งานสำคัญในการสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับฟังเรื่องของคนในองค์กร ซึ่งในที่สุดจะทำให้ความจริงได้รับการรับฟัง

การสร้างบรรยากาศที่จะทำให้ความจริงได้รับการรับฟังมีหลักปฏิบัติ 4 ข้อ คือ

1. ชี้นำด้วยคำถามไม่ใช่ให้คำตอบ
2. ใช้การมีส่วนร่วมในการพูดคุย หรือ ไม่ใช่การบังคับ
3. วิเคราะห์ความผิดพลาด โดยไม่โยนความผิดให้ใครคนใดคนหนึ่ง
4. สร้างกลไกตรงแดง เป็นเครื่องส่งสัญญาณ เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกิดขึ้นเป็นข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกมองข้ามไป

ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่สำคัญในการทำบริษัทที่ดี ก้าวไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ คือ Stockdale Paradox ซึ่งหมายถึง การมีศรัทธา และความเชื่อมั่นอยู่เสมอว่า คุณจะชนะในที่สุด ไม่ว่าจะยากลำบากอย่างไร และในขณะที่เดียวกัน ก็กล้ายอมรับความจริงอันโหดร้ายที่สุดที่กำลังเกิดขึ้น ไม่ว่าจะมันจะเป็นอะไรก็ตาม

ความสามารถของผู้นำ เป็นทรัพย์สินของบริษัทได้พอๆ กับที่เป็นอุปสรรค เพราะบุคลิกที่เข้มแข็งของผู้นำ จะปิดกั้นไม่ให้คนพูดความจริงออกมา

ความเป็นผู้นำ ไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ แต่เริ่มด้วยการทำให้คนกล้าเผชิญกับความจริงอันโหดร้าย และพร้อมที่จะรับมือกับผลที่เกิดขึ้น

คนที่เหมาะสมกับงานมีแรงจูงใจของตัวเองอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ยับยั้งแรงจูงใจของคน คือการที่ผู้นำไม่สนใจความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ความคิดแบบตัวเม่น

Isaiah Berlin เขียนนิทานกรีกโบราณ “หมาจิ้งจอกครอบรู้หลายเรื่อง เม่นรู้เพียงเรื่องเดียว แต่เป็นเรื่องใหญ่ๆ” เปรียบเหมือนคน 2 กลุ่ม

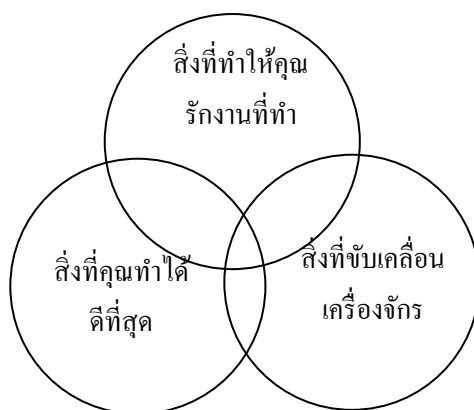
- 1) กลุ่มหมาจิ้งจอก เป็นพวกที่มีเป้าหมายหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน และมองโลกอย่างซับซ้อน แต่ไม่เคยบูรณาการให้เป็นหนึ่งเดียวกัน และไม่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกภาพ

- 2) กลุ่มตัวเม่น ทำโลกซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย ๆ ด้วยความคิดที่เป็นระบบ เช่น
 ฟรอยด์ผู้คิดค้นทฤษฎีจิตได้สำนึก 'อินส์ไตน์' กับทฤษฎีสัมพันธภาพ อาดัม
 สมิธ กับหลักการแบ่งงานกันทำ

คนที่สร้างบริษัทที่ดี เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เป็นพวกตัวเม่น มีแนวความคิดแบบตัว
 เม่น เพื่อสร้างความยิ่งใหญ่ของบริษัท แต่บริษัทเปรียบเทียบกับมีความคิดกระจัดกระจายและเป็น
 ความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน

แนวความคิดแบบตัวเม่น คือ แนวความคิดที่เรียบง่าย ชัดเจน ซึ่งเกิดจากความเข้าใจอย่าง
 ลึกซึ่งใน 3 เรื่อง ที่เกี่ยวเนื่องกันเหมือนวงกลม 3 วง ที่ตัดกัน ได้แก่

1. อะไรคือสิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด
2. อะไรคือพลังขับเคลื่อนเครื่องจักรเศรษฐกิจของคุณ
3. สิ่งที่คุณทำกำลังทำอยู่ มีอะไรที่ทำให้คุณรักและปรารถนา



แนวความคิดแบบตัวเม่น ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายที่จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด
 ไม่ใช่กลยุทธ์ที่เป็นที่หนึ่ง ไม่ใช่แผนเพื่อความสมบูรณ์แบบ แต่คือการทำความเข้าใจว่าอะไร คือ
 สิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด

สิ่งที่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ทำได้ดีที่สุดในโลก

แอปเปิ้ล ฌาบอราทอริส : สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ช่วยลดต้นทุนระบบการ
 รักษาพยาบาลได้ดีที่สุด

เซอร์กิต ซิตี : สามารถนำรูปแบบ 4-S (Service การบริการ, Selection การคัดเลือก
 สินค้า, Save ความคุ้มค่าเงิน, Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้า)

มาใช้บริหารธุรกิจสินค้า คอนซุมเมอร์ ราคาแพงได้ดีที่สุด

แฟนิเม : สามารถที่จะเป็นสถาบันการเงินในตลาดทุนที่เก่งที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ
อสังหาริมทรัพย์

ยิลเจ็ด : สามารถที่จะสร้างแบรนด์ระดับโลกของสินค้าที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน
ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตได้ดีที่สุด

กิมเบอร์ลี คลาร์ค : สามารถเป็นที่หนึ่งในโลกของผลิตภัณฑ์กระดาษที่เป็นสินค้า
คอนซูมเมอร์

โครเกอร์ : สามารถเป็นที่หนึ่งในนวัตกรรมด้านซูเปอร์คอมพิวเตอร์

นูดอร์ : สามารถที่จะเป็นที่หนึ่งในการผสานวัฒนธรรมองค์กรกับเทคโนโลยี เพื่อผลิตเหล็ก
ต้นทุนต่ำ

ฟิลิปส์ มอริส : สามารถที่จะเป็นที่หนึ่งของโลก ในการสร้างความภักดีของผู้บริโภคต่อ
สินค้าบุหรี และสินค้าบริโภคอื่น ๆ

พิทนีซี โบวส์ : สามารถที่จะเป็นที่หนึ่งของโลกธุรกิจด้านธุรกิจการไปรษณีย์ ซึ่งต้องการ
อุปกรณ์แม่คอปฟิศที่ทันสมัย

วอลกรีนส์ : สามารถที่จะเป็นร้านขายยาสะดวกซื้อที่ดีที่สุดในโลกได้

เวลส์ ฟาร์โก้ : สามารถเป็นที่หนึ่งในการบริหารธนาคารว่าเป็นธุรกิจหนึ่ง โดยมีตลาด
เป้าหมายที่ฝั่งตะวันตกของสหรัฐ ฯ

เครื่องจักรเศรษฐกิจ (Economic)

การที่จะเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในอุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ด้วย บริษัท Good to Great แต่ละมแห่งการสร้างเครื่องจักรเศรษฐกิจที่ยอดเยี่ยมของตน โดยไม่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่สังกัดอยู่เลย พวกเขาทำได้เพราะมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในสภาพธุรกิจขององค์กรเอง ความรักในสิ่งที่ทำ

บริษัท Good to Great จะทำในสิ่งที่เค้รักและปรารถนาที่จะทำ โดยค้นหาให้เจอว่า อะไรคือสิ่ง
ที่จุดประกายความรักของคุณและคนรอบๆ ตัว

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ของตนบนพื้นฐานของความเข้าใจ ขณะที่บริษัท
เปรียบเทียบ กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์จากความอึกทึก ทะนงตน

วัฒนธรรมแห่งวินัย

การสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ให้มีความยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คนในองค์กร
ต้องมีวินัยในตัวเองมีการทำที่มีวินัย และยึดมั่นอยู่ภายในวงกลมสามวง

วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เกิดขึ้นเพื่อชดเชยความรู้ประสิทธิภาพ และการขาดวินัย ซึ่งเกิดขึ้นเพราะว่าได้คนที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมมาร่วมงานตั้งแต่แรก ถ้าได้คนที่ถูกและจัดคนที่ไม่เหมาะสมออกไป ก็ไม่ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

วัฒนธรรมของควมมีวินัย มีลักษณะสำคัญสองอย่างควบคู่กันไป คือเรียกร้องให้คนต้องยึดมั่นอยู่ในระบบ แต่ขณะเดียวกันก็ให้คนมีเสรีภาพ และความรับผิดชอบภายใต้กรอบของระบบ

วัฒนธรรมไม่ได้เป็นเรื่องของการทำงานเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคนที่มีความวินัยซึ่งสามารถสร้างความคิดที่มีวินัย เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีวินัยได้

บริษัท Good to Great เต็มไปด้วยคนที่มีความทะเยอทะยานจริงใจจริงใจ เข้มงวดกับตัวเองอย่าเอาวัฒนธรรมของควมมีวินัยไปปนกับควมมีวินัยที่เกิดจากลักษณะเผด็จการของผู้นำทั้งสองอย่าง เป็นแนวความคิดที่ต่างกันมาก ซีโอโอซึ่งได้อ่านจสร้างควมมีวินัยขึ้นมา มักจะไม่สามารถสร้างผลงานที่มีความยั่งยืนได้

ควมมีวินัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างผลงานที่ยั่งยืน คือ การยึดมั่นกับแนวความคิดแบบตัวมั่น และพร้อมที่จะปฏิเสธโอกาสอื่น ๆ ที่อยู่นอกขอบเขตของวงกลมสามวง

เทคโนโลยีในฐานะตั้งแรงเรงเฉื่อย

บริษัทที่ยิ่งใหญ่มีความคิดในเรื่องเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีแตกต่างจากบริษัทธรรมดาๆ

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ไม่สนใจเทคโนโลยีที่เป็นกระแสที่เกิดขึ้นเป็นพักๆ แต่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ คือ ผู้บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีที่คัดเลือกมาแล้วอย่างรอบคอบ

คำถามสำคัญที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใดๆ เทคโนโลยีนั้น เข้ากันกับแนวความคิดแบบตัวมั่นหรือไม่ ถ้าเข้ากันคุณต้องเป็นผู้บุกเบิกเทคโนโลยีนั้น แต่ถ้าไม่เข้ากัน ก็ไม่ต้องให้ความสำคัญมาก หรือไม่ต้องสนใจเลยก็ได้

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ใช้เทคโนโลยีเป็นแรงเรงเฉื่อย ไม่ใช่ตัวสร้างแรงเรงเฉื่อย ไม่มีบริษัทที่ยิ่งใหญ่รายใดเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี แต่ทุกบริษัทกลายเป็นผู้บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีทันทีพบว่าเทคโนโลยีนั้น อยู่ในขอบเขตของวงกลมสามวง

ปฏิกริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีเป็นเครื่องชี้วัดแรงขับเคลื่อนในที่ต่างกัน บริษัทที่ยิ่งใหญ่ตอบโต้ได้โดยการใช้ความคิด และควมสร้างสรรค์ รวมทั้งแรงผลักดันที่ต้องการแปรศกยภาพที่ยังไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่ให้เป็นผลงานส่วนบริษัททั่วๆ ไป ถูกขับเคลื่อนด้วยควมกลัวว่าจะถูกทิ้งไว้เบื้องหลัง

ทฤษฎีลือเฟื่อง และห้วงหายนะ

การเปลี่ยนแปลงจากบริษัทที่ดีไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ เมื่อมองจากภายนอกแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบจับปล้น เหมือนการปลู่วิดีแต่สำหรับคนที่อยู่ภายในแล้ว การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปอย่างช้าๆ มีการสั่งสมเหมือนกระบวนการวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิต

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วอยู่อย่างยั่งยืน เกิดจากกระบวนการสั่งสม ผ่านจุดก้ำวกระโดด เหมือนกับการผลัดลือเฟื่องขนาดใหญ่ให้หมุนไปข้างหน้า ตอนแรกออกแรงมาก ต่อไปลือเฟื่องก็จะสร้างแรงเฉื่อยในตัวเอง และหมุนผ่านจุดก้ำวกระโดดไปด้วยตัวเอง

บริษัทเปรียบเทียบบริบทแบบการเปลี่ยนแปลงตัวเองที่ต่างออกไปเรียกว่า “บ่อหายนะ” คือ แทนที่จะค่อยๆ สะสมแรงเฉื่อย โดยหมุนลือเฟื่องต่อไปรอบแล้วรอบเล่า บริษัทเปรียบเทียบบจะพยายามกระโดดข้ามขั้นตอนสั่งสม ลัดเข้าสู่จุดกระโดดทันที พอไม่สำเร็จก็วิ่งกลับมาใหม่ จึงไม่สามารถรักษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้มีความแน่นอนสม่ำเสมอได้

บริษัทเปรียบเทียบบชอบใช้กลยุทธ์การเทคโอเวอร์ ไปในทางที่ผิดเพื่อข้ามก้ำวจุดกระโดด ตรงข้ามกับบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่ใช้กลยุทธ์เทคโอเวอร์หลังจากผ่านจุดก้ำวกระโดดมาแล้ว เพื่อเร่งแรงเฉื่อยของลือเฟื่องที่กำลังหมุนไปด้วยความเร็วจัด

คนในบริษัทที่ดีที่เปลี่ยนแปลงไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ไม่ค่อยรู้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาสร้างขึ้น มีความยิ่งใหญ่เพียงใด จะรู้ก็ต่อเมื่อความเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นแล้วไปพักใหญ่

ผู้นำของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่เสียเวลาไปกับการสร้างแรงจูงใจคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ปัญหาการมีข้อผูกพัน การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงจะคลี่คลายไปด้วยตัวของมันเอง

จาก Good to Great ถึงองค์กรรมตะ



อุดมการณ์หลัก : มิติพิเศษของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นอมตะ

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ และเป็นอมตะ ไม่ได้ดำรงอยู่เพียงเพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนให้ผู้ถือหุ้นเท่านั้น สำหรับบริษัทที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงแล้วกำไรและเงิน เป็นเหมือนเลือดและน้ำในร่างกายที่เป็นส่วนสำคัญของชีวิต แต่ไม่ใช่จุดมุ่งหมายของชีวิต

บริษัทที่ยิ่งใหญ่และเป็นอมตะสามารถรักษาค่านิยมหลัก และเป้าหมายหลักขององค์กรเอาไว้ได้ ในขณะที่ดำเนิน นี่คือการประสานกันอย่างมีศรัทธาระหว่าง “การรักษาค่านิยมหลักกับการสร้างความก้าวหน้า”

ทำไมต้องยิ่งใหญ่

คำถามที่แท้จริงควรจะเป็น “งานอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกว่าเป็นความผูกพันที่ต้องสร้างความยิ่งใหญ่” เมื่อคุณตอบคำถามนี้อย่างลงตัว ไม่เพียงแต่งานของคุณจะพัฒนาไปสู่ความยิ่งใหญ่แต่ชีวิตของคุณจะยิ่งใหญ่ด้วย เพราะคนเรามีชีวิตที่ยิ่งใหญ่โดยปราศจากงานที่มีความหมายไม่ได้ คุณจะมีความสุขเมื่อมีส่วนในการสร้างสิ่งที่ดีเลิศ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

4.2 การสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ Good to Great Organization

องค์กรที่ยิ่งใหญ่คือ องค์กรที่มีการสร้างผลงานที่โดดเด่น โดดเด่น หรือมีผลประกอบการที่สูงสุดอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด หากเป็นภาคเอกชน ก็จะวัดที่ผลประกอบการด้านการเงินเป็นหลัก โดยเฉพาะผลตอบจากการลงทุน ตรงข้ามกับองค์กรด้านสังคม จะวัดกันที่ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักขององค์กรเป็นอันดับแรก ไม่ใช่จากผลลัพธ์ทางการเงิน PAG

จากความหมายข้างต้น การเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่นั้น ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นหน่วยงานใหญ่เสมอไป การโดดเด่นของผลงานอาจมาจากหน่วยงานท้องถิ่นหรือชุมชนเล็กๆ แต่ผลดำเนินงานสุดยอดเยี่ยมโดยตลอดโดยที่ตัวเองไม่ได้ใหญ่โตเลย ท่านอาจจะเลือกที่จะสร้างองค์กรให้ใหญ่ได้เพื่อมีอำนาจหรือดูโดดเด่น แต่ที่สำคัญที่ต้องจำไว้คือ ความใหญ่โตไม่ได้เท่ากับ ความยิ่งใหญ่ และความยิ่งใหญ่ก็ไม่ได้หมายถึงจะต้องใหญ่โตด้วยเสมอไป

หลักในการสร้างองค์กรให้ใหญ่นั้น ได้มาจากงานวิจัยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทในสหรัฐอเมริกาสองกลุ่ม ในเวลาเดียวกันจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่กลุ่มหนึ่งสามารถผลักดันให้องค์กรของตนมีผลงานโดดเด่น โดยตลอด ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถทำได้ หัวใจสำคัญที่ต้องระลึกไว้เลยก็คือ ศัตรูตัวร้ายของความยิ่งใหญ่ หรือความเป็นเลิศนั้น คือ “ดี” นั่นเอง (Good is an enemy of Great) หากองค์กรใด คิดอยู่เสมอว่า ตัวเองดีแล้ว องค์กรนั้นจะไม่มีวันยิ่งใหญ่ได้เลย และความเป็นเลิศหรือความยิ่งใหญ่ ก็ไม่ได้มาด้วยการว่าตามคำจำกัดความของความยิ่งใหญ่ แต่เป็นผลงานที่ค่อยๆ สะสมเป็นลำดับในหลักการของการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปรสำคัญอยู่ที่ตัวนำเข้า (input) ไม่ใช่จากตัวผลผลิต (output)

จากแนวคิดในการสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ (Good to Great Organization) ในภาคธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) คนที่มีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE)

คนที่มีวินัย คือ คนที่มีภาวะผู้นำระดับ 5 มีลักษณะเป็นคนเงียบๆถ่อมตนแต่ยึดมั่นในเจตนาของตน โดยไม่หวั่นเกรงต่อสิ่งใดๆ และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในองค์กรเลือกคนให้เหมาะสมกับงานก่อนเลือกวิธีการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำระดับ 5

มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นเพื่อองค์กร เพื่องาน และการเผชิญปัญหา แต่ไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง คนเหล่านี้มีความตั้งใจอย่างมั่นคงที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำระดับ 5 จะมีคุณลักษณะพิเศษคือมีความอ่อนน้อมถ่อมตน แต่มีความตั้งใจสูงในด้านวิชาชีพ

1.2 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม

การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และการเลือกคนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ องค์กรที่ยิ่งใหญ่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจะต้องมั่นใจว่าได้เลือกคนเหมาะสมให้กับองค์กร ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะมุ่งไปทางไหนให้สู้เป้า หรือองค์กรนั้นต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงานก่อนเลือกวิธีการทำงาน

2. ความคิดที่มีวินัย (DISCIPLINED THOUGHT)

ความคิดที่มีวินัย คือ การยอมรับความเป็นจริงที่เกิดในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรอย่างมั่นใจไม่หวั่นไหว และการตัดสินใจที่ดีตามแนวคิดที่เรียบง่ายและสัมพันธ์กันเป็นระบบ หรือเรียกว่า “แนวคิดแบบตัวमें” ประกอบด้วย

2.1 การยอมรับความเป็นจริง

มีความมั่นใจไม่หวั่นไหวหรือมีศรัทธาแรงกล้าว่า เราจะต้องก้าวไปถึงจุดหมายปลายทางไม่ว่าจะมีอุปสรรคปานใด และวินัยที่จะเผชิญความเป็นจริงในปัจจุบัน ไม่ว่ามันจะเป็นเรื่องอะไร

2.2 การตัดสินใจที่ดี

ความยิ่งใหญ่เกิดจากการพอกพูนความสำเร็จที่มาจาก การตัดสินใจที่ดี ตามแนวคิดที่เรียบง่ายและสัมพันธ์กันเป็นระบบ หรือเรียกว่า “แนวคิดแบบตัวमें” ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่สะท้อนถึงความเข้าใจในรูปของวงกลมซ้อนสามวง ได้แก่ สิ่งที่เราคิดว่าทำได้ดีที่สุดในโลก สิ่งที่ยากที่สุด และสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร

3. การปฏิบัติอย่างมีวินัย (DISCIPLINED ACTION)

การปฏิบัติอย่างมีวินัย คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย ปฏิบัติอย่างอิสระในกรอบของความคิดชอบความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร และการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด รวมถึงผลักดันร่วมกัน หมุนลูกล้อยักษ์ไปในทิศทางเดียวกัน รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดแรงกระตุ้นผลักดันไปข้างหน้าแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย

3.1 การมีวัฒนธรรมของมีวินัย

วัฒนธรรมของวินัย คือ การปฏิบัติอย่างอิสระในกรอบของความรับผิดชอบความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร มีวินัยทั้งตัวบุคคล ความคิด และการปฏิบัติ (คือการดำเนินการอย่างอิสระภายในกรอบของความรับผิดชอบ) ในวัฒนธรรมของความมีวินัย ทุกคนจะไม่มี “งาน” มีแต่ “ความรับผิดชอบ”

3.2 รวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด

การสร้างความยิ่งใหญ่ ไม่ใช่เกิดขึ้นข้ามวัน หรือจากการกระทำเพียงครั้งเดียว หรือโครงการใหญ่ๆอันเดียว หรือนวัตกรรมเพียงชิ้นเดียว หรือโชคขึ้น โตขึ้นเดียว แต่เกิดจากรวบรวมพลังผลักดันร่วมกัน หมุนลูกล้อยักษ์ไปในทิศทางเดียวกัน รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดแรงกระตุ้นผลักดันไปข้างหน้าแบบก้าวกระโดด

4. สร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน (BUILDING GREATNESS TO LAST)

สร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว และการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีความตั้งใจจะท้าทายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ยกเว้นค่านิยมหลัก ประกอบด้วย

4.1 การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น

สร้างกลไกช่วยเร่งให้เกิดการกระตุ้นความก้าวหน้า ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว

4.2 ยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง

บุคลากรในองค์กรยึดมั่นกับค่านิยมหลักขององค์กรพร้อมทั้งมีความตั้งใจจะท้าทายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ยกเว้นค่านิยมหลัก มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ระหว่าง “สิ่งที่เรายึดมั่น” (what we stand for) ซึ่งเราจะไม่เปลี่ยนแปลง “วิธีการทำงาน” (how we do things) ซึ่งเราจะไม่หยุดเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร

สถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีและ 8) การผลงคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

ทิสนา เขมณีและคณะ(2547) ได้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านบุคคลโดยเฉพาะองค์ประกอบด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จทุกแห่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน รวมทั้งมีความจริงจังในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ (2) องค์ประกอบด้านครู ได้แก่ คุณสมบัตินของครูผู้สอน การพัฒนาตนเอง ด้านการเตรียมการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีเจตคติที่ต่อผู้บริหารและโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในหลักแนวคิดและการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการเรียนรู้มีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา (3) องค์ประกอบด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนมีความใฝ่รู้ตามธรรมชาติอยู่แล้วแต่จะเป็นไปได้มากหรือน้อย ช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ความเป็นกัลยาณมิตรของครู (4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่

สามารถดึงดูดชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาได้มากมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จสูง ซึ่งนอกจากโรงเรียนจะได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนแล้ว ชุมชนยังมีโอกาสได้เรียนรู้จากโรงเรียนด้วย (5) องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้และประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การแนวหลักเป็นจุดร่วมในการพัฒนาช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4) การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนโดยมีแนวคิดการบริหารจัดการทั้งระบบหรือแนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียนที่ผู้บริหารทุกคนควรได้เรียนรู้

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารมีการสนับสนุนชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

2. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และสถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์

4. โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และสถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการศึกษา

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพ สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

6. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการจัดสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สถานศึกษามีการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของผู้เรียนและสถานศึกษา

7. การบริหารการเงิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดทำบัญชีตามหลักบัญชีสากล สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สถานศึกษามีการตรวจสอบระบบการเงินและบัญชี

8. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

9. การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศ สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสถานศึกษา สถานศึกษามีการจัดการความรู้

เกรียง เลิศล้ำ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น จำแนกตามขนาดของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาทั้ง ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมาทั้ง ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 66 โรงเรียน และครูที่ทำหน้าที่ หัวหน้างานทั้ง 6 งานในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น 66 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 462 คน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกประเด็นตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานบริหารทั้งหมด 6 งาน คือ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน

กิตติพงษ์ กายสิทธิ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนา โรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนา

โรงเรียนของผู้บริหารและเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา กับ โรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยได้ทำการศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้รับใบอนุญาต และผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 420 คน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ส่วนใหญ่ได้มีการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ 7 ด้านคือ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนมีการกำหนดจากคณะผู้บริหารและการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่มประสบการณ์อย่างครบถ้วนและมีความสอดคล้องกับหลักสูตร 3) บุคลากร จัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารในแต่ละฝ่ายบุคลากรที่รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน โดยมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ 5) การจัดการ การบริหาร โดยการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนพัฒนา มีระบบโครงสร้างการบริหารและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 6) กิจกรรมนักเรียน จัดบริการส่งเสริมสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ คือ บริการน้ำดื่มและอาหารที่ถูกสุขลักษณะตามหลักโภชนาการ และ 7) สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน คือ การเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ(2544) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยทำการศึกษาเฉพาะเจาะลึกเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาที่เคยอยู่ในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ และเนื่องจาก โครงการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ จึงมีอาจทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างได้อย่างครอบคลุมในที่นี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในบางจังหวัดที่เลือกขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีสถานศึกษาที่เคยอยู่ในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดราชบุรี สมุทรสาคร ลพบุรี และระยอง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการ พิจารณาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีทางเลือกใน 3 รูปแบบ คือ การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการที่ปรึกษา และการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา ในแต่ละรูปแบบทางเลือกของการบริหารนี้คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ที่มากขึ้นน้อยแตกต่างกันไปรูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปรูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษาคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงาน สำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นไปตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ดังนี้

1. สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จในระดับสถานศึกษา
2. สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร
3. สถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง

ศุมน บริสุทธิ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง และปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง โดยทำการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนที่ได้ มาตรฐาน ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 9 โรงเรียนจากทั้งหมด 10 โรงเรียน จำนวน 20 คน มีการยุบโรงเรียน 1 โรงเรียน และ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 9 โรงเรียน จำนวน 69 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นดังนี้ จากรายการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุด พบว่า โรงเรียนมีการวางแผนโดยจัด ทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงแผนเดียว โรงเรียนกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน กำหนดวัตถุประสงค์โดยวิเคราะห์จากประสบการณ์ของบุคลากรและผู้บริหาร กำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจาก

สภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานโดยยึดแนวทางการปฏิบัติงาน การติดตามทบทวนแผนงาน หัวหน้างานติดตามแล้วรายงานทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร การจัดองค์การทั้ง 6 งาน ในโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบงานเพื่อให้โรงเรียน ได้มาตรฐาน ผู้บริหารมอบหมายงานตามความเหมาะสมและรับฟังความคิดเห็นในที่ประชุม โรงเรียนมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการกำหนดหัวหน้างานและขอบเขต อำนาจหน้าที่ชัดเจนอยู่ในคำสั่ง การเป็นผู้นำ ผู้บริหารงานและหัวหน้างานวิชาการเป็นผู้นิเทศ โดยเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียน ได้มาตรฐาน ในด้านบุคลากร วิธีการและลักษณะนิสัยในการทำงาน การติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วิชจัดความขัดแย้ง ใช้การพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของ ปัญหา การควบคุม มีการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ แก้ไขโดยวิธีการ ทำงาน โดยผู้บริหารให้คำปรึกษาผลการวิจัยจากรายการที่ผู้ตอบคำถามระบุสูงสุด พบว่า โรงเรียน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน กำหนด วัตถุประสงค์โดยยึดเกณฑ์มาตรฐานของ สปช. เป็นหลัก กำหนดกลยุทธ์โดยเลือกวิธีการที่ เหมาะสมที่สุดแล้วจัดทำแผนงานกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของ สปช. เป็นหลัก การติดตามทบทวนแผนมีคณะกรรมการติดตามและจัดประชุมแจ้งผลการ ดำเนินงานเป็นระยะๆ การจัดองค์การ งานวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียน ได้มาตรฐาน การมอบหมายงานกำหนดตามมติที่ประชุมมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน มีการกำหนดหัวหน้างาน โดยมีระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้ นิเทศ โดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ในด้านบุคลากร วิธีการทำงาน เทคโนโลยี และอื่นๆ การติดต่อสื่อสาร เน้นแบบไม่เป็นทางการ ขจัดความขัดแย้งโดยรีบค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหาและแก้ปัญหา โดยเร็ว การควบคุม มีการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ แก้ไขโดยเปลี่ยนวิธีการทำงาน ปัญหาการบริหารของโรงเรียน ที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังจาก แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารทั้งผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่มี ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการ บริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง คือ โรงเรียนมี การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีคำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน บันทึกการประชุมและสมุดบันทึกการนิเทศ นอกจากนี้

โรงเรียนยังมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียนและบันทึกการประชุม ซึ่งมาตรฐานที่กำหนดมีทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านงบประมาณ ส่วนโครงการบริหาร การนิเทศและการตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่ในบันทึกการประชุม

อุดมชัย สวนทวี (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี เพื่อศึกษาสภาพของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี ปัญหาของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรีและความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี และผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยทำการศึกษาจาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี จำนวน 21 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์และรายละเอียดของขั้นตอน กระบวนการ กิจกรรม และกลยุทธ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งช่วยอธิบายหรือทำนายปรากฏการณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 12 รายการ คือรายการที่ 1 การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป รายการที่ 2 การกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายการที่ 3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายการที่ 4 การทบทวนเกณฑ์และแนวทางการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รายการที่ 5 การทบทวนเกณฑ์และแนวทางการสรรหาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รายการที่ 6 การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพรายการที่ 7 การพัฒนาบุคลากรครูให้เป็นครูมืออาชีพรายการที่ 8 การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ รายการที่ 9 การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ รายการที่ 10 การให้รางวัลกับทีมงานและบุคลากรอย่างเหมาะสม รายการที่ 11 ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รายการที่ 12 ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง วิธีการในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจ

ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ธนิก คุณเมธิกุล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 308 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า (1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ (2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 44 ตัวมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.34-0.83 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การถือกุญแจพวงกุญแจซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนทั้ง 8 ด้าน มีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.67-1.00 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการจัดการทางการเงิน และด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก

พิชาน พันธ์ทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลจากการศึกษา ระยะที่ 1 ผลการศึกษาความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ด้านโครงสร้าง โรงเรียนมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระดมทรัพยากรจากภาครัฐและ

เอกชน มาใช้ในการจัดการศึกษานั้นการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ด้านคน โรงเรียนมีส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานครูและบุคลากรทางการศึกษา และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านเทคโนโลยี โรงเรียนมีการระดมทุนเพื่อจัดหา ผลิตภัณฑ์พัฒนาเทคโนโลยีนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ ระยะที่ 2 พบศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในภาพรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านเทคโนโลยีเท่านั้นที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่เหลือ คือด้าน โครงสร้าง ด้านคน และด้านงานอยู่ในระดับมากทั้งหมด ระยะที่ 3-4 พบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพัฒนาศักยภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 4 ด้าน คือ

- 1) การจัดโครงสร้างระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กลงจะมีโครงสร้างซึ่งยืดหยุ่นมากขึ้นแตกต่างจากโครงสร้างแบบระบบราชการ(Bureaucracy)ในโรงเรียนทั่วไปที่มีขนาดใหญ่กว่า
- 2) รูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบเพื่อให้เกิดศรัทธาในองค์กร
- 3) การจ้างงานภายในโรงเรียนควรแยกเป็นงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเองและงานที่ไม่สำคัญจำเป็น
- 4) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากว่างประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน จะต้องให้ชุมชนช่วยระดมทุนทรัพย์ แรงงาน ทั้งนี้เน้นการมีส่วนร่วม
- 5) การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 6) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร และครูมีขวัญกำลังใจ ไม่ควรมีการโยกย้ายผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไป
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดหาผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก
- 8) การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดหลายด้าน การจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนรูปแบบ

งานวิจัยต่างประเทศ

New Jersey State Dept. of Education(1989) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “City schools of excellence : School improvement grant program award recipients” ในมลรัฐ New Jersey โดยได้รับรายชื่อของเทศบาล สถานศึกษา ครูใหญ่ เขตที่อยู่ของศึกษานิเทศก์ เบอร์โทรศัพท์ เกรดที่ได้รับและจำนวนนักเรียน สำหรับผู้ที่ได้รับรางวัลทั้ง 50 รางวัล ของ City schools of excellence grant program สถานศึกษาเหล่านี้ได้เข้าร่วมใน Intensive program ซึ่งโปรแกรมนี้ในปีแรกแต่ละสถานศึกษาจะตั้งทีมงานซึ่งเป็นตัวแทนทำงานข้ามสายงานระหว่างชุมชนเพื่อที่จะค้นหาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ความต้องการและจัด โปรแกรมการพัฒนาในปีที่ 2 และ 3 สถานศึกษา

จะเริ่มนำแผนการพัฒนาไปใช้ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดย 1)ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2)การมุ่งไปกับกิจกรรมทางการศึกษาที่สำคัญ 3)การชี้แนะการพัฒนาของนักเรียน 4)ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและสถานศึกษา 5)สร้างการคาดหวังของครูในเรื่องการพัฒนาของนักเรียน 6)สร้างบรรยากาศในการเรียนอย่างเป็นระเบียบ

Wayson and Lasley (Phi delta Kappan, Feb 84, vol 65 : 419-421) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Climate for excellence : school that foster self-discipline ซึ่งเป็นการศึกษาถึงเรื่องวินัยซึ่งเป็นปัญหาสำหรับครูและผู้บริหารมากที่สุด วินัยในรูปแบบการแสดงออกต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เป้าหมายของโปรแกรมการสร้างวินัยในสถานศึกษาได้ถูกศึกษาโดยวารสาร Phi delta Kappan ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือ การให้สอนให้นักเรียนรู้จักแสดงออกได้อย่างถูกต้องโดยไม่ใช้วิธีการสอนแบบโดยตรง ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาจำนวนมากพยายามที่จะผลักดันให้นักเรียนได้รับการเอาใจใส่จากผู้ใหญ่เพื่อที่จะให้ได้รับการแนะนำในการแก้ปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนและการที่นักเรียนได้มีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญแต่ขึ้นอยู่กับว่านักเรียนให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากน้อยเพียงใดและสามารถที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้

Ka ho Mok (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore : A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาปรัชญารวมถึงหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการเสนอ โยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความสามารถและความยืดหยุ่นในการพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะสนับสนุนให้การศึกษาอย่างมีคุณภาพคือ การนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา school excellence model(SEM)เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ กลุ่มสนับสนุนและกลุ่มผลลัพธ์ โดยกลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไรในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งหวังว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงาน การนำเสนอไปสู่การปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ นอกจากนี้ที่ทีมงานยังถูกตรวจสอบโดยการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นการทบทวนว่า สถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานให้เต็มศักยภาพ เพื่อ

ความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์การปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นผู้เรียน ผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน และการบริหารเป็นหน้าที่ของอีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติการจัดการ การปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษา และการทำงานส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากรที่บ่งบอกถึงความสำคัญของการฝึกอบรม พัฒนาขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ของผู้ที่มีส่วนได้เสียและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ เป็นต้น

Smrekar, Claire และคณะ (Journal of education psychological consultation, 2002, Vol. 13 Issue 4, 285-304) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “March toward excellence : School success and minority student achievement of defense school. A report to the National Education Goal Panel. Lessons from the states” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานศึกษาของ Department of Defense (DoD) ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยให้ความสำคัญกับนักเรียนชนกลุ่มน้อย (กลุ่มละตินอเมริกันและแอฟริกัน) ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยวิเคราะห์โครงสร้างองค์การและโครงสร้างรัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันของสถานศึกษาใน DoD และอำนาจของเขตในการกำหนดนโยบาย เช่น ธรรมชาติและคุณภาพในการสอนของสถานศึกษา DoD ทั้งในและต่างประเทศ เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนและครอบครัว ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการศึกษามัธยมต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศเยอรมัน และประเทศญี่ปุ่น ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่ของ DoD สถานศึกษาของ DoD ได้รับคะแนนเกือบสูงสุดของรัฐในการอ่านและเขียนในการแข่งขัน National assessment of education progress ในปี ค.ศ. 1998 นักเรียนผิวขาวและกลุ่มอื่นๆ ได้รับคะแนนดีกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในรัฐอื่น และความแตกต่างระหว่างสีผิวและเชื้อชาติมีน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ บริบททางทหารของ DoD มีส่วนช่วยสนับสนุนให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ ความคาดหวังที่สูง คุณภาพของผู้สอน โปรแกรมก่อนและหลังเรียน ขนาดของสถานศึกษาและพันธะผูกพันจากทางทหาร

Fulstonschools (<http://www.fulstonschools.org/dept/prodev/leadership/model>) ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและ

องค์ประกอบย่อยในการบริหาร 6 องค์ประกอบ คือ (1) ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความท้าทายของผู้นำ การสื่อสารคุณค่าและความเชื่อ การกำหนดทิศทางและการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้ง การกำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การประชาสัมพันธ์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (2) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม การกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (3) การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การตรวจสอบความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ความสามารถและความต้องการของพนักงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การนิยามวัตถุประสงค์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป้าหมายและกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาและฝ่ายต่างๆ ตลอดจน การจัดสรรทรัพยากรตามแผนกลยุทธ์ (4) การวางแผนกระบวนการสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ การวางแผนปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การจัดโปรแกรมและกระบวนการที่ไร้ประสิทธิภาพ การตรวจสอบและการนำแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาดั้งเดิมมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (5) ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร การมอบอำนาจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อระบบการปรับปรุงสถานศึกษา การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาบุคลากรสนับสนุน การให้รางวัลที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ และสถานศึกษา รวมทั้ง การกำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงาน (6) ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลงานที่สอดคล้องหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผลงานที่สอดคล้องหรือเหนือกว่าสถานศึกษาดั้งเดิม และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นได้

Miller (1993) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง “The Applicability of the MBNQA Criteria to Assessing the Quality of Student Affairs in Colleges and Universities.” การศึกษาเพื่อตรวจสอบว่า ผู้นำด้านกิจการนักเรียนรับรู้ว่าคุณค่าของ MBNQA ที่ใช้ในการวัดคุณภาพของกิจการนักเรียน ผลการสำรวจเป็นการประเมินการประยุกต์ใช้เกณฑ์แต่ละหมวดของ MBNQA ซึ่งให้เห็นถึงเกณฑ์เพิ่มเติมและจุดอ่อน จุดแข็งของเกณฑ์ MBNQA ซึ่งได้รับการยอมรับในการนำมาใช้เพื่อการประเมินคุณภาพกิจการนักเรียน ในสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์เพิ่มเติมที่สำคัญมี 2 เกณฑ์ คือ การประเมินผลลัพธ์ด้านงานวิชาการและด้านการพัฒนาของนักเรียน และคุณภาพการจัดการด้านการเงิน โดยผู้นำด้านกิจการนักเรียนเสนอแนะให้มีการเพิ่มทั้ง 2 เกณฑ์ไว้ใน 7 หมวดหลัก

ของ MBNQA เกณฑ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดในด้านคุณภาพ ในขณะที่เกณฑ์ด้านผลลัพธ์จัดว่ามีความสำคัญน้อยกว่าเกณฑ์อื่นๆ ภาษาและการให้คำจำกัดความในเกณฑ์มีความซับซ้อน ความกังวลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถในการวัดกระบวนการ และผลลัพธ์ของหน้าที่ด้านการศึกษา รวมทั้งกฎของหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด โดยขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา การแบ่งระดับใช้แนวทางการบริหาร สถานศึกษาซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดให้ความสำคัญด้านสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพ และผลลัพธ์ตามเกณฑ์ MBNQA อย่างมาก และได้เสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับเรื่องการตรวจสอบการนำเกณฑ์ของ MBNQA ไปใช้กับประชากรอื่นๆ และผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้น

จากงานวิจัยที่ได้รวบรวมนำเสนอในครั้งนี้ ทั้งงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบอย่างมีกลยุทธ์ในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้ง ด้านผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางวิธีการ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงผสมผสาน ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยมีวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ในแต่ละขั้นตอนของวิธีดำเนินการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงาน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ

การบริหารงานทั่วไป การพัฒนาแบบก้าวกระโดดของสถานศึกษา กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.2.1 การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมา ความสำคัญ หลักการ แนวคิด รูปแบบและวิธีการบริหารงานใน โรงเรียนขนาดเล็ก ตามนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

1.2.2 การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ใช้แนวคิดของ Jim Collins (2001) ประกอบด้วย คนที่มีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำระดับ 5 และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม,ความคิดที่มีวินัย (DISCIPLINED THOUGHT) ประกอบด้วย การยอมรับความจริง และการตัดสินใจที่ดี,การปฏิบัติอย่างมีวินัย (DISCIPLINED ACTION) ประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมของวินัย และการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด,และการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน(BUILDING GREATNESS TO LAST) ประกอบด้วย การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น และการการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลายและเปลี่ยนแปลง

1.2.3 การพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ของ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) พิจารณา Corporate Analysis จุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน(Weakness) โอกาส(Opportunity) และ ภาวะคุกคาม(Threat) และกำหนดกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์สร้างทิศทางขององค์กร(Generating Strategic Alternatives)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัย คือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จำนวน 541 แห่ง ได้แก่

2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบแรก ระดับปรับปรุง แล้วมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบสอง ระดับประเมินศึกษา

ระดับดี หรือดีมาก จำนวน 171 แห่ง

2.1.2 โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบแรก ระดับพอใช้ แล้วมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบสอง ระดับประถมศึกษา ระดับดีมาก จำนวน 370 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

2.2.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจาก โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบแรก ระดับปรับปรุง และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบสอง ระดับประถมศึกษา ได้มาตรฐานคุณภาพระดับดี หรือดีมาก จำนวน 171 แห่ง และโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบแรก ระดับพอใช้ และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบสอง ระดับประถมศึกษา ได้มาตรฐานคุณภาพระดับดีมาก ซึ่งมีจำนวน 370 แห่ง รวมทั้งสิ้น 541 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1970 : 886) ได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 243 แห่ง จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ(Stratified sampling) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบแรก ระดับปรับปรุง และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบสอง ระดับประถมศึกษา ได้มาตรฐานคุณภาพระดับดี หรือดีมาก จำนวน 77 แห่ง และโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบแรก ระดับพอใช้ และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.ในรอบสอง ระดับประถมศึกษา ได้มาตรฐานคุณภาพระดับดีมาก จำนวน 166 แห่ง แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย(Simple random sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลุ่มตัวอย่างแยกตามผลการประเมินคุณภาพภายนอก

โรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับปรับปรุง รอบสอง ระดับประถมศึกษา ระดับดี หรือดีมาก	171	77	231
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับพอใช้ และรอบสอง ระดับประถมศึกษา ระดับดีมาก	370	166	498
รวม	541	243	729

2.2.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยส่งเอกสารไปยังกลุ่มตัวอย่าง 243 แห่ง โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 ฉบับ ครูวิชาการ จำนวน 1 ฉบับ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 203 โรงเรียน รวม 609 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.54

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

2.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย และการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้เบื้องต้นมากำหนดข้อกระทงในแบบสอบถามและมีกระบวนการตรวจสอบเครื่องมือในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาความถูกต้องของภาษาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการศึกษา 3 คน ด้านผู้บริหารสถานศึกษา 1 คนและด้านวัดผลและวิจัยทางการศึกษา 1 คน (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครอบคลุมของคำถามและความชัดเจนของภาษาการตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index ; IOC ของโรวินELLI (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hambleton) (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2552 : 242) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้ โดยในค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ถึง 1.00 จากนั้นนำผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิมาเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งแล้วจึงทำการปรับปรุงเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

2.5 การหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้วิจัยหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (Hopkins, Stanley and Hopkins, 1990) โดยทดลองสอบถามกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะเช่นเดียวกันกับตัวอย่างที่ใช้จริงคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 แห่ง ค่าระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.99 แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น สภาพปัจจุบัน 0.98 และสภาพที่พึงประสงค์ 0.99

2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์และรับคืนด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ตามวันเวลาที่ได้นัดหมายไว้

2.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) และใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

2.7.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.7.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดโดยกำหนดคะแนนของคำตอบใน

แบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ ไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมาก
- 3 หมายถึง ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อยที่สุด

2.7.3 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์เฉลี่ย (ประคอง กรรณสูต, 2538 : 77) ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสำคัญความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนโดยใช้โปรแกรมคำนวณเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็นกำหนดโดยวิธีแบบปรับปรุง ที่เป็นผลต่างตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) (สุวิมล ว่องวานิช, 2552 : 275-279) โดยใช้ค่าดัชนี PNI_{modified} ซึ่งมีสูตรการคำนวณ คือ

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

I (Importance) หมายถึง ระดับสภาพที่พึงประสงค์ และ

D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน

และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.1.2 จัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส

ภาวะคุกคาม ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ประกอบด้วย

3.1.2.1 วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาโดยแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์ (เกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพปัจจุบัน จุดที่ใช้ในการแบ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด-ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ประเมินว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (สุวิมล ว่องวานิช , 2550 : 279)

3.1.2.2 พิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของสถานศึกษา แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ต้องการการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จึงต้องนำข้อมูลนั้นมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด / ลดจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของสถานศึกษา ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2552 : 275-279)

3.1.3 นำข้อมูลจากการวิจัย มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน มีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

3.2.1.1 ประชากรในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2554 จำนวน 13 แห่ง

3.2.1.2 กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาจากโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2554 จำนวน 4 แห่ง ทุกภาค

3.2.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2554

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

3.2.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำประเด็นคำตอบจากขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณมาตั้งแตราะห้เป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ และมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้อำนวยการสถานศึกษารางวัลพระราชทานขนาดเล็กหลังจากที่ได้รับชื่อสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาแล้ว โดยกำหนดเวลาเก็บข้อมูลสถานศึกษา ทั้งนี้ได้ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยว่าผู้วิจัยต้องการศึกษากลยุทธ์และการแก้ปัญหาการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด รวมทั้งชี้แจงขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์โดยมีการตรวจสอบและตีความข้อมูลตลอดเวลาขณะที่ปฏิบัติการภาคสนาม มีการจัดทำบันทึกภาคสนามไว้อย่างละเอียดและเป็นระบบตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้างเพื่อตอบปัญหาการวิจัย สำหรับวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการจำแนกประเภทข้อมูล (typological analysis) การเปรียบเทียบข้อมูล (comparison) และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (analytic induction)

3.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานมาวิเคราะห์ร่วมกับวิธีการ/แนวทาง/กิจกรรมจากการสอบถาม เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจากการวิเคราะห์และประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ ความสำคัญ ความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และวิธีดำเนินงานและกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานมาวิเคราะห์สังเคราะห์และร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด(ร่าง 1)

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การวิจัยและประเมินผลและมีความรู้ ความสามารถและมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหาร โดยผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน ทำการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Groups discussion)และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ(ร่าง 2) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

5.1.2 กำหนดวัน เวลา สถานที่และคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านวิจัยและวัดประเมินผล จำนวน 3 คน
- 4) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนโยบายการศึกษา จำนวน 2 คน
- 5) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนิเทศการศึกษา จำนวน 2 คน
- 6) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านครูผู้สอน จำนวน 1 คน

รวมผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินตรวจสอบกลยุทธ์ฯ ทั้งสิ้น 15 คน

5.2 เครื่องมือในการตรวจสอบกลยุทธ์

เครื่องมือในการประเมินความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ข้อค้นพบ จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม นำเสนอในรูปแบบของเอกสาร ได้แก่

5.2.1 สรุปโครงร่างวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์ กรอบความคิดในการวิจัย และขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

5.2.2 ข้อมูลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix ที่นำมากำหนดกลยุทธ์

5.2.3 ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

5.2.4. แบบประเมินความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์

5.3 การสร้างเครื่องมือ

5.3.1 ศึกษาแบบประเมินกลยุทธ์จากเอกสาร จากหนังสือการสร้างกลยุทธ์

5.3.2 นำผลการศึกษากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มากำหนดกลยุทธ์และนำข้อกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง แนวทาง วิธีการ และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในกลยุทธ์นั้นมาใส่ในแบบประเมิน ตามหัวข้อ ความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์

5.3.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมก่อนการดำเนินการ สันทนากลุ่ม

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.4.1 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ ๑ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโดยใช้แบบประเมินที่สร้างและรับคืนด้วยตนเองตามวันเวลาที่กำหนด

5.4.2 นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข กำหนดร่างกลยุทธ์ ๑ 1 นำเสนอในการประชุม สันทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญประเมินโดยใช้แบบประเมินตามหัวข้อ ความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาประมวลข้อสรุป ข้อเสนอแนะดังนี้

5.5.1 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.5.2 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์รอง โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.5.3 ประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของแนวทาง วิธีการ และกิจกรรม โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.5.4 สรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดเทปบันทึกเสียงของผู้ร่วมประชุมสัมมนา กลุ่ม (Focus Groups discussion)

ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการประเมินด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และดำเนินการตามขั้นตอนนี้

6.1 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อพิจารณาและให้ความคิดเห็น

6.2 แก้ไขและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

6.3 สรุปเป็นกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และดำเนินการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

6.4 ขยายผลและเผยแพร่กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดให้กับโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานทางการศึกษาต่อไป

แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการวิจัย	ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าว	ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	นำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ค่าความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยวิธี PNI modified มาจัดลำดับเพื่อวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	ศึกษาการบริหารจากโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 4 โรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัยดำเนินการ กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ และกลยุทธ์รองการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด(ร่าง 1) วิธีดำเนินการ และกลยุทธ์หลักการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด(ร่าง 1)
ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ร่าง 2)
ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	ปรับปรุง และนำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดตามความเหมาะสม	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ฉบับสมบูรณ์)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ตอนที่ 3 ผลการร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ตอนที่ 5 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามขั้นตอนการวิจัยขั้นต้น ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 243 โรงเรียน โรงเรียนละจำนวน 3 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ

ครูวิชาการ จำนวน 1 ฉบับ และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 ฉบับ ผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 203 โรงเรียน จำนวน 609 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.54 ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n = 609)

ข้อมูลพื้นฐาน (n = 609)	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	358	58.8
1.2 หญิง	251	41.2
รวม	609	100
2.อายุ		
2.1 21 - 30 ปี	14	2.3
2.2 31 - 40 ปี	70	11.5
2.3 41 - 50 ปี	153	25.1
2.4 51 - 60 ปี	342	56.2
2.5 60 ปีขึ้นไป	30	4.9
รวม	609	100
3. ตำแหน่ง		
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	201	33.0
3.2 รองผู้บริหารสถานศึกษา	2	0.3
3.3 ครูวิชาการ	203	33.3
3.4 ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	175	28.7
3.5 ตำแหน่งอื่น ๆ	28	4.6
รวม	609	100

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน (n = 609)	จำนวน	ร้อยละ
4. อาชีพ		
4.1 รับราชการ	446	73.2
4.2 เกษตรกร	97	15.9
4.3 ค้าขาย	22	3.6
4.4 รับจ้าง	20	3.3
4.5 อาชีพอื่น ๆ	24	3.9
รวม	609	100
5. ระดับการศึกษา		
5.1 ต่ำกว่าประถมศึกษา	-	
5.2 ประถมศึกษา	58	9.5
5.3 มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)	32	5.3
5.4 มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)	39	6.4
5.5ปริญญาตรี	264	43.3
5.6ปริญญาโท	210	34.5
5.7ปริญญาเอก	2	0.3
5.8 ระดับการศึกษาอื่น	4	0.7
รวม	609	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 58.8) มีอายุ 51-60 ปี (ร้อยละ 56.2) รองลงมาอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 25.1) ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูวิชาการ (ร้อยละ 33.3) ผู้บริหารสถานศึกษา (ร้อยละ 33.0) และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 28.7) อาชีพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพรับราชการ (ร้อยละ 73.2) รองลงมาอาชีพเกษตรกร (ร้อยละ 15.9) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 43.3) รองลงมาคือ ปริญญาโท (ร้อยละ 34.5) น้อยที่สุดคือปริญญาเอก (ร้อยละ 0.3)

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) คนที่มีวินัย 2. ความคิดที่มีวินัย 3. การปฏิบัติอย่างมีวินัย 4. การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน จำนวน 80 ข้อ โดยแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ผลวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปผลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (n=609)

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D			แปลผล
1. คนที่มีวินัย	4.14	0.54	มาก	4.62	0.44	มากที่สุด	0.12	3
2. ความคิดที่มีวินัย	4.08	0.81	มาก	4.66	0.64	มากที่สุด	0.14	1
3. การปฏิบัติอย่างมีวินัย	4.21	0.74	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด	0.12	3
4. การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน	4.20	0.74	มาก	4.75	0.52	มากที่สุด	0.13	2
เฉลี่ย	4.16	0.77	มาก	4.69	0.59	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 5 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.77) ลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.74) รองลงมา ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืนด้านคนที่มีวินัย ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.74)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.69, S.D.=0.59$) ลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ($\bar{X}=4.75, S.D.=0.52$) รองลงมา คือ การปฏิบัติอย่างมีวินัย ($\bar{X}=4.71, S.D.=0.58$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวม ($PNI_{Modified} = 0.12$) เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ความคิดที่มีวินัย ($PNI_{Modified} = 0.14$) การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ($PNI_{Modified} = 0.13$) คนที่มีวินัย ($PNI_{Modified} = 0.12$) และการปฏิบัติอย่างมีวินัย ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย โดยภาพรวม (n = 609)

ด้านคนที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	\bar{X}	(S.D)	แปลผล	\bar{X}	(S.D)	แปลผล		
1.1 ภาวะผู้นำระดับ 5	4.28	0.54	มาก	4.70	0.42	มากที่สุด	0.10	2
1.2 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม	3.99	0.62	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	0.14	1
เฉลี่ย	4.14	0.54	มาก	4.62	0.44	มากที่สุด	0.12	2

จากตารางที่ 6 พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านคนที่มีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14, S.D.=0.54$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำระดับ 5 ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.54$) รองลงมาคือ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.99, S.D.=0.62$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านคนที่มีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.62, S.D.=0.44$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำระดับ 5 ($\bar{X}=4.70, S.D.=0.42$) รองลงมาคือ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ($\bar{X}=4.56, S.D.=0.53$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านคนที่มีวินัย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.12$) พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม คือ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มี
การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย รายข้อ (n=609)

ข้อ	ด้านคนที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
1.1 ภาวะผู้นำระดับ 5									
1.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานด้วยความ อ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่น พากเพียรทำงานอย่าง มีอาชีพ	4.43	0.63	มาก	4.83	0.44	มาก ที่สุด	0.09	8
2.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานด้วยความ ทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงาน เพื่อโรงเรียน	4.26	0.75	มาก	4.70	0.56	มาก ที่สุด	0.10	6
3.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงาน โดยไม่หวั่นไหว ในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.38	0.79	มาก	4.77	0.53	มาก ที่สุด	0.09	8
4.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยไม่ชอบ อวดอ้างพูดถึงความยอด เยี่ยมและความสามารถของ ตนเอง	4.28	0.87	มาก	4.63	0.71	มาก ที่สุด	0.08	9
5.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยยกความดี ให้แก่บุคคลอื่นหรือ สถานศึกษาโดยรวม ไม่พูด ถึงตัวเอง	4.28	0.71	มาก	4.63	0.70	มาก ที่สุด	0.08	9

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคนที่มิวนิย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
6.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุก อย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้ สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ	4.45	0.72	มาก	4.78	0.48	มาก ที่สุด	0.07	10
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามี แนวโน้มในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ โดยยึดความรู้ความสามารถ ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวหรืออายุงาน	3.88	0.87	มาก	4.59	0.70	มาก ที่สุด	0.18	4
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามี แนวโน้มในการวางตัว บุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและ ความสำเร็จของงาน	4.24	0.70	มาก	4.67	0.56	มาก ที่สุด	0.10	7
9.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการ สร้างผลงานที่ยั่งยืน เพื่อให้ โรงเรียนประสบความสำเร็จ อย่างยิ่งใหญ่	3.73	0.95		4.46	0.84	มาก	0.20	2
10.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้ผู้บริหาร สถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่าง เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล้า เผชิญปัญหาทำเพื่อประโยชน์ แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.19	0.73		4.65	0.60	มาก ที่สุด	0.11	6

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคนที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
1.2 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม									
11.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยการเลือก บุคลากรที่เหมาะสม และ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ก่อนคิดวิธีการทำงาน	4.26	0.73	มาก	4.69	0.55	มาก ที่สุด	0.10	7
12.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยมีมาตรฐาน และการตัดสินใจที่แน่นอน ชัดเจนในทุกเรื่อง	4.19	0.74	มาก	4.68	0.53	มาก ที่สุด	0.12	5
13.	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยให้บุคลากร ที่ดีที่สุดได้รับโอกาส ที่ดี สุด ทำให้สถานศึกษาก้าว สู่ความเป็นเลิศ	4.25	0.74	มาก	4.69	0.53	มาก ที่สุด	0.10	7
14.	ผู้บริหารสถานศึกษา ประชุมชี้แจงนโยบาย/ แผนงาน ให้บุคลากรทราบ แนวปฏิบัติ ความ รับผิดชอบและอำนาจ หน้าที่อย่างชัดเจน	4.38	0.69	มาก	4.78	0.50	มาก ที่สุด	0.09	8
15.	ครูปฏิบัติหน้าที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถและ งานที่รับผิดชอบสามารถ คิดค้นวิธีการทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.73	0.95	มาก	4.46	0.84	มาก	0.20	2

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคนที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
16.	สถานศึกษามีแนวโน้ม ปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ ไม่มีประสิทธิภาพออกจาก งานที่ไม่เหมาะสมทันที	3.26	1.22	มาก	3.98	1.24	มาก	0.22	1
17.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม สำรวจสภาพปัญหาและ ความต้องการด้านบุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากร สำหรับอนาคต	4.26	0.73	มาก	4.65	0.55	มาก ที่สุด	0.09	8
18.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมให้ ความเห็นชอบและเป็น ธรรมในการโอน การย้าย ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.19	0.73	มาก	4.65	0.60	มาก ที่สุด	0.11	6
19.	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาส่งเสริม บรรยากาศที่ดี มีความเป็น ประชาธิปไตย พิจารณา ความดีความชอบตามเกณฑ์ และระเบียบอย่าง เที่ยงธรรม	3.86	1.01	มาก	4.61	0.74	มาก ที่สุด	0.19	3
	เฉลี่ย	4.14	0.54	มาก	4.62	0.44	มาก ที่สุด	0.12	3

จากตารางที่ 7 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.54) เรียงลำดับค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน 3 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ประเด็น (6) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.72)
- 2) ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ประเด็น (1) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อม ถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.63)
- 3) ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ประเด็น (3) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่หวั่นไหว ในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง($\bar{X}=4.38$, S.D.= 0.79)และ ด้านการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ประเด็น (14) ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบ แนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน($\bar{X}=4.38$, S.D.= 0.69)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.44) เรียงลำดับค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ 3 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ประเด็น (1) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อม ถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ ($\bar{X}=4.83$, S.D.=0.44)
- 2) ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ประเด็น (6) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ ($\bar{X}=4.78$, S.D.=0.48) และ ด้านการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ประเด็น (14) ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบ แนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.50)
- 3) ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ประเด็น (3) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง($\bar{X}=4.77$, S.D.= 0.53)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ โดยเฉลี่ย ($PNI_{Modified} = 0.12$) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 ลำดับแรกคือ

อันดับที่ 1 คือ ด้านการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ในประเด็น สถานศึกษามีแนวโน้มปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที ($PNI_{Modified} = 0.22$)

อันดับที่ 2 คือ ด้านภาวะผู้นำระดับ 5 ในประเด็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืน เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่

($PNI_{Modified} = 0.20$) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ในประเด็น ครอบคลุมหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบสามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{Modified} = 0.20$)

อันดับที่ 3 คือ ด้านการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ในประเด็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบรรยากาศที่ดี มีความเป็น ประชาธิปไตย พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม($PNI_{Modified} = 0.19$)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

ขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านความคิดที่มีวินัย โดยภาพรวม ($n = 609$)

ด้านความคิดที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	\bar{X}	(S.D)	แปลผล	\bar{X}	(S.D)	แปลผล		
2.1 การยอมรับความเป็นจริง	4.08	0.81	มาก	4.64	0.65	มากที่สุด	0.14	1
2.2 การตัดสินใจที่ดี	4.09	0.80	มาก	4.67	0.62	มากที่สุด	0.14	1
เฉลี่ย	4.08	0.81	มาก	4.66	0.64	มากที่สุด	0.14	1

จากตารางที่ 8 พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านความคิดที่มีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08, D.=0.81$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การตัดสินใจที่ดี ($\bar{X}=4.09, S.D.=0.80$) รองลงมาคือ การยอมรับความเป็นจริง($\bar{X}=4.08, S.D.=0.81$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านความคิดที่มีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66, S.D.=0.64$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตัดสินใจที่ดี ($\bar{X}=4.67, S.D.=0.62$) รองลงมาคือ การยอมรับความเป็นจริง ($\bar{X}=4.64, S.D.=0.65$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านความคิดที่มีวินัย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.14$) พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม คือ การยอมรับความเป็นจริง และการตัดสินใจที่ดี($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านความคิดที่มีวินัย รายข้อ (n=609)

ข้อ	ด้านความคิดที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
2.1 การยอมรับความเป็นจริง									
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง	3.83	0.94	มาก	4.51	0.83	มากที่สุด	0.18	3
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูดเพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา	4.41	0.68	มาก	4.77	0.51	มากที่สุด	0.08	10
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ	4.32	0.72	มาก	4.73	0.55	มากที่สุด	0.09	9
23.	ครูมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ	4.19	0.73	มาก	4.65	0.60	มากที่สุด	0.11	7
24.	ครูนำข้อมูลความจริงที่เกิดขึ้นทั้งด้านบวกด้านลบในสถานศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ	4.13	0.77	มาก	4.69	0.56	มากที่สุด	0.14	5

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านความคิดที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
24.	ครูนำข้อมูลความจริงที่ เกิดขึ้นทั้งด้านบวกด้านลบ ในสถานศึกษาไปใช้ ในการปรับปรุงพัฒนางาน อยู่เสมอ	4.13	0.77	มาก	4.69	0.56	มาก ที่สุด	0.14	5
25.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ความ ผิดพลาดในการทำงานเพื่อ ปรับปรุงแก้ไข	3.83	0.94	มาก	4.51	0.83	มาก ที่สุด	0.18	3
26.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้ม ได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของ ข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง ของสถานศึกษา	4.33	0.73	มาก	4.75	0.51	มาก ที่สุด	0.10	8
27.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพ สถานศึกษา	3.88	0.87	มาก	4.59	0.70	มาก ที่สุด	0.18	3
28.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การ บริหารการจัดการและ พัฒนาคุณภาพในภาพรวม ของสถานศึกษา	3.81	0.95	มาก	4.58	0.73	มาก ที่สุด	0.20	1

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านความคิดที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
2.2 การตัดสินใจที่ดี									
29.	สถานศึกษามีแนวโน้ม ประสานความร่วมมือใน การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อ พัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษากับสถานศึกษาอื่น	3.88	0.85	มาก	4.60	0.69	มาก ที่สุด	0.19	2
30.	ผู้บริหารสถานศึกษามี มาตรฐานการทำงานและการ ตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่ง อยากทำที่สุดและสิ่งที่ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและ ทรัพยากรขององค์กร	3.84	0.96	มาก	4.49	0.85	มาก	0.17	4
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง	4.34	0.69	มาก	4.74	0.55	มาก ที่สุด	0.09	9
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่าง สอดคล้องกันจนจนประสบ ความสำเร็จ	4.30	0.72	มาก	4.77	0.53	มาก ที่สุด	0.11	7
33.	ครูมีความเข้าใจบริบทของ สถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทำให้ ทำงานได้ดีที่สุด ทำในสิ่งที่ อยากทำมากที่สุด และ เหมาะสมกับเศรษฐกิจและ ทรัพยากร	4.16	0.73	มาก	4.71	0.60	มาก ที่สุด	0.13	6

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านความคิดที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
33.	ครูมีความเข้าใจบริบทของ สถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทำให้ ให้ทำงานได้ดีที่สุด ทำในสิ่ง ที่อยากทำมากที่สุด และ เหมาะสมกับเศรษฐกิจและ ทรัพยากร	4.16	0.73	มาก	4.71	0.60	มาก ที่สุด	0.13	6
34.	ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด	4.33	0.73	มาก	4.75	0.51	มาก ที่สุด	0.10	8
35.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้ และตัดสินใจในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	4.30	0.72	มาก	4.77	0.53	มาก ที่สุด	0.11	7
36.	สถานศึกษามีแนวโน้มใน การสำรวจ และพัฒนา แหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาผู้เรียนทั้งใน และนอกสถานศึกษา หลากหลายมากขึ้น	4.14	0.74	มาก	4.74	0.51	มาก ที่สุด	0.14	5
37.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การจัดการทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือ นักเรียนที่ขาดแคลน	3.91	0.93	มาก	4.65	0.67	มาก ที่สุด	0.19	2

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านความคิดที่มีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
38.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามระบบการ ประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา	3.89	0.88	มาก	4.60	0.70	มาก ที่สุด	0.18	3
39.	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีส่วนร่วมรับรู้ และตัดสินใจในดำเนินงาน ของสถานศึกษา	3.86	0.89	มาก	4.57	0.75	มาก ที่สุด	0.18	3
	เฉลี่ย	4.08	0.81	มาก	4.66	0.64	มาก ที่สุด	0.14	1

จากตารางที่ 9 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้าน
ความคิดที่มีวินัย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.81) เรียงลำดับค่าเฉลี่ย
สภาพปัจจุบัน จากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

- 1) ด้านการยอมรับความเป็นจริง ประเด็น(21) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้
พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.68)
- 2) ด้านการตัดสินใจที่ดี ประเด็น ประเด็น(31) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.69)
- 3) ด้านการยอมรับความเป็นจริง ประเด็น(26) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง
ของสถานศึกษา($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.73)และด้านการตัดสินใจที่ดี ประเด็น ประเด็น(34) ครูมีใจรักใน
สิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.73)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X}=4.66$, S.D.=0.64) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

1) ด้านการยอมรับความเป็นจริง ประเด็น(21) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา($\bar{X}=4.77$, S.D.=0.51)ด้านการตัดสินใจที่ดี ประเด็น(32)ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ($\bar{X}=4.77$, S.D.= 0.53)และด้านการตัดสินใจที่ดี ประเด็น ประเด็น(35)คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา($\bar{X}=4.77$, S.D.= 0.53)

2) ด้านการยอมรับความเป็นจริง ประเด็น ประเด็น(26) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียมีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของสถานศึกษา($\bar{X}=4.75$, S.D.= 0.51) ด้านการตัดสินใจที่ดี ประเด็น(34) ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D.= 0.51)

3) ด้านการตัดสินใจที่ดี ประเด็น(31) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง($\bar{X}=4.74$, S.D.= 0.55)และ ประเด็น(36) สถานศึกษามีแนวโน้มในการสำรวจ และพัฒนา แหล่งการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาผู้เรียนทั้งในและนอกสถานศึกษาหลากหลายมากขึ้น($\bar{X}=4.74$, S.D.= 0.51)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดโดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ โดยเฉลี่ย ($PNI_{Modified} = 0.14$) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 ลำดับแรกคือ

อันดับที่ 1 ด้านการยอมรับความเป็นจริง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.20$)

อันดับที่ 2 ด้านการตัดสินใจที่ดี คือ สถานศึกษามีแนวโน้มประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น ($PNI_{Modified} = 0.19$) ด้านการตัดสินใจที่ดี คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน ($PNI_{Modified} = 0.19$)

อันดับที่ 3 ด้านการยอมรับความเป็นจริง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง

($PNI_{Modified} = 0.18$) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงานเพื่อปรับปรุงแก้ไข ($PNI_{Modified} = 0.18$) และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.18$) ด้านการตัดสินใจที่ดี คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.18$) และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในดำเนินงานของสถานศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.18$)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย โดยภาพรวม (n = 609)

ด้านการปฏิบัติ อย่างมีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	\bar{X}	(S.D)	แปลผล	\bar{X}	(S.D)	แปลผล		
3.1 การมีวัฒนธรรม ของวินัย	4.27	0.71	มาก	4.72	0.56	มากที่สุด	0.11	2
3.2 การรวมพลัง ผลักดันอย่าง ก้าวกระโดด	4.15	0.76	มาก	4.69	0.60	มากที่สุด	0.13	1
เฉลี่ย	4.21	0.74	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด	0.12	3

จากตารางที่ 10 พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X}=4.21, S.D.=0.74$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีวัฒนธรรมของวินัย ($\bar{X}=4.27, S.D.=0.71$) รองลงมาคือ การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ($\bar{X}=4.15, S.D.=0.76$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

($\bar{X}=4.71, S.D. =0.58$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย ($\bar{X}=4.72, S.D. =0.56$) รองลงมาคือ การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ($\bar{X}=4.69, S.D. =0.60$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.12$) พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม คือ การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ($PNI_{Modified} = 0.13$)

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มี
การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย รายข้อ (n=609)

ข้อ	ด้านการปฏิบัติ อย่างมีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
3.1 การมีวัฒนธรรม ของวินัย									
40.	ผู้บริหารสถานศึกษามี ระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ในสถานศึกษา	4.48	0.62	มาก	4.81	0.46	มาก ที่สุด	0.07	8
41.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูสร้าง วัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ นักเรียนและเอกลักษณ์ของ สถานศึกษา	4.47	0.61	มาก	4.79	0.47	มาก ที่สุด	0.07	8
42.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ในตัวเอง มีความมานะ พยายามในการทำงาน อย่าง เอาใจจริงเอาใจและเข้มงวด	4.37	0.65	มาก	4.78	0.46	มาก ที่สุด	0.09	6
43.	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ	3.86	0.89	มาก	4.57	0.75	มาก ที่สุด	0.18	3
44.	ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไป ตามระเบียบแบบแผน และ วัฒนธรรมที่ดีของ สถานศึกษา	4.32	0.65	มาก	4.74	0.49	มาก ที่สุด	0.10	5

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการปฏิบัติ อย่างมีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
45.	สถานศึกษามีระบบระเบียบ ที่ชัดเจน แต่ก็เปิดโอกาส และเสรีภาพ และรับผิดชอบ งานภายใต้กรอบของระบบ	4.23	0.68	มาก	4.72	0.52	มาก ที่สุด	0.12	4
46.	ผู้บริหารสถานศึกษามี แนวโน้มส่งเสริมให้ บุคลากรมีวินัยในตัวเอง ในการทำงานโดยไม่ต้องให้ สั่ง	4.36	0.68	มาก	4.75	0.49	มาก ที่สุด	0.09	6
47.	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา สร้างกฎระเบียบใหม่ ต่าง จากราชการเพื่อให้เกิดความ โปร่งใสและคล่องตัว	4.47	0.61	มาก	4.79	0.47	มาก ที่สุด	0.07	8
48.	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษามี แนวโน้มทำงานตาม แผนงานเดิมให้สำเร็จ ไม่ เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่ เกี่ยวข้องกับงานเดิมเพียง เพื่อจะกระจายความเสี่ยง	3.83	0.96	มาก	4.51	0.93	มาก ที่สุด	0.18	3
3.2 การรวมพลังผลักดัน อย่างก้าวกระโดด									
49.	สถานศึกษามีโครงสร้างการ บริหารงานที่เปิดโอกาสให้ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา	4.35	0.70	มาก	4.67	0.62	มาก ที่สุด	0.07	8

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการปฏิบัติ อย่างมีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
50.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทำงาน ร่วมกัน ไปในทิศทาง เดียวกันด้วยความมั่นใจและ ให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน	4.38	0.67	มาก	4.72	0.56	มาก ที่สุด	0.08	7
51.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรใน สถานศึกษายอมรับ ความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ของ แต่ละบุคคลด้วยความเป็น ธรรมและเสมอภาค	3.83	0.94	มาก	4.60	0.73	มาก ที่สุด	0.20	2
52.	ครูรักและสามัคคีกัน ให้ เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมี เหตุผล	4.40	0.64	มาก	4.76	0.51	มาก ที่สุด	0.08	7
53.	ครูมีส่วนร่วมพัฒนา สถานศึกษาไปในทิศทาง เดียวกัน ตามวัตถุประสงค์ การทำงานที่ร่วมกันกำหนด ขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบก้าว กระโดด	4.25	0.64	มาก	4.75	0.51	มาก ที่สุด	0.12	4
54.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การระดมทรัพยากร เงินทุน กำลังคนจากชุมชนเพื่อ พัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ	4.41	0.68	มาก	4.77	0.51	มาก ที่สุด	0.08	7

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการปฏิบัติ อย่างมีวินัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
55.	สถานศึกษามีแนวโน้มนำ จัดการประชุมเพื่อระดม ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	4.32	0.65	มาก	4.74	0.49	มากที่สุด	0.10	5
56.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การศึกษา วิเคราะห์แหล่ง ทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มี ศักยภาพให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา	3.93	0.84	มาก	4.62	0.69	มากที่สุด	0.18	3
57.	คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การจัดการพัสดุครุภัณฑ์ที่ เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อ พัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษา	3.79	0.94	มาก	4.65	0.68	มากที่สุด	0.23	1
58.	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดทิศทางการพัฒนา โรงเรียนและร่วมผลักดันให้ มีการพัฒนาแบบก้าว กระโดด	3.83	0.94	มาก	4.60	0.73	มากที่สุด	0.20	2
	เฉลี่ย	4.21	0.74	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด	0.12	3

จากตารางที่ 11 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.74) เรียงลำดับค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน จากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

- 1) ด้านการมีวัฒนธรรมของวินัย ประเด็น(40) ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.62)
- 2) ด้านการมีวัฒนธรรมของวินัย ประเด็น(41) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.47$, S.D.= 0.61) ประเด็น(47) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว ($\bar{X}=4.47$, S.D.= 0.61)
- 3) ด้านการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ประเด็น(54) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ ($\bar{X}=4.41$, S.D.= 0.68)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X}=4.69$, S.D.=0.58) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

- 1) ด้านการมีวัฒนธรรมของวินัย ประเด็น(40) ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.81$, S.D.=0.46)
- 2) ด้านการมีวัฒนธรรมของวินัย ประเด็น(41) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.79$, S.D.= 0.47) ประเด็น(47) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว ($\bar{X}=4.79$, S.D.= 0.47)
- 3) ด้านการมีวัฒนธรรมของวินัย ประเด็น(42) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงาน อย่างเอาจริงเอาจังและเข้มงวด ($\bar{X}=4.78$, S.D.= 0.46)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ โดยเฉลี่ย ($PNI_{Modified} = 0.12$) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 ลำดับแรกคือ

อันดับที่ 1 ด้านการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ประเด็น คณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการ
จัดการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.23$)

อันดับที่ 2 ด้านการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษา
ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ของแต่ละบุคคลด้วยความเป็น
ธรรมและเสมอภาค ($PNI_{Modified} = 0.20$) และประเด็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมใน
การกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ($PNI_{Modified}$
 $= 0.20$)

อันดับที่ 3 ด้านการมีวัฒนธรรมของวินัย ประเด็น ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาท
หน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.18$) และสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีแนวโน้มทำงานตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ไม่เริ่มแผนงานใหม่ที่
ไม่เกี่ยวข้องกับงานเดิมเพียงเพื่อจะกระจายความเสี่ยง ($PNI_{Modified} = 0.18$) และด้านการรวมพลัง
ผลักดันอย่างก้าวกระโดด ประเด็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษา
วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการ
จัดการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.18$)

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยภาพรวม (n = 609)

ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	\bar{X}	(S.D)	แปลผล	\bar{X}	(S.D)	แปลผล		
4.1 การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น	4.24	0.73	มาก	4.78	0.49	มากที่สุด	0.13	2
4.2 การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทหายและเปลี่ยนแปลง	4.16	0.76	มาก	4.73	0.56	มากที่สุด	0.14	1
เฉลี่ย	4.20	0.74	มาก	4.75	0.52	มากที่สุด	0.13	2

จากตารางที่ 12 พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.74) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทหายและเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D. =0.52) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ($\bar{X}=4.78$, S.D. =0.49) รองลงมาคือ การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทหายและเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.56)

ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.13$) พบว่า ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม คือ การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทหายและเปลี่ยนแปลง(PNI_{Modified} = 0.14) และการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น(PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
ที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน รายข้อ (n=609)

ข้อ	ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
4.1 การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น									
59.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและผู้นำในทุกระดับ	4.24	0.71	มาก	4.79	0.48	มากที่สุด	0.13	4
60.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.34	0.71	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด	0.11	6
61.	ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน	4.29	0.74	มาก	4.79	0.48	มากที่สุด	0.12	5
62.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.69	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด	0.10	7

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างความยั่งยืน อย่างยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
63.	สถานศึกษามีบรรยากาศ เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และ การปฏิบัติงาน ของบุคลากร	4.32	0.67	มาก	4.82	0.44	มาก ที่สุด	0.12	5
64.	สถานศึกษาสนับสนุนให้ บุคลากรแสวงหาความรู้จาก แหล่งความรู้ภายในและ ภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการ พัฒนางาน	4.37	0.69	มาก	4.82	0.46	มาก ที่สุด	0.10	7
65.	ครูร่วมกันวางแผนการ ทำงานด้วยตนเองมากกว่า คอยคำสั่งจากผู้บริหาร สถานศึกษา	4.19	0.78	มาก	4.75	0.53	มาก ที่สุด	0.13	4
66.	ครูมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่ สลับซับซ้อนอย่างเป็น ระบบ	4.03	0.82	มาก	4.69	0.59	มาก ที่สุด	0.16	2
67.	ครูมีแนวโน้มในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อ การเรียนรู้ และเผยแพร่ ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายใน โรงเรียนและภายนอก โรงเรียน	4.09	0.70	มาก	4.76	0.51	มาก ที่สุด	0.16	2
68.	สถานศึกษามีแนวโน้มให้ บุคลากรได้ศึกษาและใช้ เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และพัฒนางานใหม่อยู่เสมอ	4.25	0.69	มาก	4.77	0.50	มาก ที่สุด	0.12	5

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างความยั่งยืน อย่างยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
69.	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสนับสนุนให้ครู เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องในทุกกระดับ ของสถานศึกษา	4.06	0.82	มาก	4.70	0.61	มาก ที่สุด	0.16	2
70.	สำนักงานเขตพื้นที่ ศึกษามีแนวโน้มในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใน การเชื่อมโยงหรือถ่ายโอน ข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่ง ไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่าง รวดเร็วและทันต่อการ ปฏิบัติของบุคลากร	4.34	0.71	มาก	4.81	0.45	มาก ที่สุด	0.11	6
4.2 การยึดมั่นในค่านิยม หลักควบคู่กับความตั้งใจที่ จะทำหายและเปลี่ยนแปลง									
71.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ครอบคลุมให้เห็นถึง ความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง	4.27	0.74	มาก	4.78	0.48	มาก ที่สุด	0.12	5
72.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ ริเริ่มโดยใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการ เปลี่ยนแปลง	4.29	0.71	มาก	4.78	0.49	มาก ที่สุด	0.11	6

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างความยั่งยืน อย่างยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ ความ สำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปล ผล	\bar{X}	S.D	แปล ผล		
73.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง การรับรู้และตระหนักถึง ความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงโดยอธิบายถึง ผลดีและผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลง	4.27	0.73	มาก	4.75	0.54	มาก ที่สุด	0.11	6
74.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้ง ทีมงานที่มีความรู้และ เชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้และพัฒนาทักษะ แก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ ไปสู่ทิศทางเดียวกัน	4.13	0.76	มาก	4.74	0.50	มาก ที่สุด	0.15	3
75.	ครูรับรู้เป้าหมาย ระบบ และ ขั้นตอนที่ชัดเจนในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง	4.12	0.72	มาก	4.73	0.53	มาก ที่สุด	0.15	3
76.	ครูรับรู้และตอบสนอง สามารถดำเนินการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	4.06	0.74	มาก	4.72	0.54	มาก ที่สุด	0.16	2
77.	สถานศึกษามีแนวโน้มให้ รางวัลต่อผลสำเร็จจากการ เปลี่ยนแปลงในการ ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความ พึงพอใจ	4.07	0.83	มาก	4.71	0.61	มาก ที่สุด	0.16	2

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ
		\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล		
78.	สถานศึกษามีแนวโน้มในการนำหลัก PDCA หรือหลักการตรวจสอบอื่นๆมาใช้เพื่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.75	มาก	4.73	0.58	มากที่สุด	0.12	5
79.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง	4.19	0.73	มาก	4.65	0.60	มากที่สุด	0.11	6
80.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัย เมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง	3.99	0.84	มาก	4.66	0.69	มากที่สุด	0.17	1
	เฉลี่ย	4.20	0.74	มาก	4.75	0.52	มากที่สุด	0.13	2

จากตารางที่ 13 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D. =0.74) เรียงลำดับค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน จากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

1) ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น(64) สถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.69)

2) ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น(62) ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.36$, S.D.= 0.69)

3) ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น(60)ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัว เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ($\bar{X}=4.34$, S.D.= 0.71)และประเด็น (70)สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจาก สถานที่หนึ่ง ไปอีกสถานที่หนึ่ง ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร ($\bar{X}=4.34$, S.D.= 0.71)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุก โรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D.=0.52) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่

1) ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น(63) สถานศึกษามี บรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.44) ประเด็น (64) สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.46)

2) ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น(62) ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ($\bar{X}=4.81$, S.D.= 0.45)และประเด็น (70)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่ง ได้อย่างรวดเร็วและ ทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร ($\bar{X}=4.81$, S.D.= 0.45)

3) ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น(59) ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของ โรงเรียนและผู้นำในทุกระดับ($\bar{X}=4.79$, S.D.= 0.48)และประเด็น(61) ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน ($\bar{X}=4.79$, S.D.= 0.48)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดโดยภาพรวมทุกโรงเรียน จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ($PNI_{Modified} = 0.13$) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 ลำดับแรกคือ

อันดับที่ 1 ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น และประเด็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัย เมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified} = 0.17$)

อันดับที่ 2 ด้านการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ประเด็น ครูมีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.16$) ครูมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ ($PNI_{Modified} = 0.16$) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.16$) ด้านการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง ประเด็น สถานศึกษามีแนวโน้มให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ ($PNI_{Modified} = 0.16$) และครูรับรู้และตอบสนองสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ($PNI_{Modified} = 0.16$)

อันดับที่ 3 ด้านการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้ ($PNI_{Modified} = 0.15$) และประเด็นพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่วิศวกรรมเดียวกัน และครูรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified} = 0.15$)

ตารางที่ 14 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ลำดับความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$
1	ความคิดที่มีวินัย	0.14
2	การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน	0.13
3	คนที่มีวินัย	0.12
4	การปฏิบัติอย่างมีวินัย	0.12
ค่าเฉลี่ย		0.12

จากตารางที่ 14 พบว่า ทุกโรงเรียนมีความต้องการจำเป็น ใน 4 ประเด็นเรียงตามลำดับคือ
1) ความคิดที่มีวินัย 2) การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน 3) คนที่มีวินัย และ 4) การปฏิบัติอย่างมีวินัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิค Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 1) คนที่มีวินัย 2) ความคิดที่มีวินัย 3) การปฏิบัติอย่างมีวินัย และ 4) การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายชื่อ ในส่วนที่เป็นข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยคำนวณค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) จากสูตร $PNI_{Modified} = (I - D)/D$ และกำหนดให้ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ที่มีค่ามากกว่า ดัชนี $PNI_{Modified}$ เฉลี่ยของความต้องการจำเป็นในแต่ละกลุ่มมาจัดเรียงลำดับความสำคัญตามประเด็นความต้องการจำเป็น

2.1 ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจากแบบสอบถาม

วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาโดยแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่พึงประสงค์ (เกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพปัจจุบัน จุดที่ใช้ในการแบ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด-ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ประเมินว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (สุวิมล ว่องวานิช , 2550)

1) ด้านคนที่มีวินัย จากตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน ด้านคนที่มีวินัย สามารถนำมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ โดยนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงสุด ($PNI_{modified}$ ค่าสูงสุด = 0.22) ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำสุด ($PNI_{modified}$ ต่ำสุด = 0.07) ได้ผลดังนี้ (0.22 - 0.07 = 0.15) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{modified}$ เป็น 3 กลุ่ม (0.15/3 = 0.05) จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน รวมทั้งหมด 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{modified} \text{ สูง} &= 0.18 - 0.22 \\ \text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{modified} \text{ ปานกลาง} &= 0.12 - 0.17 \\ \text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{modified} \text{ ต่ำ} &= 0.07 - 0.11 \end{aligned}$$

2) ด้านความคิดที่มีวินัย จากตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน ด้านความคิดที่มีวินัย สามารถนำมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงสุด (PNI_{modified} ค่าสูงสุด = 0.20) ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำสุด (PNI_{modified} ต่ำสุด = 0.08) ได้ผลดังนี้ ($0.20 - 0.08 = 0.12$) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 3 กลุ่ม ($0.12/3 = 0.04$) จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน รวมทั้งหมด 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูง} = 0.17 - 0.20$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ปานกลาง} = 0.12 - 0.16$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ต่ำ} = 0.08 - 0.11$$

3) ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย จากตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย สามารถนำมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงสุด (PNI_{modified} ค่าสูงสุด = 0.23) ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำสุด (PNI_{modified} ต่ำสุด = 0.07) ได้ผลดังนี้ ($0.23 - 0.07 = 0.16$) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 3 กลุ่ม ($0.16/3 = 0.05$) จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน รวมทั้งหมด 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูง} = 0.18 - 0.23$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ปานกลาง} = 0.12 - 0.17$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ต่ำ} = 0.07 - 0.11$$

4) ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน จากตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวมทุกโรงเรียน ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน สามารถนำมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงสุด (PNI_{modified} ค่าสูงสุด = 0.17) ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำสุด (PNI_{modified} ต่ำสุด = 0.10) ได้ผลดังนี้ ($0.17 - 0.10 = 0.07$) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 3 กลุ่ม ($0.07/3 = 0.02$) จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน รวมทั้งหมด 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูง} = 0.15 - 0.17$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ปานกลาง} = 0.12 - 0.14$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ต่ำ} = 0.10 - 0.11$$

การพิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของสถานศึกษาแสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่จัดการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จึงต้องนำข้อมูลนั้นมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะจัด จุดอ่อนหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของสถานศึกษา ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (สุวิมล ว่องวานิช , 2550)

2.2 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย (n=609)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		$PNI_{Modified}$	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
1. ด้านคนที่มีวินัย					
1.1 ภาวะผู้นำระดับ 5					
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 15 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านคนที่มีวินัย (n=609)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความขอดีเยี่ยมและความสามารถของตนเอง	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่นหรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พูดถึงตัวเอง	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ โดยยึดความรู้ความสามารถไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรืออายุงาน	0.18	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มการวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
9.	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืน เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่	0.20	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
10.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล้าเผชิญปัญหา ทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
1.2 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม					
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และตรงกับงานที่รับผิดชอบก่อน คิดวิธีการทำงาน	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยมีมาตรฐานและการตัดสินใจที่แน่นอนชัดเจนในทุกเรื่อง	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับโอกาสที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
15.	ครูปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบสามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.20	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
16.	สถานศึกษามีแนวโน้มปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที	0.22	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
17.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับอนาคต	0.09	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
18.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นธรรมในการโอนการย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
19.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบรรยากาศที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม	0.19	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 15 พบว่า ในการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านคนที่มีวินัยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI_{modified} เป็นตัวจัดลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

จุดแข็ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อย ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.07 – 0.11 จัดเป็นจุดแข็ง ดังรายละเอียด

- 1) ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนงที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
 - 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)
 - 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)
 - 1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่นหรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พูดถึงตัวเอง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)
 - 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)
 - 1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มในการวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อเพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
- 2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่
 - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานที่รับผิดชอบก่อนคิดวิธีการ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
 - 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับโอกาสที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
 - 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

จุดอ่อน มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง = 0.18– 0.22 จัดเป็นจุดอ่อน ดังรายละเอียด

- 1) ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ ไม่ยึดความรู้ความสามารถคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรืออายุงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

- 2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่

2.1 สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.22$)

2.2 ระบุปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ ไม่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

โอกาส ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.07 – 0.11 จัดเป็นประเด็น โอกาส ได้แก่

1) ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล่าวเผชิญปัญหาทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับอนาคต มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นธรรมในการโอน การย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

ภาวะคุกคาม ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.18– 0.22 จัดเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่

1) ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี มีความเป็น ประชาธิปไตย พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

ตารางที่ 16 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านความคิดที่มีวินัย (n=609)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
2. ด้านความคิดที่มีวินัย					
2.1 การยอมรับความเป็นจริง					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง	0.18	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
23.	ครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
24.	ครูนำข้อมูลความจริงที่เกิดขึ้นทั้งด้านบวกด้านลบในสถานศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ	0.14	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
25.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงานเพื่อปรับปรุงแก้ไข	0.18	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
26.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี แนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของ ข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของ สถานศึกษา	0.10	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
27.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และประเมิน สถานภาพสถานศึกษา	0.18	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
28.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การ บริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพ ในภาพรวมของสถานศึกษา	0.20	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
29.	สถานศึกษามีแนวโน้มประสานความ ร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับ สถานศึกษาอื่น	0.19	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
2.2 การตัดสินใจที่ดี					
30.	ผู้บริหารสถานศึกษามีมาตรฐานการ ทำงานและการตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยากทำที่สุดและสิ่งที่ซับซ้อน เศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร	0.17	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ ความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการ ตัดสินใจที่ถูกต้อง	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจ ร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้อง ประสานกันจนประสบความสำเร็จ	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
33.	ครูมีความเข้าใจบริบทของ สถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทำให้ ทำงานได้ดีที่สุด ทำในสิ่งที่อยาก ทำมากที่สุด และเหมาะสมกับ เศรษฐกิจและทรัพยากร	0.13	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
34.	ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่าง ดีที่สุด	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
35.	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และ ตัดสินใจในการดำเนินงานของ สถานศึกษา	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
36.	สถานศึกษามีแนวโน้มในการ สำรวจ และพัฒนา แหล่งการ เรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ผู้เรียนทั้งในและนอกสถานศึกษา หลากหลายมากขึ้น	0.14	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
37.	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดหา ทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ ขาดแคลน	0.19	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
38.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	0.18	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
39.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในดำเนินงานของสถานศึกษา	0.18	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 16 พบว่า ในการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านความคิดที่มีวินัย ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI_{modified} เป็นตัวจัดลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

จุดแข็ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อย ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.08 – 0.11 จัดเป็นจุดแข็ง ดังรายละเอียด

1) การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าดัชนี(PNI_{modified} = 0.09)

1.3 ครูมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)

2) การตัดสินใจที่ดี ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดประสานกันจนประสบความสำเร็จ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)

2.3 ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด
มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

จุดอ่อน มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก ค่าดัชนี PNI_{modified} สูง = 0.17 – 0.20
จัดเป็นจุดอ่อน ดังรายละเอียด

1) การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง
มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

2) การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดมาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยากทำที่สุดและสิ่งที่ซับซ้อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร
มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

โอกาส ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.08 – 0.11 จัดเป็นประเด็น โอกาส ได้แก่

1) การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

2) การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

ภาวะคุกคาม ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.17 – 0.20 จัดเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่

1) การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่
1.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

1.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

1.4 สถานศึกษาขาดการประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

2) การตัดสินใจที่ดี ได้แก่

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการ
ทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน มีค่าดัชนี
($PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจใน
ดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

ตารางที่ 17 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย
(n=609)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI_{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
3. การปฏิบัติอย่างมีวินัย					
3.1 การมีวัฒนธรรมของวินัย					
40.	ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัย ในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็น แบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
41.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู สร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
42.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความ มานะพยายามในการทำงาน อย่าง เอาจริงเอาจังและเข้มงวด	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
43.	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ	0.18	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
44.	ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
45.	สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจน แต่ก็เปิดโอกาสและเสรีภาพ และรับผิดชอบงานภายใต้กรอบของระบบ	0.12	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
46.	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเองในการทำงานโดยไม่ต้องให้สั่ง	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
47.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว	0.07	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
48.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีแนวโน้มทำงานตามแผนงานเดิมให้สำเร็จไม่เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเดิมเพียงเพื่อจะกระจายความเสี่ยง	0.18	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
3.2 การรวมพลังผลักดันอย่าง ก้าวกระโดด					
49.	สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
50.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
51.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งของแต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค	0.20	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
52.	ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
53.	ครูมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน ตามวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
54.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชน เพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ	0.08	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
55.	สถานศึกษามีแนวโน้มจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	0.10	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
56.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา	0.18	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
57.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	0.23	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
58.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด	0.20	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 17 พบว่า ในการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI_{modified} เป็นตัวจัดลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

จุดแข็ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อย ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.07 – 0.11 จัดเป็นจุดแข็ง ดังรายละเอียด

1) การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ในสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม ในการทำงาน อย่างเอาใจจริงเอาใจงและเข้มงวด มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

1.4 ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

1.5 สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจน แต่ก็เปิดโอกาสและเสรีภาพ และรับผิดชอบงานภายใต้กรอบของระบบ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง ในการทำงานโดยไม่ต้องให้สั่ง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

2.1 สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

2.3 ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง อย่างมีเหตุผล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

จุดอ่อน มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก ค่าดัชนี PNI_{modified} สูง = 0.18 – 0.23
จัดเป็นจุดอ่อน ดังรายละเอียด

1) การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ ครูขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งของแต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

โอกาส ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.07 – 0.11 จัดเป็นประเด็น โอกาส ได้แก่

1) การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

2.2 สถานศึกษามีแนวโน้มจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

ภาวะคุกคาม ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.18 – 0.23 จัดเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่

1) การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำงานตามแผนงานเดิมยังไม่สำเร็จ แต่เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเดิมเพียงเพื่อจะกระจายความเสี่ยง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

1.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.23$)

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

ตารางที่ 18 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่
อย่างยั่งยืน (n=609)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
4. ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน					
4.1 การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น					
59.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและผู้นำในทุกระดับ	0.13	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
60.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
61.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
62.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
63.	สถานศึกษามีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
64.	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
65.	ครูร่วมกันวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคอยคำสั่งจากผู้บริหารสถานศึกษา	0.13	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
66.	ครูมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ	0.16	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
67.	ครูมีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน	0.16	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
68.	สถานศึกษามีแนวโน้มให้บุคลากรได้ศึกษาและใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และพัฒนางานใหม่อยู่เสมอ	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
69.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษา	0.16	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม
70.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
70.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
4.2 การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคุมกับความตั้งใจที่จะทำลายและเปลี่ยนแปลง					
71.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนครอบคลุมให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
72.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มโดยใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้อำนวยการในการเปลี่ยนแปลง	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
73.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
74.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน	0.15	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A

ตารางที่ 18(ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่มแปลผล	ภายใน	ภายนอก
75.	ครูรับรู้เป้าหมาย ระบบ และ ขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	0.15	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
76.	ครูรับรู้และตอบสนองสามารถ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	0.16	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
77.	สถานศึกษามีแนวโน้มให้รางวัลต่อ ผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงใน การปฏิบัติงานเพื่อสร้างความ พึงพอใจ	0.16	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
78.	สถานศึกษามีแนวโน้มในการนำ หลัก PDCA หรือหลักการ ตรวจสอบอื่นๆมาใช้เพื่อการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0.12	กลุ่มปานกลาง	N/A	N/A
79.	คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนด แผนการดำเนินงานในการ เปลี่ยนแปลง	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
80.	คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องจนเป็น ปกติวิสัย เมื่อประสบผลสำเร็จใน การเปลี่ยนแปลง	0.17	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 18 พบว่า ในการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI_{modified} เป็นตัวจัดลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

จุดแข็ง มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อย ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.10 – 0.11 จัดเป็นจุดแข็ง ดังรายละเอียด

- 1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
 - 1.3 สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
 - 2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทหายและเปลี่ยนแปลงได้แก่
 - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มโดยใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)
 - 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)
- จุดอ่อน** มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อย ค่าดัชนี PNI_{modified} สูง = 0.15 – 0.17 จัดเป็นจุดอ่อน ดังรายละเอียด

- 1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)
 - 1.2 ครูขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)
 - 2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทหายและเปลี่ยนแปลงได้แก่

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

2.2 ครูขาดการรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

2.3 ครูขาดการรับรู้และตอบสนองไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

2.4 สถานศึกษาขาดการให้รางวัลจากการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

โอกาส ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.10 – 0.11 จัดเป็นประเด็น โอกาส ได้แก่

1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

ภาวะคุกคาม ค่าดัชนี PNI_{modified} ระหว่าง 0.15 – 0.17 จัดเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่

1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดขาดการสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกกระดับของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

ตอนที่ 3 ผลการร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

3.1 กำหนดร่างกลยุทธ์หลักในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นจากตอนที่ 2 ซึ่งพิจารณารายด้านเปรียบเทียบค่าดัชนี PNI_{modified} จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็น มากำหนดและสร้างกลยุทธ์ดังตารางที่ 19-25

ตารางที่ 19 ร่างกลยุทธ์หลักของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ความต้องการจำเป็น	ร่างกลยุทธ์หลัก
1. ความคิดที่มีวินัย มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)	พิจารณาค่าความต้องการจำเป็นมากกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$) ได้ ร่างกลยุทธ์ คือ 1. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 2. พัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความยั่งยืน 3. เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร 4. ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก
2. การสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)	
3. คนที่มีวินัย มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)	
4. การปฏิบัติอย่างมีวินัย มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)	

จากตารางที่ 19 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดมี 4 กลยุทธ์หลัก

ตารางที่ 20 สรุปร่างกลยุทธ์หลักของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ร่างกลยุทธ์โรงเรียนโดยภาพรวม
1. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
2. พัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความยั่งยืน
3. เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

จากตารางที่ 20 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จำนวน 4 กลยุทธ์ คือ 1) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 2) พัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความยั่งยืน 3) เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

ผลการร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ดังนี้

กำหนดร่างกลยุทธ์หลักในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix จากนั้นนำผลการวิเคราะห์คิดหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ (SO) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง

2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) จะได้เป็นคู่ของ (ST) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง

3) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ (WO) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน

4) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดอ่อนหลัก (Weakness) + ภาวะคุกคามหลัก (Treats) จะได้เป็นคู่ของ (WT) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน

2. ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) และจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง และเพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอตามตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ร่างกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง Strengths + โอกาส (Opportunities) ของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (SO)
<p>1.ด้านคนที่มีวินัย</p> <p>1) ภาวะผู้นำระดับ 5</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S3 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S4 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S5 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดย ยกความดีให้แก่บุคคลอื่น หรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พูดถึงตัวเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S6 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดย ทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>S7 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มในการวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>O1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล่าวเผชิญปัญหา ทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>S1O1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ</p> <p>S1O2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงาน</p> <p>S1O3 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>S1O4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่อวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง</p> <p>S1O5 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่น หรือสถานศึกษาโดยรวม</p> <p>S1O6 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ โดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ</p> <p>S1O7 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (SO)
<p>2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และตรงกับงานที่รับผิดชอบก่อนคิดวิธีการ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับโอกาสที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S3 ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับอนาคต มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>O2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นกรรมการใน การโอน การย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>S1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และตรงกับงาน</p> <p>S1O2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นกรรมการใน การโอน การย้ายของบุคลากร</p> <p>S2O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร โดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับโอกาสที่ดีที่สุด</p> <p>S3O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่</p>
<p>2.ด้านความคิดที่มีวินัย</p> <p>1) การยอมรับความเป็นจริง</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S3 ครูมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความคิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>S1O1 การเปิดโอกาสให้เข้าถึงและรู้ความเป็นจริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา</p> <p>S2O1 จัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ</p> <p>S3O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความคิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (SO)
<p>2) การตัดสินใจที่ดี</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ มีความสำเร็จ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)</p> <p>S3 ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)</p>	<p>S1O1 ส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง</p> <p>S2O1 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ</p> <p>S3O1 ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</p>
<p>3.ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย</p> <p>1) การมีวัฒนธรรมของวินัย</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)</p> <p>S3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงาน อย่างเอาใจจริงเอาใจ และเข้มงวด มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)</p> <p>S4 ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)</p>	<p>O1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)</p>	<p>S1O1 เสริมสร้างบุคลากรในสถานศึกษาให้มีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>S2O1 ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา</p> <p>S3O1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงาน อย่างเอาใจจริงเอาใจ และเข้มงวด</p> <p>S4O1 ส่งเสริมให้ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดี</p> <p>S5O1 สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจนต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว</p> <p>S6O1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเองในการทำงาน โดยไม่ต้องให้สั่ง</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (SO)
<p>1) การมีวัฒนธรรมของวินัย</p> <p>S5 สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจน แต่ก็เปิดโอกาสและเสรีภาพ และรับผิดชอบงานภายใต้กรอบของระบบ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>S6 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง ในการทำงานโดยไม่ต้องให้สั่ง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p>		
<p>2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด</p> <p>S1 สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S3 ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุน กำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>O2 สถานศึกษามีแนวโน้มจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>S1O1 จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p> <p>S1O20 จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องระดมความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p> <p>S2O2ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>S3O2ส่งเสริมให้ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง</p>
<p>4.ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน</p> <p>1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>O1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่ง ไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>S1O1ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ</p> <p>S2O1จัดการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</p> <p>S3O1 สนับสนุนให้บุคลากรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (SO)
<p>1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S3 สถานศึกษานับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา งาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>		
<p>2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่ม โดยใช้ความเป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>S1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการใช้ความเป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S2O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 22 ร่างกลยุทธ์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์ (ST)
<p>1.ด้านคนที่มีวินัย</p> <p>1) ภาวะผู้นำระดับ 5</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S3 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่หวั่นไหวในการทำสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S4 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S5 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่น หรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พูดถึงตัวเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S6 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>S7 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มในการวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อเพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p>	<p>SIT1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยความ มุ่งมั่นพากเพียรสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่</p> <p>SIT2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงาน</p> <p>SIT3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>SIT4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยไม่อวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง</p> <p>SIT5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่นหรือสถานศึกษาโดยรวม</p> <p>SIT6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ</p> <p>SIT7 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์(ST)
<p>2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานที่รับผิดชอบก่อนคิดวิธีการ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับโอกาสที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S3 ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p>	<p>T1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี ความเป็นประชาธิปไตย พิจารณาความคิดเห็นความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>S1T1 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน</p> <p>S2T1 ส่งเสริมให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับโอกาสที่ดีที่สุด</p> <p>S3T1 ประชุมชี้แจงบุคลากรให้ทราบแนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน</p>
<p>2.ด้านความคิดที่มีวินัย</p> <p>1) การยอมรับความเป็นจริง</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S3 ครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความคิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความคิดพลาดในการทำงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>T2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>T3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p> <p>T4 สถานศึกษาขาดการประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>S1T1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความคิดพลาด รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา</p> <p>S1T2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา</p> <p>S1T3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา</p> <p>S1T4 การประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย กับสถานศึกษาอื่น</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์(ST)
<p>2) การตัดสินใจที่ดี</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>S3 ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p> <p>T2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>S1T2ส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>S3T1ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน</p> <p>S2T2ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน</p>
<p>3.ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย</p> <p>1) การมีวัฒนธรรมของวินัย</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>S3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความพยายามในการทำงาน อย่างเอาใจจริงเอาใจ และเข้มงวด มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>S4 ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>T1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำงานตามแผนงานเดิมยังไม่สำเร็จ แต่เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้อง กับงานเดิมเพื่อจะกระจายความเสี่ยง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>S1T1ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>S3T1ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความพยายามในการทำงานตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ อย่างเอาใจจริงเอาใจ และเข้มงวด</p> <p>S5T1สถานศึกษามีระบบระเบียบการทำงานที่ชัดเจน</p> <p>S6T1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเองในการทำงาน โดยไม่ต้องให้สั่ง</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์ (ST)
<p>S5 สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจน แต่ก็เปิดโอกาสและเสรีภาพ และรับผิดชอบงานภายใต้กรอบของระบบ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>S6 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเองในการทำงานโดยไม่ต้องให้สั่ง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p>		
<p>2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด</p> <p>S1 สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>S2 ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพ ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>T2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.23)</p> <p>T3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p>	<p>S1T1 จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพ</p> <p>S1T2 จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสในการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย</p> <p>S2T3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์ (ST)
<p>4.ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน)</p> <p>การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>S3 สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา งาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>T1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p>	<p>S1T1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>S2T1 ส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>S3T1สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ</p>
<p>2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง</p> <p>S1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่ม โดยใช้ความเป็นผู้นำผู้ชำนาญการ ในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>S2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.17)</p>	<p>S1T1ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการริเริ่ม โดยใช้ความเป็นผู้นำผู้ชำนาญการ ในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S2T1ส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 23 ร้างกลยุทธ์ (WO) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของ
การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์(WO)
<p>1.ด้านคนที่มิวินัย</p> <p>1) ภาวะผู้นำระดับ 5</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ ไม่ยึดความรู้ความสามารถคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรืออายุงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>O1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล้าเผชิญปัญหา ทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ</p>
<p>2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม</p> <p>W1 สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.22)</p> <p>W2 ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบไม่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับอนาคต มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>O2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นธรรมในการ โอน การย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากรปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงาน</p> <p>W1O2 ส่งเสริมมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นธรรมในการ โอน การย้ายของบุคลากร</p> <p>W2O1 ส่งเสริมมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ</p> <p>W2O2 ส่งเสริมมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ การ โอน การย้ายของบุคลากรตรงกับความรู้ความสามารถที่โรงเรียนต้องการ</p>
<p>2.ด้านความคิดที่มิวินัย</p> <p>1) การยอมรับความเป็นจริง</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง</p>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์(WO)
<p>2) การตัดสินใจที่ดี</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดมาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยากทำที่สุดและสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา</p>
<p>3.ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย</p> <p>1) การมีวัฒนธรรมของวินัย</p> <p>W1 ครูขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>O1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว</p>
<p>2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ของแต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุน กำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>O2 สถานศึกษามีแนวโน้มจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น จากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชน</p> <p>W1O2 การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p>
<p>4.ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน</p> <p>1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>W2 ครูขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี(PNI_{modified} = 0.17)</p>	<p>O1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร มีค่าดัชนี(PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>W2O1 ส่งเสริมครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสาร</p>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์(WO)
<p>2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>W2 ครูขาดการรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>W3 ครูขาดการรับรู้และตอบสนองไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>W4 สถานศึกษาขาดการให้รางวัลจากการเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p>	<p>O1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม กำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>W1O1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W4O1 การมีส่วนร่วมให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 24 ร่างกลยุทธ์ (WT) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์(WT)
<p>1.ด้านคนที่มิวินัย</p> <p>1) ภาวะผู้นำระดับ 5</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ ไม่ยึดความรู้ความสามารถคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรืออายุงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืน เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p>	<p>WT1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ</p>
<p>2) การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม</p> <p>W1 สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.22)</p> <p>W2 ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้อ ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ ไม่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p>	<p>T1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>WT1 การปรับเปลี่ยนคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงาน</p> <p>W2 T1 จัดครูปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ</p>
<p>2.ด้านความคิดที่มิวินัย</p> <p>1) การยอมรับความเป็นจริง</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>T2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>T3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p> <p>T4 สถานศึกษาขาดการประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>WT1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงาน</p> <p>WT2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา</p> <p>WT3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>WT4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์(WT)
<p>2) การตัดสินใจที่ดี W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดมาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยากทำที่สุดและสิ่งที่ซับซ้อน เสริมขวัญและทรัพยากรขององค์กร มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ขาดแคลน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19) T2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>W1T1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ขาดแคลน W1T2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระบบการประกันคุณภาพภายใน</p>
<p>3.ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย 1) การมีวัฒนธรรมของวินัย W1 ครูขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>T1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำงานตามแผนงานเดิมยังไม่สำเร็จ แต่เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเดิมเพื่อจะกระจายความเสี่ยง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>W1T1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่</p>
<p>2) การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ของแต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.18) T2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.23) T3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.20)</p>	<p>W1T1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น W1T2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย W1T3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	กลยุทธ์(WT)
<p>4.ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน</p> <p>1) การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>W2 ครูขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p>	<p>T1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดูแลสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษามีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p>	<p>W1T1 พัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W2T1 พัฒนาครูให้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน</p>
<p>2) การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง</p> <p>W1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>W2 ครูขาดการรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>W3 ครูขาดการรับรู้และตอบสนองไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>W4 สถานศึกษาดูแลการให้รางวัลจากการเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.16)</p>	<p>T1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.17)</p>	<p>W1T1 จัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>W2T1 ครูรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W3T1 ครูรับรู้และตอบสนองสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p> <p>W4T1 ยกย่องและให้รางวัลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จากการเปลี่ยนแปลง</p>

3.2 กำหนดร่างกลยุทธ์รองจากข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยที่ได้ดำเนินการร่างกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม จากแบบสอบถาม แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง และเพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อนโดยมีรายละเอียดในการนำเสนอตามตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ร่าง 1)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง	<ol style="list-style-type: none"> 1.การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงและรู้ความเป็นจริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา 2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อภิปราย วิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ 3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 4.การประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย กับสถานศึกษาอื่น 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง 6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน ทำงานอย่าง สอดคล้องกันจนประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่ทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ ภายใน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมรับรู้และตัดสินใจในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและการตัดสินใจในการ จัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียน ที่ขาดแคลน
พัฒนาคุณภาพโรงเรียน สู่ความยั่งยืน	การพัฒนาองค์กรที่มี การเปลี่ยนแปลงสู่ความ เข้มแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีและใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและ ภายนอก เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไป อีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว เสริมสร้างครูได้เรียนรู้แบบมีทิศทาง วางแผนการทำงานและ พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และ เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายใน โรงเรียนและภายนอกโรงเรียน
	การรวมพลังอย่างมั่นคง ทำทหายเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการใน การเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นใน การเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการ เปลี่ยนแปลง จัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้ และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร	สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ 2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยความมุ่งมั่น พากเพียรสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ 3. การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ
	เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการให้ความเห็นชอบ ในการโอน การย้ายของบุคลากร 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานในโรงเรียน 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงาน 6. จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ
ส่งเสริมการวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก	เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 2. ส่งเสริมให้ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดี 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาโรงเรียนแบบ ก้าวกระโดด	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2. ส่งเสริมให้ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชน 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิศวกรที่แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น 6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2554 จำนวน 4 โรงเรียน ตามมุมมองของผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2554 ตามมุมมองของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับ 1. วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิด วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง 2. วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด 3. วิธีดำเนินการพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง 4. วิธีดำเนินการรวมพลังทำทนายการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง 5. วิธีดำเนินการสร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร 6. วิธีดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร 7. วิธีดำเนินการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม และ 8. วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง

“ผมได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา วิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของ โรงเรียนก่อนปิดและก่อนเปิดเรียนทุกปีการศึกษา”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“ผมประชุม ชี้แจงบุคลากร กรรมการสถานศึกษาเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เพื่อความบริสุทธิ์โปร่งใสทุกอย่างใน โรงเรียนตามหลักการบริหารยุคใหม่ เดียวนี้การบริหารงานทุกเรื่อง ต้องผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิญมามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกเพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“ข้าพเจ้าบริหาร โรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนการพัฒนา โรงเรียนทุกด้าน ชุมชนท้องถิ่นต้องรู้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นใน โรงเรียน ผมเองต้องมึงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารครู ก็ต้องมีงานวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียน”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“ผู้บริหาร โรงเรียนต้องใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีให้ครบทุกด้าน ต้องมีการประชุมบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ตัดสินใจ และร่วมกันทำ”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

2. วิธีดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด

“จากการที่เคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาหลายโรงเรียนงานที่จำเป็นปกติในฐานะที่ผู้บริหารก็คือการเป็นที่ปรึกษาให้กับครู ชาวบ้าน อบต. ผู้นำชุมชนต่างๆ บางทีก็แนะนำให้เขาร่วมกันทำงานทำตามแผน ร่วมแก้ไขปรับปรุงพัฒนางาน และที่ขาดไม่ได้เลยคือต้องสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการทำงาน”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“การบริหารงานโดยการพาทำ หรือทำเป็นแบบอย่างให้ดู นอกเหนือจากการมอบหมายงาน และสั่งการเพียงอย่างเดียว การประชุม ชี้แจงแก่บุคลากร กรรมการสถานศึกษาฯ เครือข่าย ผู้ปกครองนักเรียน ให้แสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงานในทุก ๆ เรื่อง จะทำให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้ดีการถ่วงถ่วงการทำงาน หรือการกำหนดกรอบการทำงานกับคณะทำงานก่อนที่จะเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะ หรือต่อที่ประชุมคณะครู – กรรมการสถานศึกษา”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“การบริหารที่ข้าพเจ้าคิดว่าทำให้ประสบความสำเร็จคือ ความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำ เพื่อให้เกิดผลงานและการยอมรับ และใช้หลักการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด ที่สำคัญคือความเป็นกันเองกับทุกคน ตำแหน่งหน้าที่ เป็นส่วนเล็กๆ จะใช้ก็ต่อเมื่อจำเป็นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน เช่นการติดต่อประสานงาน และการให้ได้มาซึ่งเป็นสิทธิอันพึงมีพึงได้”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“เปิดโอกาสและให้โอกาสทุกคนที่มีส่วนในชุมชนพ่อแม่ผู้ปกครอง สำคัญเลยคือครูต้องรู้เรื่องในโรงเรียนดีที่สุด ร่วมคิดกันวางแผนตัดสินใจด้วยกันเพื่อให้ทุกคนเต็มใจทำงานทุ่มเททำในสิ่งที่ตัวเองร่วมคิดตัดสินใจก็จะมีบรรยากาศดีไปด้วย ผลการปฏิบัติงานยิ่งดีขึ้นดังนั้นครูต้องได้ร่วมคิดและตัดสินใจร่วมกันทำงานจึงจะประสบความสำเร็จ”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

3. การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง

“การพัฒนาโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงและเข้มแข็งนั้นผู้บริหาร โรงเรียนรวมทั้งคณะครูได้ใช้นโยบายของ สพฐ. สพป.และของโรงเรียนมาหลอมรวมกันให้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษามาทำแผนพัฒนา โรงเรียน ทำเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“ผู้บริหาร โรงเรียนบูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กรผู้บริหาร โรงเรียนยึดหลักการทำงาน อย่างเป็นกระบวนการ ตามหลัก PDCA คณะครู บุคลากรมีการประเมินตนเองและปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โรงเรียน คณะครูมีการเผยแพร่ ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง “

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“ส่งเสริมครูได้อบรมศึกษาดูงาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาฝึกสอนให้นักเรียน ได้พัฒนาต่อ ยอดจากรุ่นสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยึดค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์โรงเรียนนอกจากนี้ทางโรงเรียนมีการอบรมพัฒนาครูบุคลากร นักเรียน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ครูเองก็ต้องใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอนและค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อไม่ตัวเองตกยุค”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้ทันสมัยเสมอ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากได้อย่างรวดเร็วมีการประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอกระตุ้นบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองให้ไกลตั้งเป้าหมายสูงสุด และพยายามไปให้ถึง”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

4. การรวมพลังทำทลายการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง

“จากสภาพโลกาภิวัตน์มีผลต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง การพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการบริหาร โรงเรียน โรงเรียนได้นำเอาส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและท้องถิ่น โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกำหนดยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้ยั่งยืนต่อไป”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“ยุคนี้อะไรก็เปลี่ยนแปลงไปเร็วเราเป็นครูต้องเท่าทันเด็กทันสังคม ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ต้องบอกถึงข้อดีข้อเสียและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง บอกทั้งคณะกรรมการโรงเรียน ครูผู้ปกครองด้วยและพวกเขาเหล่านี้ถือเป็นผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนดังนั้นต้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนงานกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วย”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“ผู้บริหาร โรงเรียนมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพยั่งยืน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาพยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โรงเรียน คำนึงถึงความพร้อมของ โรงเรียนในทุกด้าน และความสำเร็จที่ผ่านมาคือการร่วมประกวดแข่งขัน เท่าที่จะเกิดขึ้นจากหน่วยงานต่างๆ และฝึกสอนให้นักเรียน ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมครูได้ อบรมศึกษาครูงาน อย่างต่อเนื่อง นั้นหมายถึงการพัฒนาต่อยอดจากรุ่นสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยึด ค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน ”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“ผมเองพยายามที่จะก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าเราไม่ทัน โรงเรียนจะตกยุคหลง เวลา ผมเอง ได้คุยกับครูและบุคลากรเพื่อจะกระตุ้นเตือนเพราะเรื่องนี้สำคัญถ้าเราช้าเราจะเอาอะไร ไปสอนเด็ก ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนต้องสร้างความตระหนักและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงคน แรกและเข้าใจถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ค่อยไปบอกคนอื่นเปลี่ยนแปลง”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

5. สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร

“ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายตามนโยบายของหน่วยการต้นสังกัดอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรใน โรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งาน ได้เต็มความสามารถ กำหนดนโยบาย และ วิสัยทัศน์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นที่ บริกษา เสนอแนะ ร่วมปรับปรุงพัฒนางาน วางแผน และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเปิด โอกาสให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งาน ได้เต็ม”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน ต้นสังกัดและปฏิบัติงาน เป็นภาระงานตามปกติสม่ำเสมอคิดนอกกรอบจากการบริหารงานปกติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมการบริหารงานของบุคลากรและบุคคลอื่นที่ เกี่ยวข้อง ยึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากร เครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด บริหารงาน โดยการพาทำ หรือทำเป็น แบบอย่างให้ดู นอกเหนือจากการ มอบหมายงานและสั่งการเพียงอย่างเดียว”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“การบริหารสถานศึกษาที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้ร่วมงานกับบุคลากร โดยถือว่าตนเองเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ และร่วมคิด ร่วมทำ และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญคือ สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ ให้เห็นผลงาน และใช้เวลากับการบริหาร โรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะทำให้ครู มีความมั่นใจ และสามารถปรึกษาหารือได้ทุกเวลา ส่วนทางด้านบุคลากรนั้น สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานให้เกิดขึ้น ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละในการทำงาน มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะเห็นถึงความสำเร็จ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้ทำงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติ ทุกๆด้าน บริหารงานด้วยความมุ่งมั่นพากเพียรทำงานแบบมืออาชีพ ไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง บริหารโรงเรียนในรูปคณะกรรมการเพื่อความโปร่งใสยุติธรรม”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

6. เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

“การเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานของ โรงเรียนบ้านกกไทร เพื่อให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพว่าเหมาะสมกับงานหรือไม่ มีความขยัน มีความรับผิดชอบและมีทัศนคติที่ดี เพื่อให้งานสำเร็จก่อนมอบหมายงานจะพิจารณาว่าใครมีงานรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาทำงานนั้นผมจะดูจากจากคุณสมบัติก่อนถ้าไม่ได้วุฒิคือไม่จบเอกนั้นมา ก็จะดูจากความรู้ ความสามารถพิเศษ และที่เน้นเลยคืออยากได้ครูที่เป็นคนที่สามารถเป็นผู้นำของครูบุคลากรคนอื่นได้ด้วย และประสิทธิภาพหลากหลายที่เป็นประโยชน์นะที่ไม่ดีไม่เอาจะได้เป็นที่น่าเชื่อถือของโรงเรียนด้วย”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถเลือกได้เพราะบุคลากรมีน้อย จึงเลือกให้ทุกคนได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกันได้ หากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา เว้นแต่ทางด้านเทคโนโลยีที่ต้องอาศัยครูที่มีความสามารถทางด้านนี้โดยตรงที่ต้องมอบหมายเป็นพิเศษ”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“ว่าไปแล้วโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีโอกาสได้เลือกครูเลย ขาดครูมีครูน้อยแต่เราโชคดีที่ได้ครูที่อยู่ในวัยกำลังมุ่งมั่นทำงาน พร้อมทั้งจะทำงานอย่างสุดกำลังไม่เคยคิดถึงเงินเดือนเลย ดังนั้นถ้าจะบอกว่าจะเลือกครูบุคลากรอย่างไรผมตอบข้อแรกเลย คือ คนที่มีใจรักการทำงาน ส่วนความรู้ประสบการณ์มาเสริมเพิ่มเติมกันได้ถ้ามีความมุ่งมั่นนะสำเร็จทุกงานครับ”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

7.เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม

“ที่โรงเรียนจะมีการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกคนไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง ท้องถิ่นชุมชนตอนนี้เริ่มมี ผู้แทน อบต.เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเข้ามาส่งเสริมสนับสนุน โรงเรียนทุกงานทุกกิจกรรมเพราะเขามีความภูมิใจใน โรงเรียนของเขา เขาอยากช่วยเพราะเห็นความสำเร็จของครูนักเรียนจากการแข่งขัน การประเมินที่ได้มาชาวบ้านพอใจมากเลย”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“ตามความคิดผมนะและผมเองกปฏิบัติตัวปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบแบบแผนของทางราชการมาโดยตลอดไม่เคยเกรง ยึดหลักธรรมในการบริหาร โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และจะส่งเสริมความมีระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพครูอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างและปลูกจิตสำนึกการเป็นขององค์กรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จต้องเริ่มที่ตัวเอง วินัยตัวเองสำคัญที่สุด”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“วัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียน คือการทำงานร่วมกันแบบเป็นพี่เป็นน้อง ทำกิจกรรมส่วนใหญ่ร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน พูดคุยแลกเปลี่ยนเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน พี่พวออาศัยซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างและเชื่อมประสานอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญคือทำให้ความเป็นธรรมให้เกิดกับองค์กรให้มากที่สุด”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“ส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ โรงเรียนการสร้างวัฒนธรรมความเป็นกันเองให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

8. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด

“มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้เกิดรวมพลังในการทำงาน โดย การสร้าง วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในด้านการระดมทรัพยากรต่างๆประมาณ พัฒนาโรงเรียนการทำงานในทุกขั้นตอนนี้ตอนของการทำงานจะยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของงาน”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 1

“ก็ยุคที่สมัยผมว่า บวร ครบทั้งกันไม่ได้ สามเสาหลักทางสังคมสามตัวนี้สำคัญทีเดียว ต้อง สร้างความรักความสามัคคีกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียนให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน แล้วการระดมทรัพยากร เงินทุนเพื่อพัฒนาโรงเรียนจะมาเอง โดยไม่รู้ตัว”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 2

“ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ชุมชน ท้องถิ่นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมคิดร่วมกันพัฒนา โรงเรียนให้เกิดการพัฒนาทั้งคุณภาพผู้เรียนและสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นสวยงาม ตลอดจนจัดหา เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างเพียงพอ”

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 3

“ที่โรงเรียน ได้จัดทำโครงสร้างการบริหารงานตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ 4 งาน บริหาร ตามวงจรคุณภาพ เดมมิ่ง PDCA โดยเชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ในที่นี้ที่สำคัญคือเกี่ยวข้องกับ นักเรียน ต้องเข้ามารับรู้ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน ร่วมระดมทรัพยากรต่างๆ ด้วยกันเพื่อพัฒนาโรงเรียน” เพราะเรามีครุภัณฑ์ถ้าการมีส่วนร่วมของเราเข้มแข็งเราเหมือนมีครูเพิ่ม ครบชั้นเลยครับ ดังนั้น โรงเรียนจะดีจะเด่นจะประสบความสำเร็จทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสำคัญด้วยอีกข้อคือครูต้องรักและสามัคคีกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกัน อย่างมีเหตุผล มีการปรับรูปแบบการ ชุมชนมีส่วนร่วม

ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ 4

2.3.1 ผลการสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี 2554 ตามมุมมองของผู้บริหารอำนวยการสถานศึกษา รายละเอียดนำเสนอตามตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี 2554 ตามมุมมองของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
<p><u>สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน 3. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานได้เต็มความสามารถ 4. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและปฏิบัติงานประจำตามปกติอย่างสม่ำเสมอ 5. ผู้บริหารโรงเรียนมีการคิดนอกกรอบจากการบริหารงานปกติ 6. ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่องและนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากร เครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด 7. ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยการพาทำ หรือทำเป็นแบบอย่างให้ดู นอกเหนือจากการมอบหมายงาน และสั่งการเพียงอย่างเดียว 8. ผู้บริหารโรงเรียนทำงานร่วมกับบุคลากรอย่างเป็นกันเองโดยถือว่าตนเองเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา 9. ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ 10. ผู้บริหารโรงเรียนกล้าคิด กล้าทำและใช้เวลากับการบริหารโรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ตารางที่ 26 (ต่อ)

วิธีดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
<p><u>สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร(ต่อ)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 11. ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน 12. ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้ทำงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติ ทุกด้าน 13. ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารงาน ในรูปคณะกรรมการเพื่อความโปร่งใสยุติธรรม 14. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องก้าวข้ามสิ่งเล็กน้อย(ข้อขัดแย้ง) 15. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสม่ำเสมอในการคิดและปฏิบัติงาน 16. ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ฟังเพื่อประพุดิตคนไม่เหมาะสม <p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกครูที่มีความรู้ตรงกับสาขาวิชาเอกที่จะสอน 2. ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกครูที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ 3. ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกครูที่มีความสมัครใจ เต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ 4. ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกครูที่มีภาวะผู้นำ และประสบความสำเร็จความน่าเชื่อถือและผลงานเป็นที่ยอมรับ 5. ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้ทุกคนได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกัน หากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา 6. ผู้บริหาร โรงเรียนพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพว่าเหมาะสมกับงาน 7. ผู้บริหาร โรงเรียนพิจารณาจากความขยัน ความรับผิดชอบและทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ 8. ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกบุคลากรในการทำงานจากคุณวุฒิ ความรู้ และความสามารถพิเศษ

ตารางที่ 26 (ต่อ)

วิธีดำเนินการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม
<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาคุณภาพ 2. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการมีส่วนร่วมในศึกษาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียน 3. ผู้บริหารโรงเรียนประชุมชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง 4. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 5. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการวิเคราะห์ วิจัยการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียน 6. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหาของโรงเรียน 7. ผู้บริหารโรงเรียนประชุมบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ 8. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ตัดสินใจ และร่วมกันทำ 9. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนคณะครูผู้ปกครองนักเรียนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนเป็นประจำสม่ำเสมอ <p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาเสนอแนะ ร่วมปรับปรุงวางแผนพัฒนางาน และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการทำงาน 3. ผู้บริหารโรงเรียนประชุมชี้แจงแก่บุคลากร กรรมการสถานศึกษาฯ เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน ร่วมในการตัดสินใจของการบริหารงานในทุกเรื่อง 4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการถกแถลงและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน หรือการกำหนดกรอบการทำงานกับคณะครู – กรรมการสถานศึกษา 5. ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำจริง 6. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงาน

ตารางที่ 26 (ต่อ)

วิธีดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาระบบการทำงานเชิงรุก
<p><u>เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา 2. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีของในการปฏิบัติงาน 3. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความมีระเบียบวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ 4. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างจิตสำนึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ 5. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน 6. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเป็นธรรมให้เกิดกับองค์กรให้มากที่สุด 7. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ 8. โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม เปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ 9. โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอ 10. ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วทันเวลาคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ <p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA 2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนเพื่อพัฒนาโรงเรียน 3. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างพลังร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน 4. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างทีมงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชนที่แข็งแกร่ง (ทำงานเป็นทีม) 5. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 6. ครูรักและสามัคคีกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและร่วมทำงานกันอย่างมีเหตุผล 7. ครูและบุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ อดุคมการณ์และจิตวิญญาณร่วมกันทำงานอย่างเต็มกำลัง

ตารางที่ 26 (ต่อ)

วิธีดำเนินการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน
<p><u>การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน 2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมครูใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งาน ประกอบการจัดการเรียนการสอนและค้นคว้าหาความรู้ 3. ผู้บริหารโรงเรียนประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 4. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองให้ไกล ตั้งเป้าหมายสูงสุด และพยายามไปให้ถึง 5. โรงเรียนยึดหลักการดำเนินงาน อย่างเป็นกระบวนการ ตามหลัก PDCA. 6. โรงเรียนมีกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง 7. โรงเรียนพัฒนาบุคลากร นักเรียน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้ทันสมัยเสมอ 9. ครุณาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากได้อย่างรวดเร็ว 10. ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ เพื่อจัดการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ 11. ครูบูรณาการงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติของโรงเรียน 12. ครูประเมินตนเองและปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ตารางที่ 26 (ต่อ)

วิธีดำเนินการการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน
<p><u>การรวมพลังอย่างมั่นคงทำทลายการเปลี่ยนแปลง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง 3. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน โดยยึดกรอบตามเกณฑ์การประเมินกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน และพยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลง 5. โรงเรียนนำส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน 6. โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนนโยบายตามหน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลักไว้ 7. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง 8. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนงานกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 27 ผลการร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมจาก SWOT และจากการสัมภาษณ์

ผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทาน 4 โรงเรียน

ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</u></p> <p>1.การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ</p> <p>2.การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยความมุ่งมั่นพากเพียรสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่</p> <p>3.การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ</p> <p>4.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ</p>	<p><u>สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</u></p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยการต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานได้เต็มความสามารถ</p> <p>4.ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและปฏิบัติงานประจำตามปกติอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5.ผู้บริหารโรงเรียนมีการคิดนอกกรอบจากการบริหารงานปกติที่ทำเป็นประจำ</p> <p>6.ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากรเครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>7.ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยการพาทำหรือทำเป็นแบบอย่างให้ดู นอกเหนือจากการมอบหมายงานและสั่งการเพียงอย่างเดียว</p> <p>8.ผู้บริหารโรงเรียนทำงานร่วมงานกับบุคลากรอย่างเป็นกันเองโดยถือว่าตนเองเป็นเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา</p> <p>9.ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ</p> <p>10.ผู้บริหารโรงเรียนกล้าคิด กล้าทำและให้เวลากับการบริหาร โรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้</p>	<p><u>สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</u></p> <p>1.การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ เพื่อความโปร่งใสยุติธรรมให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ</p> <p>2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ มุ่งมั่นพากเพียรเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยการต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นกันเองโดยถือว่าตนเอง เป็นเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน</p> <p>5.ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานนอกกรอบจากการบริหารงานปกติมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติทุกด้าน</p> <p>6.ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากรเครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>7.ผู้บริหารโรงเรียนกล้าคิด กล้าทำและให้เวลากับการบริหาร โรงเรียน รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	<p><u>สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</u></p> <p>11.ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน</p> <p>12.ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้ทำงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติทุกๆด้าน</p> <p>13.ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารงาน ในรูปคณะกรรมการเพื่อความโปร่งใสยุติธรรม</p> <p>14. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องก้าวข้ามสิ่งเล็กน้อย(ข้อขัดแย้ง)</p> <p>15. ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ฟังเพื่อประพฤติคนไม่เหมาะสม</p>	<p>8.ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน</p>
<p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร</u></p> <p>1.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน</p> <p>2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการให้ความเห็นชอบ ในการโอน การย้ายของบุคลากร</p> <p>3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมบริหารงานโดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน ในโรงเรียน</p> <p>4.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความชอบอย่างเที่ยงธรรม</p>	<p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร</u></p> <p>1.จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่โดยพิจารณาจากความขยัน ความรับผิดชอบและทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ</p> <p>2.จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ ความรู้ และความสามารถพิเศษ</p> <p>3.ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกัน หากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา</p> <p>4.จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่โดยพิจารณาจากความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>5.จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่โดยพิจารณาจากความสมัครใจ เต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ</p>	<p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร</u></p> <p>1.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน</p> <p>2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการให้ความเห็นชอบ ในการโอน การย้ายของบุคลากร และปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงาน</p> <p>3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน ในโรงเรียนและให้บุคลากรได้รับความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม</p> <p>4.จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ จากความสมัครใจ คุณวุฒิ ทัศนคติที่ดีต่องาน และความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำ และประสบความสำเร็จและผลงานเชิงประจักษ์</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากร</u></p> <p>5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ออกจากงาน</p> <p>6. จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ ตรงกับความรู้ความสามารถและ งานที่รับผิดชอบ</p>	<p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากร</u></p> <p>6. จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่โดย พิจารณาจากภาวะผู้นำ และประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือและผลงานเชิงประจักษ์</p>	<p><u>เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากร</u></p> <p>5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกัน หากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมจาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์</u> <u>สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็น</u> <u>คุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง</u></p> <p>1.การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเข้าถึงและรู้ความเป็น จริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของ สถานศึกษา</p> <p>2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ อภิปราย วิเคราะห์ความคิดพลาด เพื่อ ช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่ สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วม ในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการ จัดการและพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา</p> <p>4.การประสานความร่วมมือใน การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย กับ สถานศึกษาอื่น</p> <p>5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วน ร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูล ข่าวสารที่แท้จริง</p> <p>6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมิน สถานภาพสถานศึกษา</p>	<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพ</u> <u>ปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของ</u> <u>ข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง</u></p> <p>1.สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการ กำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนา คุณภาพ</p> <p>2.สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ศึกษาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ แก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัด การศึกษาของโรงเรียน</p> <p>3.การประชุม ชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการ บริหารงานทุกเรื่อง</p> <p>4. การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการ จัดการศึกษา</p> <p>5.การสนับสนุนการวิเคราะห์ วิจัยการ บริหารการจัดการและการจัดการเรียนการ สอนร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภายในกลุ่ม โรงเรียน</p> <p>6.สนับสนุนให้คณะครูผู้ปกครองนักเรียน รับรู้ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนเป็นประจำ สม่ำเสมอ</p>	<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพ</u> <u>ปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของ</u> <u>ข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง</u></p> <p>1.การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเข้าถึงและรู้ความเป็นจริงและเห็น คุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ แท้จริงของสถานศึกษา</p> <p>2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้ร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การ บริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา กับสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนอื่น</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ ประเมินสถานภาพสถานศึกษาในการกำหนด นโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาคุณภาพ</p> <p>4.สนับสนุนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศึกษาวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการ เรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>5.การประชุม ชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อแสดงถึงความ โปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมจาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</u></p> <p>1.ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ</p> <p>2.ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่ทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</p> <p>3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน</p> <p>4.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา</p> <p>5.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน</p>	<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</u></p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาเสนอแนะร่วมปรับปรุงวางแผนพัฒนางาน และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการทำงาน</p> <p>2.การประชุม ชี้แจงแก่นุเคราะห์ กรรมการสถานศึกษาฯ เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารงานในทุก เรื่อง</p> <p>3.การกลั่นกรองและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน หรือการกำหนดกรอบการทำงานกับคณะทำงานก่อนที่จะเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะ หรือต่อที่ประชุมคณะครู – กรรมการสถานศึกษา</p> <p>4.ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำ เพื่อให้เกิดผลงานและการยอมรับ</p> <p>5.ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของตนเองและราชการ</p>	<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</u></p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ กลั่นกรองและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน กำหนดกรอบการทำงานร่วมกับคณะทำงานก่อนเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะ หรือต่อที่ประชุมคณะครู – กรรมการสถานศึกษา</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของตนเองและราชการ</p> <p>3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน</p> <p>4.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน</p> <p>5.ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่ทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมจาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ 	<p><u>เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีของการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความมีระเบียบวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบที่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันของครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน การส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอ ส่งเสริมบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วทันเวลาคำถึงถึงประโยชน์ของทางราชการ 	<p><u>เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี มีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ และวัฒนธรรมที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่อย่างรวดเร็วทันเวลาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการมีการ การส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มีจิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำงานร่วมกันแบบที่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันภายในโรงเรียนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมจาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด</u></p> <p>1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2. ส่งเสริมให้ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้ง</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน และร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p> <p>4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชน</p> <p>5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิศวกร หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น</p> <p>6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA</p>	<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด</u></p> <p>1. การสร้างพลังร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน</p> <p>2. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p> <p>3. ครูรักและสามัคคีกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล</p> <p>4. โรงเรียนมีการสร้างทีมงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชนที่แข็งแกร่ง (ทำงานเป็นทีม)</p> <p>5. บุคลากรครูใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อุดมการณ์และจิตวิญญาณร่วมกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง</p>	<p><u>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด</u></p> <p>1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิศวกร หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น</p> <p>4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA</p> <p>5. การสร้างพลังร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน</p> <p>6. ครูรักและสามัคคีกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล ใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อุดมการณ์และจิตวิญญาณร่วมกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมจาก SWOT	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p><u>การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว เสริมสร้างครูได้เรียนรู้แบบมีทิศทาง วางแผนการทำงานและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน 	<p><u>การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน การบูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กร การประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โรงเรียนจัดกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน พัฒนาครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมครูใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งาน ประอบการจัดการเรียนการสอนและค้นคว้าหาความรู้ สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้ทันสมัยเสมอ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากได้อย่างรวดเร็ว ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 	<p><u>การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้แบบมีทิศทาง เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การบูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กร ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากได้อย่างรวดเร็ว โรงเรียนประเมินตนเองจัดกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน 5.ส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน พัฒนาครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 27 (ต่อ)

<p>ร่างแนวทาง/วิธีการ/ กิจกรรมจาก SWOT</p>	<p>ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม จากการสัมภาษณ์ 4 โรงเรียน</p>	<p>ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม</p>
	<p>การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ ความเข้มแข็ง</p> <p>11. กระตุ้นบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์มองให้ ไกล ตั้งเป้าหมายสูงสุด และพยายามไป ให้ถึง</p> <p>12. ส่งเสริมให้ครูประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆเพื่อจัดการเรียน การสอนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ</p>	
<p><u>การรวมพลังอย่างมั่นคงทำทายการ เปลี่ยนแปลง</u></p> <p>1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ ใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการ เปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ และตระหนักถึงความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ ให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการ เปลี่ยนแปลง</p> <p>4. จัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และ เชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้ และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่ เกี่ยวข้อง</p>	<p><u>การรวมพลังอย่างมั่นคงทำทายการ เปลี่ยนแปลง</u> 1. โรงเรียนนำส่วนที่ดีในการ เปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ บริบทของโรงเรียนและท้องถิ่นให้มี ความยั่งยืน</p> <p>2.ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความตระหนักถึง ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบาย ถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน กิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4.มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน โดยยึด กรอบตามเกณฑ์การประเมิน กำหนด เป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน และ พยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลง</p> <p>5.ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรใน ผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง</p> <p>6.ปรับเปลี่ยนนโยบายตามหน่วยงานต้น สังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลักไว้</p> <p>7. โรงเรียนเปิด โอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมี ส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการ เปลี่ยนแปลง</p>	<p><u>การรวมพลังอย่างมั่นคงทำทายการ เปลี่ยนแปลง</u></p> <p>1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการ ในการเปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการ เปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็น ผลดี และผลกระทบเพื่อกำหนดแผนงานกิจกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. โรงเรียนปรับเปลี่ยนนโยบายตาม หน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลัก ไว้ และนำส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียนและท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน</p>

ตารางที่ 28 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด (ร่าง 1)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนา	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง	<ol style="list-style-type: none"> 1.การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงและรู้ความเป็นจริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา 2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา กับสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอื่น 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาคุณภาพ 4.สนับสนุนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศึกษาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียน 5.การประชุม ชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง
	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> 1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ กลั่นกรองและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน กำหนดกรอบการทำงานร่วมกับคณะทำงานก่อนเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะ หรือต่อที่ประชุมคณะครู – กรรมการสถานศึกษา 2.ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วม กล่าวคือ กล่าวตัดสินใจ และลงมือทำ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงาน ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของตนเองและราชการ 3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน 4.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน 5.ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p>การสร้างการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความยั่งยืน</p>	<p>การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</p>	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้แบบมีทิศทาง เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การบูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากได้อย่างรวดเร็ว โรงเรียนประเมินตนเองจัดกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน ส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน พัฒนาครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	<p>การรวมพลังทำทาส การเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง</p>	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้ความเป็นผู้นำ ผู้ชำนาญการในการเปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็น ผลดีและผลกระทบเพื่อกำหนดแผนงานกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนปรับเปลี่ยนนโยบายตามหน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลักไว้ และนำส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร	สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1.การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ เพื่อความโปร่งใสยุติธรรมให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ 2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ มุ่งมั่นพากเพียรเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ 3. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้หน้าที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ 4. ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นกันเองโดยถือว่าตนเองเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน 5.ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานคิดนอกกรอบจากการบริหารงานปกติมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติทุกด้าน 6.ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากร เครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด 7.ผู้บริหารโรงเรียนกล้าคิด กล้าทำและให้เวลากับการบริหารโรงเรียน รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 8.ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทุมเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน
	เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน 2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการให้ความเห็นชอบ ในการ โอน การย้ายของบุคลากรและปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงาน 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบริหารงานโดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานในโรงเรียนและให้บุคลากรได้รับความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม 4.จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ จากความสมัครใจ คุณวุฒิ ทักษะที่ติดต่อกัน และความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำ และประสบการณ์และผลงานเชิงประจักษ์

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร	เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร	5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกันหากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา
ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก	เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม	<p>1. ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี มีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ และวัฒนธรรมที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา</p> <p>2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา</p> <p>4. โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่อยู่รวดเร็วทันเวลา ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ</p> <p>5. การส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มีจิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันภายใน โรงเรียนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ</p>
	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด	<p>1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด</p> <p>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น</p> <p>4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA</p> <p>5. การสร้างพลังร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน</p> <p>6. ครูรักและสามัคคีกัน ขอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผลใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อุทิศตนและจิตวิญญาณร่วมกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง</p>

ตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ฯ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการในด้านความถูกต้อง และความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์ ส่งเอกสารเพื่อตรวจสอบ ร่างกลยุทธ์ ด้วยตนเอง จากนั้นประเมินร่างกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน (ภาคผนวก ค) ได้แก่

- 1) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านวิจัยและวัดประเมินผล จำนวน 3 คน
- 4) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนโยบายการศึกษา จำนวน 2 คน
- 5) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนิเทศการศึกษา จำนวน 2 คน
- 6) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านครูผู้สอน จำนวน 1 คน

รวมผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินตรวจสอบกลยุทธ์ฯ ทั้งสิ้น 15 คน

ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ฯ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของ นักเรียนในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ของกลยุทธ์ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ 1 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบ
ก้าวกระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
และประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก (n=15)

ร่างกลยุทธ์ 1	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม		ความ เหมาะสม		ความเป็น ไปได้		ประโยชน์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1) กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียน	4.53	0.50	4.80	0.40	4.47	0.60	4.60	0.60
2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ ความยั่งยืน	4.53	0.60	4.60	0.60	4.33	0.70	3.67	1.30
3) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร	4.73	0.46	4.33	0.70	4.53	0.50	4.47	0.70
4) กลยุทธ์ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก	4.47	0.50	4.67	0.50	4.27	0.60	4.33	0.70
เฉลี่ย	4.57	0.53	4.60	0.59	4.40	0.62	4.27	0.94

ตารางที่ 29 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ 1 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด พบว่า โดยภาพรวม ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.73$, S.D. =0.46) ด้านความเหมาะสม กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.80$, S.D. =0.40) ความเป็นไปได้ กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.53$, S.D. =0.50) ด้านประโยชน์ กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.60$, S.D. =0.60)

ตารางที่ 30 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์รอง (n=15)

ร่างกลยุทธ์ฯ 1	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม		ความ เหมาะสม		ความเป็น ไปได้		ประโยชน์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของ ข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง	4.53	0.64	4.33	0.62	3.87	0.84	3.80
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด	4.47	0.64	4.07	0.88	4.07	0.70	3.67	0.72
3. การพัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความ เข้มแข็ง	4.20	0.86	3.93	0.80	4.33	0.72	4.27	0.80
4. การรวมพลังทำทหายเปลี่ยนแปลงอย่าง มั่นคง	4.07	0.70	3.93	0.70	4.20	0.77	4.40	0.74
5. สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร	4.40	0.51	3.87	0.83	3.80	0.86	3.80	0.94
6. เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากร	4.27	0.80	4.07	0.70	3.80	0.68	3.87	0.99
7. เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีแบบมี ส่วนร่วม	4.27	0.59	4.13	0.99	4.20	0.86	3.73	0.70
8. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบ ก้าวกระโดด	4.33	0.62	4.27	0.70	4.13	0.83	4.13	0.74
เฉลี่ย	4.30	0.70	4.10	0.80	4.10	0.80	3.96	0.84

จากตารางที่ 30 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ฯ 1 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มี
การพัฒนาแบบก้าวกระโดดของกลยุทธ์รอง พบว่า โดยภาพรวม

ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพ
ปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.
=0.64) รองลงมา กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด
($\bar{X}=4.47$, S.D. =0.64)

ด้านความเหมาะสม กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ที่สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.33$, S.D. =0.62) รองลงมา คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, S.D. =0.70)

ด้านความเป็นไปได้ กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.33$, S.D. =0.72) รองลงมาคือ กลยุทธ์เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี แบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.20$, S.D. =0.86) และกลยุทธ์การรวมพลังทำทนายการเปลี่ยนแปลง อย่างมั่นคง($\bar{X}=4.20$, S.D. =0.77)

ด้านประโยชน์ กลยุทธ์การรวมพลังทำทนายการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.40$, S.D. =0.74)รองลงมาคือ กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, S.D. =0.80)

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงภาษาที่ใช้และปรับกลยุทธ์ดังนี้ ประเด็นที่ 1 ความสอดคล้องของกลยุทธ์หลักกับผลการวิเคราะห์ SWOT ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่า กลยุทธ์หลักกับผลการวิเคราะห์ SWOT มีความสอดคล้องกัน แต่ก็ยังมีบางประเด็น ที่ยังไม่ชัดเจน จึงได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้คือ

1.1 ควรเขียนคำจำกัดความในการวิจัยให้มีความชัดเจนและเป็นคำนิยามเชิงปฏิบัติการ เช่น คำว่า “ผู้นำระดับ 5” “โรงเรียนที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด” “ผู้มีส่วนได้เสีย” เป็นต้น ซึ่งการเขียนคำนิยามที่ชัดเจนจะช่วยให้กลยุทธ์ต่าง ๆ มีความกระชับ ชัดเจน และสื่อความได้ตรงกับที่ ผู้วิจัยต้องการสื่อ

1.2 รูปแบบ/ลักษณะการเขียนกลยุทธ์ ควรเขียนในรูปของวิธีการ หรือ action โดยใช้ คำกริยาที่สะท้อนให้เห็นทิศทางหรือภาพที่ชัดเจนในการดำเนินการ (How to) หากใช้คำนามจะเป็น ลักษณะการเขียนประเด็นกลยุทธ์ นอกจากนั้นควรจะใช้คำที่มีความโดดเด่น ชัดเจน หรือคำสำคัญที่ ต้องการให้โรงเรียนปฏิบัติ

ประเด็นที่ 2 ความสอดคล้องของกลยุทธ์หลักกับกลยุทธ์รอง

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่า กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง มีความสอดคล้องกัน และได้ เสนอความคิดเห็นว่ากลยุทธ์รองที่ 3.2 ควรจะอยู่ในกลยุทธ์หลักข้อที่ 2 เนื่องจากเป็นเรื่องของการ มีส่วนร่วม นอกจากนั้นควรปรับรูปแบบ/ลักษณะการเขียนตามที่ได้เสนอแนะไว้ในข้อ 1.2 ข้างต้น หรืออาจปรับวิธีการเขียนให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย เช่น คำว่า “ภาวะผู้นำระดับ 5” อาจ เปลี่ยนเป็น “ภาวะผู้นำสูง” เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 ความสอดคล้องของกลยุทธ์รองกับแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่ากลยุทธ์รองกับแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์รองมีความสอดคล้องกัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ไว้ดังนี้

3.1 ควรจะระบุให้ชัดเจนว่ากลยุทธ์นี้พัฒนาขึ้นเพื่อให้ใครนำไปปฏิบัติ โรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้นำไปปฏิบัติ หากให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติก็ควรระบุผู้ปฏิบัติให้ชัดเจน เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ปรับรูปแบบ/ลักษณะการเขียนตามที่ได้เสนอแนะไว้ในข้อ 1.2 และความคงเส้นคงวาของคำสำคัญในแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมที่เขียน เช่น ผู้บริหาร โรงเรียน/ผู้บริหารสถานศึกษา หรือครู/บุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้การเขียนแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมไม่จำเป็นต้องเขียนเหมือนกับข้อคำถามในแบบสอบถามทุกประการ ควรปรับวิธีการเขียนให้ผู้ใช้กลยุทธ์เข้าใจได้ง่าย ชัดเจน และไม่คลาดเคลื่อนไปจากความหมายของข้อความในแบบสอบถามมากนัก

3.3 เพื่อไม่ให้ผู้นำกลยุทธ์ไปใช้เกิดความสับสนกับคำว่า “มีส่วนร่วม” ในแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ว่าด้วยการมีส่วนร่วม กับกลยุทธ์ที่ 3 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ว่าด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก ควรจะตัดคำว่า “มีส่วนร่วม” ในแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 3 ออกทั้งหมด

3.4 ในส่วนของกลยุทธ์ที่ 3 แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมยังไม่สะท้อนเรื่องของการทำงานเชิงรุก ซึ่งเป็นการทำงานที่มองไปในอนาคตมากเท่าที่ควร

3.5 แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมบางข้อที่ใช้สำหรับโรงเรียนทั่วไปอาจตัดออกได้ ควรเน้นแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมเฉพาะข้อที่เหมาะสมสำหรับใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก

ประเด็นที่ 4 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นพ้องว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดดังกล่าวมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สพฐ. ซึ่งมีจำนวนมาก และจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาโรงเรียน หากโรงเรียนขนาดเล็กได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้จริงทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญในการทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด คือ 1) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ และ 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก นอกจากนี้สิ่งที่จะทำให้การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้ยั่งยืนคือ 1) การที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความภาคภูมิใจในอัตลักษณ์และความสำเร็จของโรงเรียน และ 2) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของความสำเร็จนั้น

**ตอนที่ 5 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา
แบบก้าวกระโดด**

5.1 นำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ต่อ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

5.2 ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา
แบบก้าวกระโดด (ฉบับสมบูรณ์) และเผยแพร่กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนา
แบบก้าวกระโดด ดังรายละเอียดในตารางที่ 31

**ตารางที่ 31 นำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
(ฉบับสมบูรณ์)**

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
1)พัฒนาการคิด และตัดสินใจของ บุคลากร	1.1)ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่า ของข้อมูลข่าวสารที่ แท้จริง	1.เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าถึงและ รู้ความเป็นจริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา 2.เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ร่วมในการ วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนา คุณภาพของสถานศึกษา กับสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนอื่น 3.เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ได้ร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาในการกำหนด นโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาคุณภาพ

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		<p>4.เปิด โอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากร ได้ศึกษาวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>5.ประชุมชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง</p>
	<p>1.2)ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. จัดประชุมคณะทำงานถนัดกรองและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน กำหนดกรอบการทำงานก่อนเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะหรือต่อที่ประชุมคณะครู – กรรมการสถานศึกษา</p> <p>2. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจในทุกเรื่องทุกงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของตนเองและราชการ</p> <p>3. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน</p>

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		<p>4. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน</p> <p>5. ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</p>
<p>2)เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน</p>	<p>2.1)พัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</p>	<p>1.กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้แบบมีทิศทาง เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ</p> <p>2.ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3.บูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>4. โรงเรียนประเมินตนเองจัดกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน</p>

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		<p>5.พัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากร จากรุ่นสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยมหลัก และวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน</p> <p>6.จัดกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
	<p>2.2) กระตุ้นการรวมพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมั่นคง</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการเปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน</p> <p>3.เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากรในการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็น ผลดีและผลกระทบเพื่อกำหนดแผนงานกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. โรงเรียนปรับเปลี่ยนนโยบายตามหน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลักไว้ และนำส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียนและท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน</p>

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
3)เสริมสร้าง สมรรถนะ ของบุคลากร	3.1)พัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ เพื่อความโปร่งใสยุติธรรมให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ</p> <p>2. สร้างทีมงาน คณะกรรมการดำเนินงานที่มุ่งมั่น พากเพียร เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยการต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นกันเองโดยถือว่าตนเอง เป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานนอกกรอบจากการบริหารงานปกติมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติทุกด้าน</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากรเครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด</p>

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		<p>7. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิด กล้าทำและใช้เวลากับการบริหาร โรงเรียน รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน</p>
	3.2)เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน 2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความเห็นชอบ ในการโอน การย้ายของบุคลากรและปรับเปลี่ยนคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากงาน 3. สร้างกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานใน โรงเรียนและให้บุคลากรได้รับความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม 4. จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ จากความสมัครใจ คุณวุฒิ ทักษะที่ดีต่องาน และความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำ และประสบการณ์และผลงานเชิงประจักษ์

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		5. จัดครูและบุคลากรทุกคนได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกันหากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา
4)เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก	4.1)ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	<p>1. กระตุ้นให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี มีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ และวัฒนธรรมที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา</p> <p>2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ให้มีความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว</p> <p>3.ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิดและปฏิบัติงานจนสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา</p> <p>4. โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่อย่างรวดเร็วทันเวลา ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ</p>

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
		<p>5. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มีจิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำงานร่วมกันแบบพี่น้องเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันภายในโรงเรียนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ</p>
	<p>4.2) เร่งพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุน กำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด 3. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น 4. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA 5. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน 6. จัดกิจกรรมให้ครูรักและสามัคคีกัน ขอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล ใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อุดมการณ์และจิตวิญญาณร่วมกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง

จากตารางที่ 31 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยภาพรวม ประกอบด้วย 1)เสริมสร้างการคิดและตัดสินใจของบุคลากร 2)เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน 3)เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร 4)เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

สรุปกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการคิดและตัดสินใจของบุคลากร

กลยุทธ์รอง

1.1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา

เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง

1.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน

กลยุทธ์รอง

2.1) พัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง

2.2) กระตุ้นการรวมพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

กลยุทธ์รอง

3.1) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3.2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

กลยุทธ์รอง

4.1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

4.2) เร่งพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงผสมผสาน ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนตามลำดับดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการปฏิบัติอย่างมีวินัย รองลงมา คือ ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน **สภาพที่พึงประสงค์**ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการปฏิบัติอย่างมีวินัย รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ความคิดที่มีวินัย การสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน คนที่มีวินัย และการปฏิบัติอย่างมีวินัย

1. ด้านความคิดที่มีวินัย

สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตัดสินใจที่ดี รองลงมาคือ การยอมรับความเป็นจริง **สภาพที่พึงประสงค์** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตัดสินใจที่ดี รองลงมาคือ การยอมรับความเป็นจริง

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน คือ การยอมรับความเป็นจริง และการตัดสินใจที่ดี

2. ด้านการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน

สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น รองลงมาคือ การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง **สภาพที่พึงประสงค์** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น รองลงมาคือ การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุด คือ การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง รองลงมา ได้แก่ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น

3. ด้านคนที่มีวินัย

สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำระดับ 5 รองลงมา คือ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม **สภาพที่พึงประสงค์** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำระดับ 5 รองลงมาคือ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุด คือ การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับ 5

4. ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย

สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย รองลงมาคือ การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด **สภาพที่พึงประสงค์** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย รองลงมาคือ การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุด คือ การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด รองลงมา ได้แก่ การมีวัฒนธรรมของวินัย

2. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จากการนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาพิจารณา จัดลำดับตามความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความคิดที่มีวินัย ผลการวิจัยพบว่า

จุดแข็ง

1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ

1.3 ครูมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ

2.3 ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด

จุดอ่อน

1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง

2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดมาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยากที่สุดและสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร

โอกาส

1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของสถานศึกษา

2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา

ภาวะคุกคาม

1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่

1.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงาน

1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา

1.4 สถานศึกษาขาดการประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น

2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า

จุดแข็ง

1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

1.3 สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน

2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มโดยใช้ความเป็นผู้นำ ผู้อำนวยการในการเปลี่ยนแปลง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน

1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน
 - 1.2 ครูขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน
2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่
 - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน
 - 2.2 ครูขาดการรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ครูขาดการรับรู้และตอบสนอง ไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 2.4 สถานศึกษาขาดการให้รางวัลจากการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ

โอกาส

1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร
2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง

ภาวะคุกคาม

1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกกระดับของสถานศึกษา
2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

3. ด้านคนที่มิวินัย ผลการวิจัยพบว่า

จุดแข็ง

1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนงที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยไม่ชอบอวดอ้างพุดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่น หรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พุดถึงตัวเอง

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ

1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มในการวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน

2. การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานที่รับผิดชอบก่อนคิดวิธีการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับ โอกาสที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน

จุดอ่อน

1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ ไม่ยึดความรู้ความสามารถคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรืออายุงาน

2. การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่

2.1 สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที

2.2 ระบุปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้อุณหภูมิและความสามารถและงานที่รับผิดชอบไม่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โอกาส

1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล่าวเผชิญปัญหา ทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2. การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับอนาคต

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นธรรมเนียมในการโอน การย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา

ภาวะคุกคาม

1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม

4. ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย ผลการวิจัยพบว่า

จุดแข็ง

1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงานอย่างเอาจริงเอาจังและเข้มงวด

1.4 ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา

1.5 สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจนแต่ก็เปิด โอกาสและเสรีภาพ และรับผิดชอบงานภายใต้กรอบของระบบ

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเองในการทำงาน โดยไม่ต้องให้สั่ง

2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

2.1 สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน

2.3 ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล

จุดอ่อน

1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ ครูขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ

2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งของแต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค

โอกาส

1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว

2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุน กำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ

2.2 สถานศึกษามีแนวโน้มจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ภาวะคุกคาม

1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำงานตามแผนงานเดิมยังไม่สำเร็จ แต่เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเดิมเพียงเพื่อจะกระจายความเสี่ยง

2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

1.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์ แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และผลการตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 44 แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ดังนี้

กลยุทธ์หลัก 1)พัฒนาการคิดและตัดสินใจของบุคลากร

กลยุทธ์รอง 1.1)ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึง และเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าถึงและรู้ความเป็นจริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา

2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา กับสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอื่น

3. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาคุณภาพ

4. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากร ได้ศึกษา วิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5. ประชุมชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่าย ผู้ปกครองนักเรียน รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง

**กลยุทธ์รอง 1.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม**

1. จัดประชุมคณะทำงานกลั่นกรองและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน กำหนดกรอบการทำงานก่อนเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะหรือต่อที่ประชุมคณะครู – กรรมการสถานศึกษา

2. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงานที่เกี่ยวข้อง กับสิทธิประโยชน์ของตนเองและราชการ

3. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกัน คุณภาพภายใน

4. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือ นักเรียนที่ขาดแคลน

5. ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดี ที่สุด

กลยุทธ์หลัก 2) เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน

กลยุทธ์รอง 2.1) พัฒนาองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ ภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้แบบมีทิศทาง เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัย ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ

2. ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ

3. บูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กร ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานกับ โรงเรียนและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างรวดเร็ว

4. โรงเรียนประเมินตนเองจัดกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน

5. พัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน

6. จัดกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์รอง 2.2) กระตุ้นการรวมพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมั่นคง

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการเปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

3. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากรในการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็น ผลดีและผลกระทบเพื่อกำหนดแผนงานกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

4. โรงเรียนปรับเปลี่ยนนโยบายตามหน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลักไว้ และนำส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียนและท้องถิ่น ให้มีความยั่งยืน

กลยุทธ์หลัก 3) เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร

กลยุทธ์รอง 3.1) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ เพื่อความโปร่งใสยุติธรรมให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ

2. สร้างทีมงาน คณะกรรมการดำเนินงานที่มุ่งมั่นพากเพียร เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่

3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยการต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นกันเอง โดยถือว่าตนเองเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานคิดนอกกรอบจากการบริหารงานปกติมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติทุกด้าน

6. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากร เครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด

7. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิด กล้าทำและให้เวลากับการบริหารโรงเรียน รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์รอง 3.2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน

2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบในการโอน การย้ายของบุคลากรและปรับเปลี่ยนคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออกจากงาน

3. สร้างกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานในโรงเรียนและให้บุคลากรได้รับความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม

4. จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบ จากความสมัครใจ คุณวุฒิ ทักษะที่ติดต่อกัน และความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำ และประสบการณ์และผลงานเชิงประจักษ์

5. จัดครูและบุคลากรทุกคนได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกัน หากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา

กลยุทธ์หลัก 4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

กลยุทธ์รอง 4.1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. กระตุ้นให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี มีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ และวัฒนธรรมที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา
2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ให้มีความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และคล่องตัว
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา
4. โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่อยู่รวดเร็วทันเวลา ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอ คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ
5. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มีจิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ภายในโรงเรียนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ

กลยุทธ์รอง 4.2) เร่งพัฒนา โรงเรียนแบบก้าวกระโดด

แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม

1. จัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน
2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
3. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น
4. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA
5. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็ง มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน

6. จัดกิจกรรมให้ครูรักและสามัคคีกัน ขอมรับการความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล ใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อุดมการณ์และจิตวิญญาณร่วมกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีความถูกต้องและความครอบคลุม อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก และประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนตามลำดับดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีรายละเอียดดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการปฏิบัติอย่างมีวินัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษาลำปางงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว สอดคล้องกับ กมลทิพย์ ทองกำแหง (2554) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 2) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน 3) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และน่าไว้วางใจ 4) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสมอ และคิดอย่างสร้างสรรค์ 5) มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร 6) รู้ในความสามารถของบุคคลมอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบุคคล โดยยึดถือต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม 7) ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน 8) มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 9) กระตุนและปลุกเร้า

ผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 10) ให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 11) พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน 12) ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม 13) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม 14) ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ 15) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง 16) วางตัวเหมาะสม นำคบหา เสมอต้นเสมอปลาย 17) เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการสร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืนพบว่า สถานศึกษามีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและผู้นำในทุกระดับ สนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน ส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ พิธาน พื้นทอง (2548) พบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพัฒนาศักยภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกตลอดจนการให้บริการหนังสือแบบเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อการเรียนการสอนหลายๆ รูปแบบ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ติดตามตรวจสอบและประเมินการใช้สื่อ ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการทำวิจัยมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนและนำผลวิจัยมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนจ้างครูช่วยสอน แก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น จัดสรรวงเงินที่ใช้พิจารณาความคิดความชอบให้โรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีพิเศษ การประเมินผลงานควรคำนึงถึงขนาดโรงเรียนและเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ควรมีการโยกย้าย

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไปให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งโยกย้ายและสรรหาผู้บริหารครู และบุคลากรในโรงเรียน

2. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

2.1 ด้านความคิดที่มีวินัย

จุดแข็ง พบว่า 1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด เพื่อให้รู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมพูดคุยซักถามบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานอยู่เสมอ 1.3) ครูมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ Max Webers (1947 อ้างถึงใน Hoy&Miskel,2008) ที่พบว่าองค์กรราชการมีการมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถเนื่องจากระบบโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นระบบ โครงสร้างแบบยืดหยุ่นไม่ชัดเจนจำนวนคนน้อย ความเป็นระบบราชการ(Bureacracy)จะลดลง หลักในเรื่องการแบ่งงานกันทำ(Division of Labors) จะแบ่งงาน ตามสถานการณ์ ครูจะถูกมอบหมายงานให้ทำหลาย ๆ อย่างและสอนหลาย ๆ วิชา ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ หากมีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และถ้าหากมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับงาน เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันจนประสบความสำเร็จ 2.3) ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด สอดคล้องกับ Blase and Kirby (1999) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียนมีเสรีภาพในการทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ สนับสนุนส่งเสริมครู โดยการจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนให้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม และช่วยเหลือครูในเรื่องปัญหาวินัยของนักเรียน แนะนำหรือสะกิดเบา ๆ ให้ครูพิจารณาหาทางเลือกใหม่ ๆ ในการสอน การใช้สื่อและช่วยแก้ปัญหาระเบียบวินัยของนักเรียน จุดอ่อน พบว่า 1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง 2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดมาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ยากทำที่สุดและสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร โอกาส พบว่า

1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวโน้มได้เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริงของสถานศึกษา
2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา **ภาวะคุณคาม** พบว่า 1. การยอมรับความเป็นจริง ได้แก่ 1.1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงาน 1.2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา 1.3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา 1.4) สถานศึกษาขาดการประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากับสถานศึกษาอื่น 2. การตัดสินใจที่ดี ได้แก่ 2.1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน 2.2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2.3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในดำเนินงานของสถานศึกษา สอดคล้องกับ สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปีและ 8) การผดุงคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ กิตติพงษ์ กายสิทธิ์ (2544) ศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหารและเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา กับโรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ได้มีการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ 7 ด้านคือ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนมีการกำหนดจากคณะผู้บริหารและการระดมความคิดจากบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่มประสบการณ์อย่าง

ครบถ้วนและมีความสอดคล้องกับหลักสูตร 3) บุคลากร จัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารในแต่ละฝ่ายบุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การจัดอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน โดยมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ 5) การจัดการ การบริหาร โดยการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนพัฒนา มีระบบโครงสร้างการบริหารและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 6) กิจกรรมนักเรียน จัดบริการส่งเสริมสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ คือ บริการน้ำดื่มและอาหารที่ถูกสุขลักษณะตามหลักโภชนาการ และ 7) สัมฤทธิผลของผู้เรียน คือ การเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

2.2 ด้านการสร้างควมยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน

จุดแข็ง พบว่า 1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่ 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 1.3) สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน 2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่ม โดยใช้ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการเปลี่ยนแปลง 2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโดยอธิบายถึงผลดีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับปิลัญ ภูมิพินทาคม (2550) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน **จุดอ่อน พบว่า** 1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่ 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้แบบมีทิศทางในการวางแผนการทำงานเพื่ออนาคตของโรงเรียน 1.2) ครูขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน 2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทนายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน 2.2) ครูขาดการรับรู้เป้าหมาย ระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2.3) ครูขาดการรับรู้และตอบสนองไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 2.4) สถานศึกษาขาดการให้รางวัลจากการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจ **โอกาส พบว่า** 1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ได้แก่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอน ข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติของบุคลากรมี

2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลายและเปลี่ยนแปลง ได้แก่

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนการ ดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง ภาวะสุจริต พบว่า 1. การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำ หลายรุ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของสถานศึกษา 2. การยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำทลาย และเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

2.3 ด้านคนที่มีวินัย

จุดแข็ง พบว่า 1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความ อ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วย ความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อ โรงเรียน 1.3) ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงาน โดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง 1.4) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง 1.5) ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยยกความดีให้แก่บุคคลอื่น หรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พูดถึงตัวเอง 1.6) ผู้บริหาร สถานศึกษาบริหารงาน โดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ 1.7) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มในการวางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่อง และความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552) ที่ศึกษารูปแบบสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์กรประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1.สมรรถนะด้านวิชาชีพ 2.สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3.สมรรถนะด้านหน้าที่ 4.สมรรถนะด้านบุคคล และ 5.สมรรถนะด้าน การบังคับบัญชา 2. การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่ 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดย การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานที่รับผิดชอบก่อนคิดวิธีการ 2.2) ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงาน โดยให้บุคลากรที่ดีที่สุดได้รับ โอกาสที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ 2.3) ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน ให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ความ รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Max Webers (1947 อ้างถึงใน Hoy&Miskel,2008) ที่พบว่า องค์กรราชการมีการมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถเนื่องจากระบบ โครงสร้างของ โรงเรียนขนาดเล็กเป็นระบบ โครงสร้างแบบยืดหยุ่น ไม่ชัดเจนจำนวนคนน้อย ความเป็นระบบราชการ(Bureacracy)จะลดลง หลักในเรื่องการแบ่งงาน

กันทำ(Division of Labors) จะแบ่งงาน ตามสถานการณ์ ครูจะถูกมอบหมายงานให้ทำหลาย ๆ อย่าง และสอนหลาย ๆ วิชา ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทายความสามารถ หากมีการพัฒนาครู ให้มีความรู้ความสามารถ และถ้าหากมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน จะทำให้การปฏิบัติงานของ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังกล่าว เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล **จุดอ่อน** พบว่า 1. ภาวะ ผู้นำระดับ 5 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ ไม่ยึด ความรู้ความสามารถคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรืออายุงาน 2. การเลือกบุคลากรที่ เหมาะสม ได้แก่ 2.1) สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนและปลดคนที่ไม่มี ประสิทธิภาพออกจากงานที่ไม่เหมาะสมทันที 2.2) ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และงานที่รับผิดชอบไม่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โอกาส พบว่า 1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด กล่าวเผชิญ ปัญหา ทำเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 2. การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่ 2.1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้าน บุคลากร วางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับอนาคต 2.2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ส่วนร่วมให้ความเห็นชอบ และเป็นธรรมเนียมในการโอน การย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา **ภาวะคุกคาม** พบว่า 1. ภาวะผู้นำระดับ 5 ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการ มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ 2. การเลือก บุคลากรที่เหมาะสม ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี มีความเป็น ประชาธิปไตย พิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์และระเบียบอย่างเที่ยงธรรม

2.4 ด้านการปฏิบัติอย่างมีวินัย

จุดแข็ง พบว่า 1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัย ในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา.1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู สร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 1.3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายามในการทำงาน อย่างเอาจริงเอาจังและเข้มงวด 1.4) ครูมีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนเป็นไปตาม ระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา 1.5) สถานศึกษามีระบบระเบียบที่ชัดเจน แต่ก็ เปิดโอกาสและเสรีภาพ และรับผิดชอบงานภายใต้กรอบของระบบ 1.6) ผู้บริหารสถานศึกษามี แนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยในตัวเองในการทำงานโดยไม่ต้องให้สั่ง สอดคล้องกับ รื่นจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัด นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลใน

จังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน

และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สอดคล้องกับ จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2549) ที่พบว่ากระบวนการส่งเสริมความดี มีคุณธรรมให้กับคน ครอบครัว และชุมชน ผู้นำชุมชนทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความร่วมมือในการสร้างคนดี สังคมดี จากบ้าน วัด โรงเรียน และองค์การบริหารส่วนตำบล ยกย่องคนดี ให้เป็นแบบอย่างของชุมชน สร้างศักยภาพ และความเข้มแข็งของชุมชน โดยการสร้าง บุคคลากร และสร้างองค์กรต่าง ๆ ให้มีศักยภาพ สร้างครอบครัวที่ดี และสร้างอาชีพที่มั่นคงในชุมชน และ

เกรียง เลิศล้ำ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกประเด็นตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานบริหารทั้งหมด 6 งาน คือ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน 2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่ 2.1) สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน 2.3) ครูรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับ ทิศนา แจมฉวี และคณะ (2547) ได้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านบุคคล (2) องค์ประกอบด้านครู (3) องค์ประกอบด้านนักเรียน (4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน (5) องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้และประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) พบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ประเด็นหลัก 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. การวางแผนกลยุทธ์ 4. โครงสร้างองค์กร 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การบริหารงานวิชาการ 7. การบริหารการเงิน 8. การบริหารทั่วไป 9. การจัดการสารสนเทศและความรู้ จูดอ่อน พบว่า

1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ ครูขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความ
 รับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ 2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่
 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งของ
 แต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค **โอกาส** พบว่า 1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิด
 ความโปร่งใสและคล่องตัว 2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่ 2.1) คณะกรรมการ
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนา
 โรงเรียนอยู่เสมอ 2.2) สถานศึกษามีแนวโน้มจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
 เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งสอดคล้องกับ สมพิศ ไข่เอ็ง (2554) ได้ศึกษาวิจัยการ
 พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า
 สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการดำเนินการ ที่เป็นโอกาส ได้แก่ 1) มีกฎหมายรองรับการให้
 ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร 2) การมีส่วน
 ร่วมของโรงเรียนเครือข่ายและโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมด้านบุคลากร 3) หน่วยงานที่
 เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดหาสื่อวัสดุ
 และ สื่อเทคโนโลยี 4) ชุมชนมีทรัพยากรในท้องถิ่น ได้แก่ องค์ความรู้ของชุมชน โดยเฉพาะด้าน
 อาชีพ ในท้องถิ่นและด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น 5) การมีส่วนร่วมของภูมิปัญญาท้องถิ่นในการ
 สนับสนุน จัดการศึกษา 6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภาคเอกชนให้การสนับสนุน
 เงิน งบประมาณในการจัดการศึกษา 7) การมีส่วนร่วมของโรงเรียนใกล้เคียงในท้องถิ่นหรือ
 โรงเรียนที่มีความพร้อม เช่น โรงเรียนดีประจำตำบล ซึ่งมีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์
 8) การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ ในการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สื่อ
 เทคโนโลยี 9) การมีส่วนร่วมของโรงเรียนใกล้เคียงในท้องถิ่นหรือโรงเรียนที่มีความพร้อม เช่น
 โรงเรียนดีประจำตำบล ซึ่งมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ 10) การมีส่วนร่วมของ
 ภาคเอกชน บริษัทต่างๆ ที่เข้ามาสำรวจ เพื่อให้ในการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์และ
 อาคารสถานที่ 11) โครงการ จิตสาธารณะของภาคเอกชนและหน่วยงานต่างๆ รวมถึง
 สถาบันการศึกษาที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการ ศึกษา 12) มีโปรแกรมบทเรียนสำเร็จรูป สื่อการเรียน
 การสอนออนไลน์มากมายที่สามารถเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาได้
 13) มีโครงการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม โรงเรียนวังไกลกังวล **ภาวะคุกคาม** พบว่า
 1. การมีวัฒนธรรมของวินัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำงานตาม
 แผนงานเดิมยังไม่สำเร็จ แต่เริ่มแผนงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้อง

กับงานเดิมเพียงเพื่อจะกระจายความเสี่ยง 2. การรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด ได้แก่

- 1.1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 1.2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 1.3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

1) พัฒนาการคิดและตัดสินใจของบุคลากร มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง ประกอบด้วย 5 แนวทาง คือ 1)เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงและรู้ความเป็นจริงและเห็นคุณค่า ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา 2)ส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา กับสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนอื่น 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาคุณภาพ 4)สนับสนุนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากรในการศึกษาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียน 5)ประชุม ชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง สอดคล้องกับ สักดา สถาพรวงษา(2549) ที่วิจัยพบว่า หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 10 หลักการ คือ เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ ความร่วมมือ ความเป็นประชาธิปไตย การกระจายอำนาจหรือความมีอิสระในตนเอง การทำงานเป็นทีม ข้อตกลงความร่วมมือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์เชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ

กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 แนวทาง คือ 1)ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับคณะทำงานกลั่นกรองและพิจารณาตัดสินใจการทำงาน กำหนดกรอบการทำงานก่อนเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการทั้งคณะหรือต่อที่ประชุม คณะครู – กรรมการสถานศึกษา 2)ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วม กล่าวคือ กล่าวตัดสินใจ และลงมือทำ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดและตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงานที่

เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของตนเองและราชการ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายใน 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานและการตัดสินใจในการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน 5) ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่จะทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด สอดคล้องกับ ฅนิก คุณเมธิกุล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า (1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ (2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 44 ตัวมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.34-0.83 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การถือกุหลาบฟ้าอาศัยซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนทั้ง 8 ด้าน มีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.67-1.00 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการจัดการจัดการทางการเงิน และด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก

2) เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาการที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง ประกอบด้วย 6

แนวทาง คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้แบบมีทิศทาง เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอก โรงเรียนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ 2) ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 3) บูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติขององค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือ

ถ่ายโอนข้อมูลงานกับ โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างรวดเร็ว 4) โรงเรียนประเมินตนเองจัดกิจกรรมนิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน 5) ส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากรจากฐานสู่รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยมหลัก และวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการดำเนินงาน 6) พัฒนาครูและบุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ที่กล่าวถึง การพัฒนาการสนับสนุนสู่การเปลี่ยนแปลง (Developing Support for Change) การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นสำหรับความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารหรือองค์กรจะนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ ต้องสร้างความเข้าใจต่อความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและต้องสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน และแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงของ Black and Porter (2000) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ความสำคัญปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโดยจำแนกออกเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สำคัญได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 2) คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์และการเติบโต 3) การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งจะต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด 4) สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อตอบสนองความต้องการ

กลยุทธ์รองที่ 2 กระตุ้นการรวมพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมั่นคง ประกอบด้วย

4 แนวทาง คือ 1) ส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้ความเป็นผู้ ชำนาญการในการเปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญให้ ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน 3) ส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการรับรู้และตระหนักถึง ความจำเป็น ผลดีและผลกระทบเพื่อกำหนดแผนงานกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง 4) โรงเรียนปรับเปลี่ยนนโยบายตามหน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยมหลักไว้ และนำส่วนที่ดีในการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและท้องถิ่น ให้มีความยั่งยืน สอดคล้องกับ รัชช บุษยมณี (2550) กล่าวถึง ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ การศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะที่สำคัญคือ 1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร

4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง 7) ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ และ8) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership) และสอดคล้องกับ วัชรพงษ์ แพร์หลาย (2554) ที่วิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านเชาว์อารมณ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3)เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรอย่างมีคุณภาพ มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 แนวทาง คือ

- 1)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ เพื่อความโปร่งใสยุติธรรมให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ
- 2)ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสร้างทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ มุ่งมั่นพากเพียรเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ 3) เสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
- 4) เสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นกันเองโดยถือว่าคุณเองเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน 5)เสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานนอกกรอบจากการบริหารงานปกติมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติทุกด้าน 6)เสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักผู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากร เครือข่าย และหน่วยงานต้นสังกัด 7)เสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิด กล้าทำและให้เวลากับการบริหารโรงเรียน รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลงสู่การปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 8)เสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ทুমเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ประคอง รัศมีแก้ว (2551) พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1.ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2. การครองตนของผู้บริหาร 3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4.บุคลิกภาพของผู้บริหาร และพบว่าแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา

โดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ สอดคล้องกับ กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยด้านการ บริหารจัดการ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับสูง ก็จะทำให้ผู้บริหารมีรูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพสูงมาก

กลยุทธ์รองที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 5 แนวทาง คือ

- 1) ส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากร การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน
- 2) ส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการให้ความเห็นชอบในการโอน การย้ายของบุคลากรและปรับเปลี่ยนคนที่ไม่มีความมีประสิทธิภาพ ออกจากงาน
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบริหารงาน โดยการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงานใน โรงเรียนและให้บุคลากรได้รับความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม
- 4) จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบจากความสมัครใจ คุณวุฒิ ทักษะที่สอดคล้องกับงาน และความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำ และประสบการณ์และผลงานเชิงประจักษ์
- 5) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคน ได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกันหากบุคลากรที่รับผิดชอบเกิดปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550(ข)) พบว่า ปัจจัยด้านคนเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาและยกระดับการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง และเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ที่วิจัยพบว่า สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก กล่าวคือ หากครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และแรงจูงใจที่ดี ตลอดจนครูมีกระบวนการในการจัดกิจกรรมและเนื้อหาสาระการเรียนการสอนที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 แนวทาง คือ

- 1) ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดี มีวินัยในตัวเอง การคิด และการปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ และวัฒนธรรมที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ตามกฎระเบียบเพื่อให้เกิด

ความโปร่งใสและคล่องตัว 3)ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจนสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา

4)โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่อย่างรวดเร็วทันเวลา ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ 5)การส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มีจิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันภายในโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ สอดคล้องกับ พิธาน พื้นทอง (2548) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันควรมีการผสมผสานระหว่างครูใหม่กับครูเก่าให้ลงตัวเพื่อใช้ประสบการณ์ของครูเก่ามาหล่อหลอมครูใหม่และครูอัตราจ้าง ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2555) ที่กล่าวว่า องค์กรจะดำเนินไปได้ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานและค่านิยม ที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีมการมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กร เช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าการที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกันปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์ สอดคล้องกับ เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์(2554) พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน นั่นคือค่านิยมขององค์กรนั่นเอง

กลยุทธ์รองที่ 2 เร่งพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 6 แนวทาง คือ

1)มีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เงินทุน กำลังคนจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนและร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น 4)ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ PDCA 5)การสร้างพลังร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่างมีทิศทางร่วมกัน 6)ครูรักและสามัคคีกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผลใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อดทนอดกลั้นและจิตวิญญาณร่วมกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สอดคล้องกับ สุวิทย์ ยอดสละ(2554) ที่พบว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ผู้นำต้องกล้าคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแนวคิดใหม่ มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีการทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายในการทำงานจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับชุมชนหรือภูมิปัญญาในท้องถิ่น อาจต้องใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้เพราะมีครูไม่ครบชั้น หรืออาจจัดการการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยสามารถประสานสิบทิศร่วมกับ บ้าน วัด โรงเรียน จัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างทางเลือกในการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ กล่าวโดยสรุปคือ 1) สร้างจุดเด่น 2) เน้นเครือข่าย 3) ใช้ ICT 4)มีแหล่งเรียนรู้ 5) บูรณาการ 6) ประสานสิบทิศ 7) คิดนอกกรอบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2.ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดระบบและกลไกในการพัฒนา ผู้บริหารครู และบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ สามารถจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำข้อมูลสารสนเทศและบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก วางแผนการพัฒนาทั้งระบบ ดำเนินการพัฒนา สร้างเครือข่ายการพัฒนา รวมทั้งกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ให้ตรงกับความเป็นจริง ขาดมาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจ ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและงานที่รับผิดชอบไม่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ

ประเมินสถานภาพสถานศึกษา ตลอดจนการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งระบบการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ยึดติดกับระบบโครงสร้างการบริหารทั้ง 4 ด้าน แต่ยึดงานวิชาการเป็นหลัก เพื่อให้การบริหารจัดการในโรงเรียนมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพงานและจำนวนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การที่โรงเรียนขนาดเล็กจะประสบความสำเร็จมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดได้นั้นโรงเรียนต้องมีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันไปในทิศทางเดียวกันด้วยความมั่นใจและให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมงาน และด้วยจำนวนครูและบุคลากรที่มีไม่เพียงพอและจำกัดครูจึงต้องรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ขอมริบความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างมีเหตุผล

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเชื่อมโยงกับระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้างกฎระเบียบใหม่ ต่างจากราชการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและคล่องตัว ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัยในตนเอง คิด และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรมทางด้านวินัยที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา แต่ครูยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและนโยบายในการพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 44 แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ที่ได้จากการวิจัยมีความเหมาะสมสอดคล้องงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่ปฏิบัติเป็นประจำของโรงเรียน เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ตามเกณฑ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ขึ้นไปตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบริหารงานด้วยความอ่อนน้อม ถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมืออาชีพ ความทะเยอทะยานและเจตจำนง ที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน โดยไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง โดยทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะนำกลยุทธ์ไปขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรม นำโรงเรียนสู่คุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้น

3. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน/เอกชนและผู้มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อผู้เรียนให้มีคุณภาพโดยระดมทรัพยากรทั้งความรู้ ความคิด งบประมาณ และแรงงาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความสำเร็จ

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสภาพสถานศึกษา การจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน ขาดการมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในดำเนินงานของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรมีการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานร่วมกับทุกคนในสถานศึกษาเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีวัฒนธรรมการทำงานโดยอาศัยวิกฤติเป็นโอกาสในด้านความขาดแคลนของบุคลากร ที่มีไม่เพียงพอ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบ

วินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มีจิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันภายในโรงเรียนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ

5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเน้นส่งเสริมและพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้เครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา ดังนี้

5.1 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส และยุติธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ท้วมเท เสียสละ อ่อนน้อมถ่อมตน มีเจตจำนงที่แน่วแน่และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายส่งผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีภาวะผู้นำระดับ 5 คือ อ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่นพากเพียรทำงานอย่างมีอาชีพ บริหารงานด้วยความทะเยอทะยานและเจตจำนงที่แน่วแน่ในการทำงานเพื่อโรงเรียน ไม่หวั่นไหวในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ชอบอวดอ้างพูดถึงความยอดเยี่ยมและความสามารถของตนเอง ยกความดีให้แก่บุคคลอื่น หรือสถานศึกษาโดยรวม ไม่พูดถึงตัวเองทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ วางตัวบุคลากรที่จะสืบทอดงานต่อ เพื่อความต่อเนื่องและความสำเร็จของงาน

5.2 พัฒนาครูผู้สอน ให้เกิดความตระหนักและมีจิตสำนึกในหน้าที่ มีวินัยในตนเองประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ โดยเชื่อมโยงกับระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ครูขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ และเผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัยทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ขาดการรับรู้เป้าหมาย ระบบและขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ขาดการรับรู้และตอบสนองการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติ

6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนและประสานความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) องค์กรเอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำระบบสารสนเทศ และเครือข่ายส่งเสริมสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะ ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนา สื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล

ต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ได้แก่ การมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา การวิเคราะห์ความผิดพลาดในการทำงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของสถานศึกษา การจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงานจากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่ง กำหนดแผนการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยการบริหารจัดการศึกษาโดยศึกษาจากกลุ่มนักเรียนผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิจัย
2. ควรมีการศึกษากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โดยยึดกรอบแนวคิดการศึกษาจากภารกิจหลักการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
3. ควรมีการศึกษาวิจัยกับ โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ เพื่อกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพ
4. ควรมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานของ โรงเรียนขนาดเล็ก ภายหลังจากที่มีการนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
5. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบในกำกับของรัฐและ โรงเรียนเอกชน ซึ่งมีสภาพบริบทที่แตกต่างกันและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากขึ้น
6. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบระหว่าง โรงเรียนที่อยู่ในเมือง กับ โรงเรียนที่อยู่ต่างจังหวัด หรือในเขตชายแดนซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ครอบคลุมเหมาะสมสามารถนำไปใช้ตามสภาพบริบทของโรงเรียนมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลทิพย์ ทองกำแหง. 2554. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลวรรณ รอดจ่าย. 2552. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพงษ์ กายสิทธิ์. 2544. กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาและ
ประถมศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติพงษ์ โด่งพิมาย. 2551. การศึกษาสาเหตุที่โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงเรียนจัดการศึกษาได้
มาตรฐานอยู่ในระดับดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- เกรียง เลิศล้ำ. 2543. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัตติยา ด้วงสำราญ. 2552. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.
คุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2549.
เอกสารประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร : พริกหวาน
กราฟฟิค.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2547. แนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับ
คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2547. **องค์ความรู้การพัฒนาระบบราชการ.**
กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2549. **แนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2550. **คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ชุมชนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2550. **นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2551. **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2551.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2551. **นวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2550.** กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2552. **นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์.** กรุงเทพมหานคร : ชุมชนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2555. **แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร.**
กรุงเทพมหานคร : ชุมชนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2552. **รายงานพิเศษ: การศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อ การพัฒนาประเทศ,** (<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=๓๖๒, ๒๕๕๒>)

- จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. 2549. การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความดี มีคุณธรรม.
กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).
- ชวนพิศ ลิทธิธาดา. 2552. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล.
คุณฉันทิพนธ์ปริญญาคุณฉันทิพนธ์. สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. 2551. คู่มือคู่มือองค์การแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน.
- ทรงพล เจริญคำ. 2552. รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.
คุณฉันทิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุณฉันทิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2540. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอรัมเมท
(ไทยแลนด์).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ **Modern organization Theory**.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ทีศนา แคมณี และคณะ. 2547. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.
เอกสารเผยแพร่ใน โครง วพร. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้
ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนิก คุณเมธีกุล. 2552. การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของ
สถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุณฉันทิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัช บุญยมนิ. 2550. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุณเจริญ. 2546. การบริหารโรงเรียน ยุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพมหานคร : ขาวฟ้า.
- ประคอง กรรณสูตร. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประคอง รัศมีแก้ว. 2551. **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ.**

คุณนิพนธ์ปริญญาคุณฐิบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประยงค์ เนาวบุตร. 2547. **ภารกิจ บทบาท และหน้าที่ของสถานศึกษา.** ในเอกสารประกอบการ

สอนชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา หน้าที่ 1-7. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ประเวศ ะเสี. 2541. **ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ.**

(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

ปิติญ ปฎิพิมพาคม. 2550. **รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

คุณนิพนธ์ปริญญาคุณฐิบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. 2542. **การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม.** เอกสารประกอบการอบรมการ

วางแผนกลยุทธ์.

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. 2540. **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด**

การบริหารงานแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิธาน พื้นทอง. 2548. **ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พลุ้ยชัย ยาวีราช. 2550. **การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษา**

ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. 2554. **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม .**

กรุงเทพมหานคร : ดวงกลมพับลิชชิง .

ขงยุทธ วงศ์ภรณ์ศักดิ์. 2548. **ประกันภายในและประเมินภายนอก □องสอดรับกัน.**

วารสารสานปฏิรูป. (มิถุนายน 2548) : 47 – 53.

- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. 2549. **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553).** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. 2549. **เอกสารประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. 2550. **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2544-2548).** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542.** กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒน์อินเตอร์พริ้นต์.
- รื่นจิตต์ ตรีนุรักษ์. 2545. **การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศใจจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2550(จ). **รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2552(ก). **รายงานการวิจัยประเมินผลตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพมหานคร : เพลิน สตูดิโอ.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2552. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561).** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- วัชรพงษ์ แพร่หลาย. 2554. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2542. **การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

- วารุณี พุ่มแสง. 2538. การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2542. TQM คู่มือผู้องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพมหานคร :
ทีพีเอพับลิชชิง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ. 2545. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียน
มัธยมศึกษา : ผลการวิจัยเพื่อวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร : ทีพีวีสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : ทีพีวีสุทธี.
- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. 2549. การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศานิตย์ เขยชุม. 2543. แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2543. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2540. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา(ฉบับสมบูรณ์).
กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์พัฒนา.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2549. คุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพมหานคร
: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2546. คู่มือการบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร :
กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. 2550. การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา
เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2539. รายงานการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2546. เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับตนเอง. กรุงเทพมหานคร : จีรวัฒน์เอ็กเพลส.
- สมพิศ ไข่เอื้อง. 2554. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2539. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. 2546. เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำ. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 15 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. 2545-2546.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. 2539. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ สินธุระเวช. 2542. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช.
- สมาน อัสวภูมิ. 2542. ที่คิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพครบวงจรในองค์การทางการศึกษา. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- สร้อยตระกูล(ติวานนท์) อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. 2544. พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนักบริหารจัดการของแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. **แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุพล วังสินธุ์. 2545. **การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา.** วารสารวิชาการ. (มิถุนายน 2545) : 29-33.
- ศุมน บริสุทธิ์. 2544. **การศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดตรัง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. 2543. **กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพมหานคร : องค์การค้ำคูณสภา.
- สุวิทย์ ยอดสละ. 2554. **การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ : ทางรอดหรือทางเลือก.** วารสาร การบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม พ.ศ.2554 : 9
- สุวิมล ว่องวานิช. 2550. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2552. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช. 2547. **แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ.** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- อุดมชัย สวนทวี. 2546. **การศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. 2536. **การพัฒนาดัชนีผู้ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะ พยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Bartol, M Kathryn, and Martin, C David. 1998. **Management**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Baumgart, N. 1987. **Equity, quality and cost in higher education**. Bangkok : UNESCO regional office for Asia and the Pacific.
- Bender, Paul S. (1983). **Resource Management, An alternative View of the Management Process**. New York: John Wiley & Sons.
- Bikas C. Sanyal. 1999 .**Strategic Managemant in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education, Chulalongkorn University.
- Black, J. Stewart, and Porter Lyman, W. 2000. **Management Meeting New Challenges**. Upper Saddle River N.J. : Prentice Hall.
- Blase, J., & Kirby, P. (2000). **Bringing out the best in teachers: What effective principals do** (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Certo, Samuel C. 2000. **Modern management : diversity, quality, ethics, and the global management**. 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Certo, Samuel C. and Peter J. Paul. 1991. **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : McGraw-Hill.
- Collins, J. 2001. **Good to great**. New York : Harper Collins.
- Courtland L. Boree, et al. 1993. **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Daft, Richard L. 1991. **Management**. 2nd ed. Orandod : dryben Press.
- David, F. R. 1995. **Strategic Management**. New York : Prentice-Hall.
- Dubrin, Andrew J. 1994. **Essential of management**. 3rd ed. Ohio : South-Western Publishing.
- English , Horence B. and Chanpney. 1960. **A comprehensive Dictionary of Psychology and Psycho – Analytical Term**. New York : David Mckay.

- Goodstein, Leonard D., Noaln, Timothy M., and Pfeiffer J. William. 1993. **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works.** California : Pfeiffer Company.
- Greg, Bounds. 1994. **Beyond total quality management : toward the emerging paradigm.** New York.
- Griffin, Ricky W. 1996. **Management.** 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Hartly, J.H. 1968. **Educational Planning-Programming Budgeting : A system Approach.** Englewood Cliffs NJ:Prentice-Hall.
- Hoy, W.K, Miskel, G. 2008. **Educational administration : theory, research, and practice.** 8th ed. Boston : Mc Graw – Hill.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2001. **Educational administration.** 6th ed. New York : The McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G.Miskel. 2001. **Educational Administration.** Theory, Research, and practice. International ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M, Matterson, Michael T. 2001. **Organizational behavior and management** 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Ka-ho Mok. 2003. **Decentralizational and marketization of education in Singapore : A case study of the excellence model.** Journal of educational administration volume 41, November 4.
- Kath , Danicl and Robert L. Kahn. 1966. **The Social Psychology of Organizations.** New York : John Wiley and Sons.
- Knegevich , Stephen J. 1969. **Administration of Public Education.** New York : Harper and Row.
- Kotler, P. F. and Murphy P. E. 1981. **Strategic Planning for Higher Education.** Journal of Higher Education.
- Kreitner, Robert. 1998. **Management.** 7th ed. Boston : Houghton Mifflin.

- Lewis, Pamela S, Goodman, Stephen H, Fandt, Patricia M. 2001. **Management : challenge in the 21st century**. 3rd ed. Cincinnati : South-western college.
- Luenburg, F.C and Ornstein, A.C. 2004. **Educational Administration Concepts and Practices**. 4th ed. Belmont, Calif. : Thomson.
- Maassen P.A.M. and Von V. F. A. 1992. **Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher Education Volumn 2 : Analytical Perspectives**. pp.1483-1494. Oxford: Pergamon Press.
- Miller, Stephen Eugene. 1993. **The Applicability of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria to Assessing the Quality of Student Affairs in Colleges and Universities**. Dissertation, Ph.D.. The Ohio University. (Online). Available : <http://thailis-db.car.chula.ac.th/dao/detail.nsp>.
- Owens, R.G. 2004. **Organizational Behavior in Education**. 8th ed. Boston : Peasson/Allen and Bacal.
- Pfiffner , John M. and Robert V .Resthus. 1960. **Public administration . New York** : The RonaldPress.
- Sallis, Edward. 1993. **Total Quality management education**. London : Philadelphia, Kogan Page, Education management Series.
- Sanyal, Bikas C. 1999. **Management of Income Generation Activities**. Regional Workshop on Management of University Resources with Emphasis on Income Generation. Semeo Rihed.
- Sanyal, Bikas C. 1999. **Strategies Management in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education, ChulalongkornUniversity and Semeo Rihed.
- Schermerhorn, Jr. John R. 2002. **Management**. 7th ed. New York : John Wiley & sons.

- Smrekar, Claire and others. 2001. **March toward excellence : school success and minority student achievement in Department of Defense schools.** A report to the National Education Goals Panel. Lesson from the state.(Online). National Inst. On Early childhood development education. Abstract from ERIC file : ED459218
- Steiner, George A. 1989. **Strategic planning what Every Manager Must Know.** New York: The Free Press. **Webster's twentieth century dictionary of the English language un abridged.** 2nd ed. Pp636 : 1968.
- White, R. and R.Lippitt, 1960. **Leader Behavior and Member Reaction in Group Dynamics : Research And Theory.** Ccl. By Drowin Cartwright and Alvin Zander. 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. 1992. **Strategic Management : Text and Case.** Massachusetts : Alyn and Bacon.
- Yamane, T. 1970. **Statistics ; An introductory analysis.** 2nd ed., New York : Harper & Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และ ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามแนวคิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตาม แนวคิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
4. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีผลใดๆ ต่อตัวท่าน เนื่องจากจะนำเสนอ ผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณ อย่างสูงในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายพิพัฒน์ ภูมิไฉญ

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ชื่อสถานศึกษา

2. เพศ

ชาย

หญิง

3. อายุ

21 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 - 60 ปี

60 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา

รองผู้บริหารสถานศึกษา

ครูวิชาการ

ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. อาชีพ

รับราชการ

เกษตรกร

ค้าขาย

รับจ้าง

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าประถมศึกษา

ประถมศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)

มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามแนวคิด
การพัฒนาแบบก้าวกระโดด

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความจริงตาม
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด มีความหมายดังนี้

สภาพปัจจุบัน

- | | | |
|---|---------|-------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ตรงกับความเป็นจริงในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ตรงกับความเป็นจริงในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ตรงกับความเป็นจริงในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ตรงกับความเป็นจริงในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ตรงกับความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด |

สภาพที่พึงประสงค์

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตในระดับน้อยที่สุด |

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการบริการ โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
 ผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานที่ทำงาน/หน่วยงาน.....
 จังหวัด.....
 ผู้สัมภาษณ์ นายพิพัฒน์ ภูมิไฉญ
 สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

เกริ่นนำ

ในงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วทั้งประเทศที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ในรอบแรกระดับปรับปรุง และผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ในรอบที่สอง ได้ระดับคุณภาพดีหรือดีมาก และโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ในรอบแรกระดับพอใช้ และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ.ในรอบที่สอง ได้ระดับคุณภาพดี โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ และต้องศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานด้วย

ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญ มีความเกี่ยวข้อง หรือมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ท่านมีความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ควรมีการดำเนินการใดบ้าง เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดต่อไป จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาต สัมภาษณ์ดังรายการต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าสภาพปัจจุบันของโรงเรียนเป็นอย่างไรและท่านพึงประสงค์ให้โรงเรียนในอนาคตเป็นอย่างไร

2. ท่านมีกลยุทธ์การบริหารอย่างไรจึงทำให้โรงเรียนของท่านผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบแรกและรอบสองและได้รับรางวัลพระราชทาน

4. ท่านมีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานงานอย่างไร

5. ท่านมีการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความยั่งยืน รวมถึงในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง อย่างไร

6. ท่านมีการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร สร้างภาวะผู้นำ ของผู้บริหารและเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างไร

7. ท่านมีการส่งเสริมการวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด อย่างไร

9. ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย สร้างโอกาส หรือ ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนอย่างไร

10. ปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็น จุดแข็ง และ จุดอ่อนในการบริหารโรงเรียนของท่านอย่างไร

ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น

แบบประเมินความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์
(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

.....

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
 บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบประเมิน ฯ ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบ
 ก้าวกระโดดมีจำนวน 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 44 วิธีดำเนินการ

3. ในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อ
 การพัฒนาการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดเป็นอย่างยิ่ง

4. ขอความกรุณาจากท่าน โปรดประเมินฯ ร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อ
 การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ตามความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านในการจัด
 ส่งคืนผู้วิจัย โดยจะขออนุญาตประสานทางโทรศัพท์หรืออีเมลจากท่าน เนื่องจากผู้วิจัยต้องรวบรวม
 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของท่านนำมาประมวล รวบรวม และปรับปรุงร่าง
 กลยุทธ์ ฯต่อไป

ผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเป็นแนวทางการ
 พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กอย่างยั่งยืนต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการประเมินฯ
 ร่างกลยุทธ์ฯนี้ และขอกราบขอพระคุณอย่างสูงที่ท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

**แบบประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ความถูกต้องและความครอบคลุม
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์**

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

คำชี้แจง: ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และโปรดประเมินในแต่ละหัวข้อโดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

ตอนที่ 1: ความสอดคล้องของร่างกลยุทธ์ฯ กับ SWOT Analysis

ความสอดคล้องของร่างกลยุทธ์ฯ กับ SWOT Analysis	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน																				
2.การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความยั่งยืน																				
3.เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร																				
4.ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก																				

ตอนที่ 2: ความสอดคล้องของร่างกลยุทธ์หลัก กับร่างกลยุทธ์รอง

ความสอดคล้องของร่างกลยุทธ์หลัก กับ ร่างกลยุทธ์รอง	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียน																				
<i>กลยุทธ์: 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิด วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึง และเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่ แท้จริง</i>																				
<i>กลยุทธ์: 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด</i>																				
2.การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความ ยั่งยืน																				
<i>กลยุทธ์: 3 การพัฒนาองค์กรที่มีการ เปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง</i>																				
<i>กลยุทธ์: 4 การรวมพลังทำทายการ เปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง</i>																				
3.เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร																				
<i>กลยุทธ์: 5 สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</i>																				
<i>กลยุทธ์: 6 เสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากร</i>																				
4.ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงาน เชิงรุก																				
<i>กลยุทธ์: 7 เสริมสร้างวัฒนธรรมใน การทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม</i>																				
<i>กลยุทธ์: 8 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด</i>																				

ตอนที่ 3 : ความสอดคล้องของร่างกลยุทธ์ฯ วิธิดำเนินการ และ SWOT Analysis

ความสอดคล้องของวิธิดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมใน การพัฒนาโรงเรียน																				
<i>กลยุทธ์: 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมคิด วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึง และเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่ แท้จริง</i>																				
1.การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงและรู้ความเป็น จริงและเห็นคุณค่าข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่แท้จริงของ สถานศึกษา																				
2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วม ในการวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการ จัดการและพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา กับสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนอื่น																				
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมิน สถานภาพสถานศึกษาในการกำหนด นโยบาย และวิสัยทัศน์ ในการพัฒนา คุณภาพ																				
4.สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศึกษาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน และการจัดการศึกษาของโรงเรียน																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน																				
5.การประชุมชี้แจงบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน รับรู้ ข้อมูลข่าวสารเพื่อแสดงถึงความ โปร่งใสของการบริหารงานทุกเรื่อง																				
กลยุทธ์: 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างดี ที่สุด																				
1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ กลั่นกรอง และพิจารณาตัดสินใจการทำงาน กำหนดกรอบการทำงานร่วมกับ คณะทำงานก่อนเข้าสู่การพิจารณา ของคณะกรรมการทั้งคณะ หรือต่อที่ ประชุมคณะครู – คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน																				
2.ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วน ร่วม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือ ทำ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิด และตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกงานที่ เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของ ตนเองและราชการ																				
3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจเพื่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม ระบบการประกันคุณภาพภายใน																				
4.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ ทำงานและการตัดสินใจในการจัดหา ทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบช่วยเหลือนักเรียนที่ขาด แคลน																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์: 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างดี ที่สุด																				
5.ส่งเสริมให้ครูมีใจรักในสิ่งที่ทำ มุ่งมั่น และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างดีที่สุด																				
2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สู่ความยั่งยืน																				
กลยุทธ์: 3 การพัฒนาองค์กรที่มีการ เปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง																				
1.ส่งเสริมให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้น สนใจ แสวงหาความรู้ จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้แบบ มีทิศทาง เผยแพร่ข่าวสารที่ทันสมัย ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอก โรงเรียนและพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ																				
2.ประชุม อบรม เพื่อกำหนดทิศ ทางการทำงาน นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์เป็น แนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และ สร้างความเข้าใจในวิธีการทำงาน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ																				
3.การบูรณาการภาระงานต่างๆ ที่ ได้รับมอบหมาย เข้ากับภาระงานปกติ ขององค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใน การเชื่อมโยงหรือถ่ายโอนข้อมูลงาน กับโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจากได้อย่างรวดเร็ว																				
4. โรงเรียนประเมินตนเองจัดกิจกรรม นิทรรศการเผยแพร่ผลงาน ขยายผล การดำเนินงานต่อสาธารณชน																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สู่ความยั่งยืน																				
กลยุทธ์: 3 การพัฒนาองค์กรที่มีการ เปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง																				
5. ส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะของครูและบุคลากรจากรุ่นสู่ รุ่น อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดค่านิยม หลักและวิสัยทัศน์ เป็นกรอบการ ดำเนินงาน																				
6. พัฒนาครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนชุมชน ให้สามารถใช้ ประโยชน์จากโลกออนไลน์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ																				
กลยุทธ์: 4 การรวมพลังทำทายการ เปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง																				
1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้ ความเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในการ เปลี่ยนแปลงและตั้งทีมงานที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญให้ความรู้และพัฒนา ทักษะแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง																				
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ ให้รางวัลต่อผลสำเร็จจากการ เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน																				
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการรับรู้และ ตระหนักถึงความจำเป็น ผลดีและ ผลกระทบเพื่อกำหนดแผนงาน กิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สู่ความยั่งยืน																				
กลยุทธ์: 4 การรวมพลังทำทายการ เปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง																				
4. โรงเรียนปรับเปลี่ยนนโยบายตาม หน่วยงานต้นสังกัดแต่ยังคงยึดค่านิยม หลักไว้ และนำส่วนที่ดีในการ เปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและ ท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน																				
3. กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ บุคลากร																				
กลยุทธ์: 5 สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร																				
1.การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น สร้าง ทีมงาน คณะกรรมการอย่างมีระบบ เพื่อความโปร่งใสยุติธรรมให้ สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จ																				
2.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสร้างทีมงาน คณะกรรมการ อย่างมีระบบ มุ่งมั่นพากเพียรเพื่อให้ โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่าง ยิ่งใหญ่																				
3. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากหน่วยงานต้นสังกัดและ เปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบาย ของหน่วยการต้นสังกัดได้อย่าง รวดเร็วมีประสิทธิภาพ																				
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน เป็นกันเองโดยถือว่า ตนเอง เป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ บุคลากร																				
<i>กลยุทธ์: 5 สร้างภาวะผู้นำระดับ 5 ของผู้บริหาร</i>																				
5.ผู้บริหาร โรงเรียนเปิด โอกาสให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถ สร้างสรรค์งานคิดนอกกรอบจากการ บริหารงานปกติมุ่งสู่ความเป็นเลิศใน ระดับชาติทุกด้าน																				
6.ผู้บริหาร โรงเรียนยึดหลักผู้นำ รู้ ตาม รู้ประสาน แสวงหาความรู้ทาง วิชาการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอ เผยแพร่แก่บุคลากร เครือข่าย และ หน่วยงานต้นสังกัด																				
7.ผู้บริหาร โรงเรียนกล้าคิด กล้าทำ และให้เวลากับการบริหารโรงเรียน รับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็น ของทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์เพื่อลง สู่การปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำ ได้																				
8.ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่น ในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรส่วน ใหญ่ มีกำลังใจ ความมุ่งมั่น ท่วมเท เสียสละ มีจิตสำนึกที่ดีในการ ปฏิบัติงาน																				
3. กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ บุคลากร																				
1.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสำรวจสภาพปัญหาและความ ต้องการด้านบุคลากร การเลือก บุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ บุคลากร																				
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการให้ความเห็นชอบ ในการโอน การย้ายของบุคลากรและปรับเปลี่ยน และปลดคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ออก จากงาน																				
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมบริหารงาน โดยการเลือก บุคลากรที่เหมาะสมและตรงกับงาน ในโรงเรียนและให้บุคลากรได้รับ ความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรม																				
4. จัดครูเข้าสอนและปฏิบัติหน้าที่ตรง กับความรู้ความสามารถและงานที่ รับผิดชอบ จากความสมัครใจ คุณวุฒิ ทัศนคติที่ดีต่องาน และ ความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำ และ ประสบการณ์และผลงานเชิงประจักษ์																				
5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคน ได้เรียนรู้งานทุกงาน สามารถร่วม ปฏิบัติงานด้วยกันหากบุคลากรที่ รับผิดชอบเกิดปัญหา																				
4. กลยุทธ์ส่งเสริมวัฒนธรรมการ ทำงานเชิงรุก																				
กลยุทธ์: 7 เสริมสร้างวัฒนธรรมใน การทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม																				
1. ส่งเสริมให้ครูสร้างวัฒนธรรม ทางด้านวินัยที่ดี มีวินัยในตัวเอง การ คิด และการปฏิบัติตนตามระเบียบ แบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ และ วัฒนธรรมที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ นักเรียนและเอกลักษณ์ของ สถานศึกษา																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์: 7 เสริมสร้างวัฒนธรรมใน การทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม																				
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ กำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ วินัยในตัวเอง ความคิด และการปฏิบัติตามแผนงานเดิมให้ สำเร็จ ก่อนเริ่มแผนงานใหม่ตาม กฎระเบียบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และคล่องตัว																				
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีระเบียบวินัย ในตนเอง คิด และปฏิบัติงานจน สำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดี สร้าง วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกฝ่ายร่วมจัดการศึกษา																				
4. กลยุทธ์ส่งเสริมวัฒนธรรมการ ทำงานเชิงรุก																				
กลยุทธ์: 7 เสริมสร้างวัฒนธรรมใน การทำงานที่ดีแบบมีส่วนร่วม																				
4. โรงเรียนมีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็น ธรรม มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ ทำงานที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ อย่างรวดเร็วทันเวลา ปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่เสมอ คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการมี การ																				
5. การส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบ วินัยในตัวเอง มีความมานะพยายาม มี จิตสำนึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เสมือนเป็น ครอบครัวเดียวกันภายในโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ																				

ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับ ร่างกลยุทธ์	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์: 8 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด																				
4. กลยุทธ์ส่งเสริมวัฒนธรรมการ ทำงานเชิงรุก																				
1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ ระดมทรัพยากร เงินทุนกำลังคนจาก ชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน																				
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน และร่วมผลักดันให้มีการพัฒนาแบบ ก้าวกระโดด																				
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น																				
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ขั้นตอนของการทำงาน โดยยึด หลักการบริหารเชิงระบบ PDCA																				
5. การสร้างพลังร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ให้มีความเข้มแข็งมุ่งสู่ เป้าหมายเดียวกันและดำเนินงานอย่าง มีทิศทางร่วมกัน																				
6. ครูรักและสามัคคีกัน ขอมรับความ คิดเห็นที่ซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล ใช้จินตนาการ ความคิดที่สร้างสรรค์ อุดมการณ์และจิตวิญญาณร่วมกันใน การทำงานอย่างเต็มกำลัง																				

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรง
ของเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย

ด้านนโยบายการศึกษา

- | | |
|-----------------------|---|
| 1.ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ที่ปรึกษาคํานนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2.ดร.พีระ รัตนวิจิตร | ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3.นายไกร เกษทัน | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและ
นิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

ด้านการบริหารการศึกษา

- | | |
|-----------------------------|---|
| 4.ดร.รมย์ พะโยม ผู้อำนวยการ | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กำแพงเพชร เขต 2 |
| 5.ดร.สุวรรณ นรพักตร์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาแพร่ เขต 1 |

ผู้บริหารสถานศึกษา

- | | |
|-------------------------|--|
| 6.นายสวาท เกษณา | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ
โรงเรียนอนุบาลแจ้ห่ม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง
เขต 1 |
| 7.นายบรรเทิง ทานะขันธุ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก
เขต 2 |

ด้านผู้วิจัยทางการศึกษา

- | | |
|---------------------|--|
| 8.ดร.สามารถ กมขุนทด | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กำแพงเพชร เขต 2 |
|---------------------|--|

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่ม

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่ม**

ด้านนโยบายการศึกษา

- | | | |
|----|---------------------|---|
| 1. | ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. | ดร.พีระ รัตนวิจิตร | ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

ด้านบริหารการศึกษา

- | | | |
|----|---------------------|--|
| 3. | ดร.สุวรรณ นรพักตร์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาแพร่ 1 |
| 4. | ดร.รมย์ พะโยม | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 |
| 5. | นายเชวง วัฒนธีรวงูร | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 |

ด้านวิจัยและวัดประเมินผล

- | | | |
|----|-----------------------|--|
| 6. | ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ | รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 7. | ดร.ชนาธิป ทูย์แป | นักวิชาการศึกษานานาชาติพิเศษ
สำนักทดสอบทางการศึกษา สพฐ. |
| 8. | นางสาววรรณัน ขุนศรี | นักวิชาการศึกษานานาชาติพิเศษ สำนักวิชาการ
และมาตรฐานการศึกษา สพฐ. |

ด้านผู้บริหารสถานศึกษา

- | | | |
|-----|----------------------|---|
| 9. | ดร.มยุรี แพร์หลาย | ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ จ.อ่างทอง
สพม.เขต 5 |
| 10. | นางสุมณฑา พันธุ์มาลา | ผู้อำนวยการโรงเรียนมีนบุรี
กรุงเทพมหานคร |
| 11. | นายปรีชา อาชีพสุจริต | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแก้วตา
สพป.อยุธยา เขต 1 |
| 12. | นายจักรวธ สุขผลิน | รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางพูน
สพป.ปทุมธานี เขต 1 |

ด้านนิเทศการศึกษา

- | | | |
|-----|------------------------|--|
| 13. | นายปรีชา อรุณสวัสดิ์ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สพป.กทม 1 |
| 14. | ดร.วัชรีย์ เหล่มตระกูล | ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการ
สพป.ลำปาง 1 |

ด้านครูผู้สอน

- | | | |
|-----|-----------------------|--|
| 15. | นางสาววิภาวดี ธนามิตร | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดทุ่งหลวง
สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 1 |
|-----|-----------------------|--|

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ขนาดเล็ก
ประจำปี 2554 ที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ขนาดเล็ก
ประจำปี 2554 ที่ให้สัมภาษณ์

1. นายจิรศักดิ์ สาระวัน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกบไทร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เพชรบูรณ์ เขต 1
2. นายศรัณย์ บัวทองเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาทอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง
เขต 1
3. นายธำรงค์ หน่อเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโฮ่อง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน
เขต 1
4. นายชัยทัศน์ จ้องสกุลวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าระพา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย



ที่ ศร0512.6 (2771)/55-4451

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพิพัฒน์ ภูภิโย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึง ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศร0512.6 (2771)/55-4455

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพิพัฒน์ ภูภิโย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดและเป็นเลิศ” โดยมีอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร. พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องตกลงใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามกับผู้บริหาร โรงเรียน ครู วิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ตกลงใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศร0512.6 (2771)/55-4453

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพิพัฒน์ ภูภิโณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดและเป็นเลิศ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลวิจัย คือ แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศร0512.6 (2771)/55-4454

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพิพัฒน์ ภูภิโณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดและเป็นเลิศ” โดยมีอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศิริ สิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลวิจัย ด้วยการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร โรงเรียน ครูวิชาการ ในวันจันทร์ที่ 3 ธันวาคม พ.ศ.2555 เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการสัมภาษณ์ข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1400

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

1 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพิพัฒน์ ภูมิโณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดดและ
เป็นเลิศ” โดยมีอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 9 เมษายน 2556
เวลา 13.00 น ณ ห้องประชุมศูนย์ปฏิบัติการ สพฐ.(DOC) อาคาร 5 ชั้น 9 สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและ
เวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชินชนก โควินท์)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพิพัฒน์ ภูภิโย เกิดวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2511 ที่จังหวัดกำแพงเพชร สำเร็จการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์ วิทยาลัยครูกำแพงเพชร เมื่อปีการศึกษา 2535 สำเร็จการศึกษา หลักสูตรการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิติศาสตร์ การศึกษา และพัฒนาหลักสูตร จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2541 สำเร็จหลักสูตร ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เมื่อปีการศึกษา 2551 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2551 ปัจจุบัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคุยบ้านโอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน