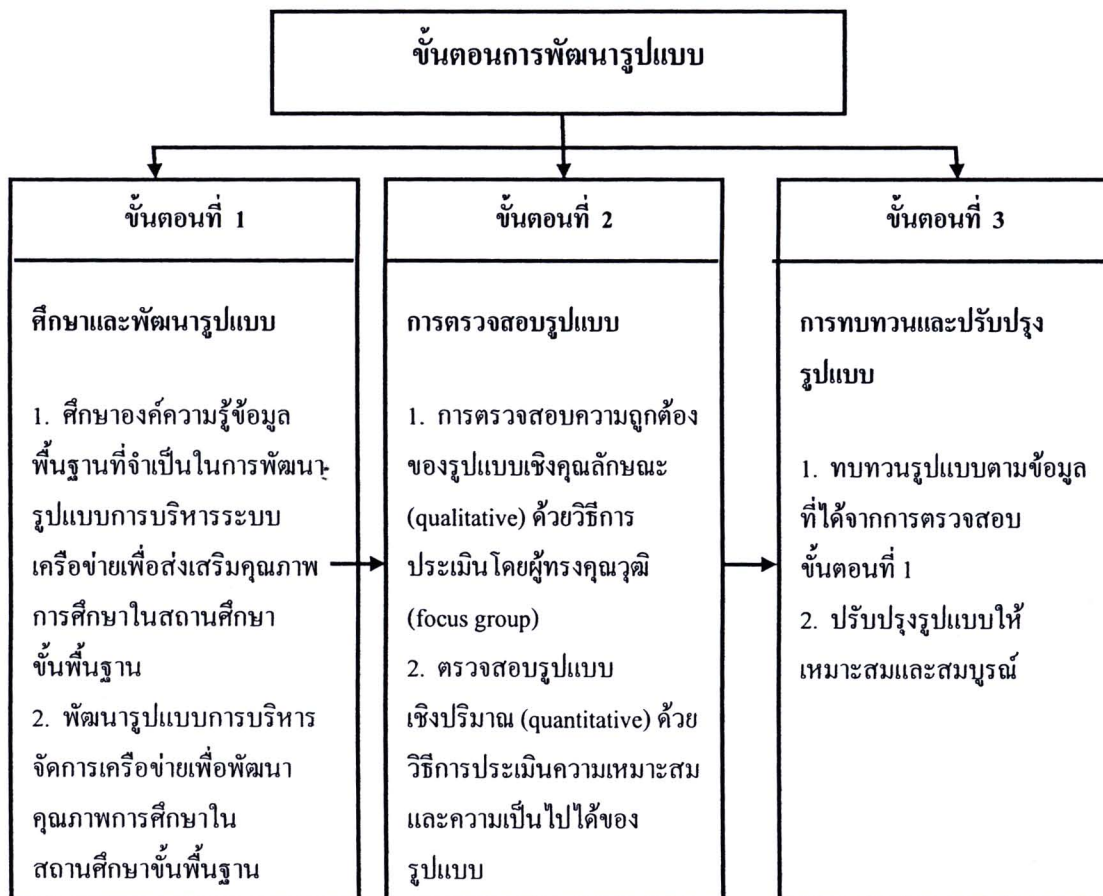


บทที่ 5

การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยด้านบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารระบบเครือข่ายที่จะส่งผลต่อการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องตามแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร รวมทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรายละเอียดได้นำเสนอแล้ว ในบทที่ 1 - 4 ในบทนี้จะนำเสนอขั้นตอนการพัฒนาพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ดังแสดงแผนภาพรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 20 ขั้นตอนการพัฒนาพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร



รายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาทั้งในการดำเนินงานรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จากข้อค้นพบการวิจัยสภาพปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครในระดับองค์กร และระดับบุคคลรายละเอียด ดังนี้

ปัญหาระดับองค์กร

1. สถานศึกษาขาดระบบการสื่อสาร ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาให้บุคลากรและเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะความเข้าใจในบทบาทของการเข้ามาเป็นเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

2. สถานศึกษาขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงานรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร นับแต่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวทางการศึกษาไว้หลายมาตรา เช่น มาตรา 8 มาตรา 9 และมาตรา 40 สาระสำคัญกำหนดให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการองค์คณะบุคคลต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สภาพปัจจุบันโดยรวมมิได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเป็นการสร้างภาระให้กับสภาพการศึกษาที่จะต้องจัดหางบประมาณ ดำเนินการ ซึ่งเป็นข้อจำกัดในแต่ละบริบทของสถานศึกษา

3. สถานศึกษายังใช้อำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายในการจัดสรรงบประมาณโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาททางการมีส่วนร่วม และจากข้อค้นพบของงานวิจัย ข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องยังส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา

4. ชุมชนไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการดำเนินงานรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่ง สถานศึกษาขาดความชัดเจนในการสร้างความเข้าใจให้กับชุมชน ประชาชน ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาชาติ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

5. สถานศึกษาขาดการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปกครองรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เนื่องจากสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการในสถานศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังรักษาอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียวไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือชุมชนเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ปัญหาระดับบุคคล พบว่า

1. บุคลากรขาดทักษะการสื่อสารในการร่วมสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความตระหนักในการสร้างแนวร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ขาดความเข้าใจ ความรู้ในการดำเนินงานรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร และไม่ปฏิบัติตามให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่หรือบทบาทหน้าที่ เพราะสถานศึกษาไม่ได้จัดทำขอบเขตของบทบาทหน้าที่ไว้ให้ปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วมจึงแสดงบทบาทไม่ถูกต้อง
3. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการบริหารในรูปแบบของระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
4. ผู้ปกครองและเครือข่ายต่าง ๆ ไม่มีเวลาในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่สัมพันธ์กันระหว่างสถานศึกษากับผู้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง
5. ฐานะทางสังคมทำให้ผู้ปกครองและเครือข่ายต่าง ๆ เกิดความกลัวที่จะเข้ามามีบทบาทในการบริหารระบบเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษา
6. ลักษณะนิสัยของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คอยฟังและปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้ที่มีอาวุโสกว่าและคุ้นเคยกับการรับคำสั่งมากกว่าการเสนอความคิดเห็น

จากข้อค้นพบ สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการดำเนินงานการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านองค์กรและด้านบุคคล ผู้วิจัยได้ยกร่างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่จะนำไปสู่กระบวนการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ โดยมีส่วนประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์” (Interactive Network Model)

ส่วนที่ 2 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบ

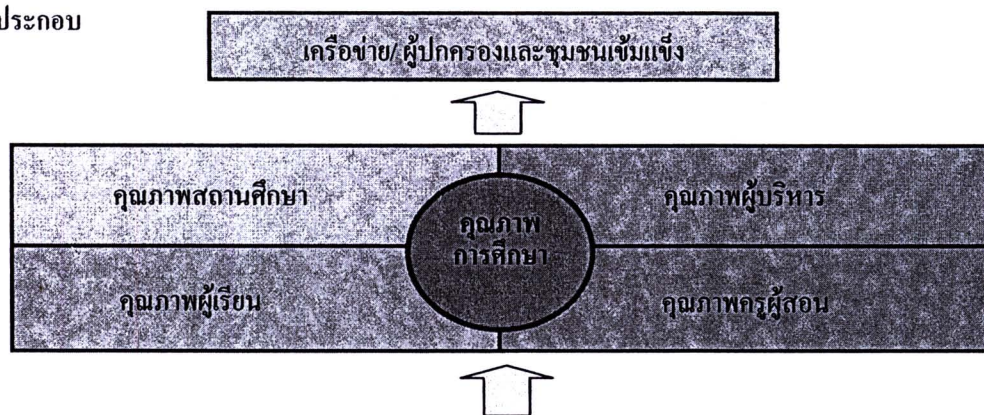
จากนั้นนำรูปแบบ (ฉบับร่าง) ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำสู่กระบวนการพัฒนาในขั้นตอน
ที่ 2 ต่อไป ดังแสดงแผนภาพรูปแบบ (ฉบับร่าง)

แผนภาพที่ 18 รูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

ส่วนที่ ① ชื่อรูปแบบ “รูปแบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์” (Interactive Network Model)

ส่วนที่ ② หลักการแนวคิด และวัตถุประสงค์

ส่วนที่ ③ องค์ประกอบ



เครือข่ายโรงเรียนหรือหน่วยงานการศึกษา
(School – Education Network)

1. สถานศึกษาในระบบ

- การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การศึกษา กรุงเทพมหานคร
- การอาชีวศึกษา
- การอุดมศึกษา

2. สถานศึกษานอกระบบ

- ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
- ศูนย์ฝึกอาชีพ ฯลฯ

3. แหล่งการศึกษาตาม
อัยยาศัย

- พิพิธภัณฑ์การศึกษา
- หอสมุดแห่งชาติ
- อุทยานแห่งการเรียนรู้
- โรงละคร ฯลฯ

เครือข่ายหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานการศึกษา
(Non – School Education Network)

1. หน่วยงานภาครัฐ

- กระทรวงยุติธรรม
- กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักนายกรัฐมนตรี
- กระทรวงมหาดไทย
- กระทรวงสาธารณสุข
- กระทรวงวัฒนธรรม
- กระทรวงแรงงาน
- กระทรวงการคลัง
- กระทรวงพาณิชย์
- กระทรวงเกษตร
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ

2. หน่วยงาน
ภาคเอกชน

- รัฐวิสาหกิจ / องค์การมหาชน
- บริษัท / ห้าง / ร้าน
- สถานศึกษาเอกชน
- โรงพยาบาล
- มูลนิธิ / สมาคม / ชมรม
- สโมสร ฯลฯ

สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม

การสื่อสาร

ภาวะผู้นำ
ในการบริหาร
โรงเรียน

①

②

การวิเคราะห์
เชิงยุทธศาสตร์

③

การจัดทำแผน
ยุทธศาสตร์

⑤

การควบคุม
และประเมิน
เชิงยุทธศาสตร์

④

การนำแผนยุทธศาสตร์
สู่การปฏิบัติ

งบประมาณ

บริหารทั่วไป

ส่วนที่ ④ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำรูปแบบฉบับ (ร่าง) มาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบแบ่ง เป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 เชิงคุณลักษณะ (Qualitative) เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการสนทนากลุ่ม (focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักบริหารระดับนโยบายจากหน่วยงานที่กำกับโดยตรง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา จากสถาบันการศึกษาที่ดำเนินการโดยรัฐ จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้แทนองค์กร บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนชุมชน จำนวน 4 คน

2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง กำหนดคุณสมบัติไว้ ดังนี้

(1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) เป็นหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารทางการศึกษาในองค์กรหน่วยงานทางการศึกษา

(3) เป็นผู้มีความรู้วิชาการทางด้านบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา หรือเป็นวิทยากรเป็นต้น

(4) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

(5) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ เป็นต้นและดำรงตำแหน่งในระดับนั้นไม่น้อยกว่า 5 ปี

3. วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้มีดังนี้
- 3.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
 - 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด
 - 3.3 ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่ศึกษาตามรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย พหุภาคีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับกว้าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00
5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย (Descriptive statistics) คือ ค่าความถี่ ร้อยละ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
6. ข้อมูลการประเมินรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับก่อนพัฒนา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูล ความถี่ ค่าร้อยละ และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ตาราง 21 สรุปแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. แนวคิดหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ	1.1 มีแนวคิดและหลักการกำกับการพัฒนารูปแบบที่เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมเชิงทฤษฎี มีการจัดระบบความคิด และการนำเสนอที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 1.2 มีเนื้อหาและกระบวนการที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารระบบเครือข่ายของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ

ตาราง 21 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. ความเหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้	2.1 มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการเพราะ conceptual framework ดี และสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารจัดการในสถานศึกษาและตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รอบที่ 2 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ 2.2 มีขั้นตอนการพัฒนาครบถ้วนตามกระบวนการที่มีความเหมาะสมในเชิงทฤษฎี 2.3 ในภาพรวมของรูปแบบมีความเหมาะสม และชัดเจนดี มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ โดยนำเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามาเป็นแนวร่วมในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาที่จะส่งผลสัมฤทธิ์กับนักเรียนโดยตรง
3. ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้	3.1 สามารถนำไปใช้ได้โดยต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง 3.2 ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้บางกรณีอาจขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีความทักษะในการบริหารตามสภาวการณ์ของการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดแนวร่วมในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ
4. ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้	(1) เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในบริบทของแต่ละสถานศึกษาเป็นรูปแบบที่มีความเป็นรูปธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

ตาราง 21 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
4. ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้ (ต่อ)	(2) เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมมาก มีกระบวนการครบถ้วนให้แนวคิดที่สำคัญๆ ต่อการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน
5. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อความสำเร็จของรูปแบบ	(1) รูปแบบซึ่ง ประกอบด้วย 4 ส่วน อาจทำให้การนำไปใช้ไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ ควรเสนอรายละเอียดเฉพาะส่วนที่ เป็นกระบวนการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษาโดยตรง (2) องค์ประกอบของรูปแบบในส่วนที่ 2 คุณภาพที่เกิดจากการบริหารระบบเครือข่ายในแต่ละด้าน จากภาพการแสดงผลภาพลูกศรชี้คุณภาพสูงสุด คือ ด้านเครือข่าย /ผู้ปกครอง และชุมชนเข้มแข็ง ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่แสดงความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ควรนำคุณภาพด้านสังคมด้านผู้เรียนและด้านคุณภาพการศึกษา ผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการบริหารระบบเครือข่าย โดยมีองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งการบริหารจะต้องครอบคลุมภารกิจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป และมีการบริหารในเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวขับเคลื่อน (3) จากองค์ประกอบของระบบเครือข่ายทั้ง 5 องค์ประกอบ การสื่อสารเป็นส่วนประกอบของการที่จะนำไปเป็นกลไกเพื่อให้เกิดความสำเร็จของการบริหารระบบเครือข่ายข้อเสนอแนะในการแสดงผลภาพหรือขนาดตัวอักษร “การสื่อสาร” เพื่อเป็นการสื่อความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีความเข้าใจตรงกันไม่ควรนับเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารเครือข่าย

ตาราง 21 (ต่อ)

ประเด็น	มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
5. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และเพื่อความสำเร็จของรูปแบบ (ต่อ) 	(4) รูปแบบที่นำเสนอมีความสมบูรณ์ในเชิงของการบริหารจัดการ และในเชิงวิชาการแต่การนำรูปแบบไปใช้ได้มากนักน้อยเพียงใด อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของบริบทแต่ละสถานศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มบุคคล กลุ่มเป้าหมายร่วมส่งเสริมคุณภาพสถานศึกษา (5) การนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาในเชิงบริหารจัดการ ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลสำเร็จของการบริหารจัดการจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน กิจกรรมหรือโครงการควรเป็นกิจกรรมที่พัฒนาให้ต่อเนื่อง อาจจะเป็นลักษณะ research and development เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (6) เจือนใจและข้อจำกัดของรูปแบบ ควรจัดทำเป็นคู่มือการใช้รูปแบบ หรือจัดทำเป็นเอกสารเพื่อนำเสนอการใช้รูปแบบ

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็น และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน ในการที่นำรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาตามความคิดเห็นของแต่ละประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus group) ได้แก่ (1) แนวคิดหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) ความเหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้ (3) ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ (4) ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้ (5) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ได้ข้อสรุปเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันในการที่นำรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาตามความคิดเห็นของแต่ละประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus group) ได้แก่ (1) แนวคิดหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) ความเหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้ (3) ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ (4) ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้ (5) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อความสมบูรณ์จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำมาปรับและพัฒนาการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

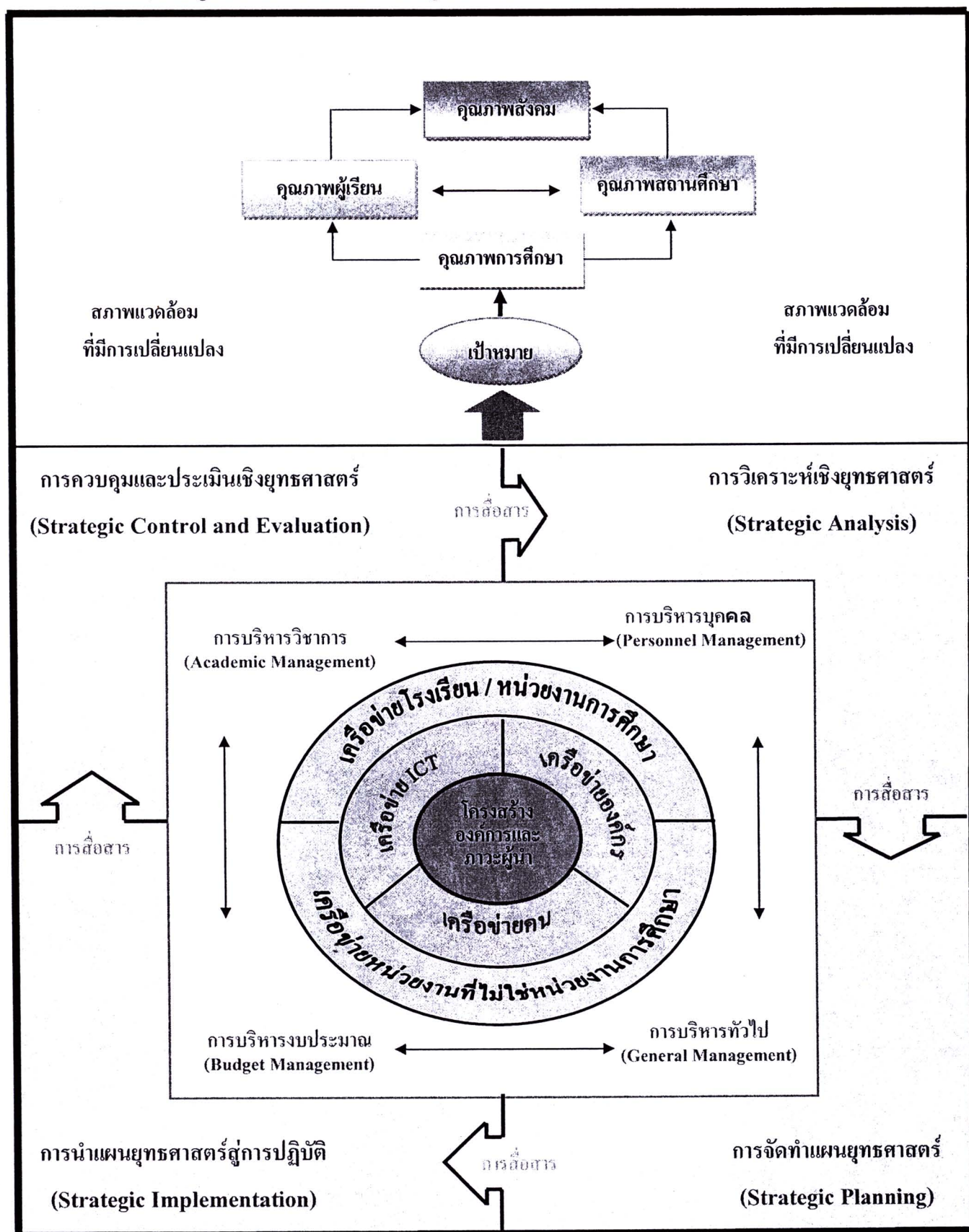
ส่วนที่ 2 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบรูปแบบ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบ ดังแสดงแผนภาพรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับผลการวิจัย) รายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 19 รูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Interactive Network Management: SINM Model)



ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์ เชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Interactive Network Management Model: SINM)

ส่วนที่ 2 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- หลักการแนวคิดของรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และอนาคตของระบบการศึกษาไทย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553

2. เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่เป็นระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ครอบคลุมภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบริหารวิชาการ (Academic Management)
2. ด้านการบริหารงบประมาณ (Budget Management)
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration)
4. ด้านการบริหารทั่วไป (General Administration)

ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

3. เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างแนวร่วมในการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้เกิดคุณภาพในทุก ๆ ด้าน

4. เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรทั้งระบบเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการบริหารระบบเครือข่ายในสถานศึกษา โดยใช้การกระบวนกรบริหารแบบมีส่วนร่วมและกระบวนกรเครือข่ายปฏิสัมพันธ์ (Interactive Network) เป็นองค์ประกอบในการบริหารระบบเครือข่าย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
3. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
4. การควบคุมและประเมินเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control and

Evaluation)

5. เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์กันในเชิงระบบขององค์ประกอบในการบริหารองค์กร ซึ่งในที่นี้ หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบทางการศึกษา ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร เป้าหมาย ภาวะผู้นำ และสิ่งแวดล้อม

■ **วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. เพื่อเป็นรูปแบบและแนวทางสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลไกในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโดยองค์รวม ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา คุณภาพนักเรียน คุณภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัสถานศึกษาในลักษณะของการมีส่วนร่วมแบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2. เพื่อให้รูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกระบวนการบริหารสถานศึกษาในการที่จะส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทย อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม และด้านการเมือง อีกทั้งยังสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561) ที่กำหนดกรอบแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

3. เพื่อให้รูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามมาตรฐานการศึกษาชาติที่กำหนด อีกทั้งให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2556) ของประเทศไทยที่มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคนไทยยุคใหม่ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบมี 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 : ระบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1.1 เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ซึ่งเป็นลักษณะของเครือข่ายการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเป็นแนวทางการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้แก่

1.1.1 เครือข่ายองค์กร (Institutes Networking Connection)

1.1.2 เครือข่าย ICT (ICT Networking Connection)

1.1.3 เครือข่ายคน (People Networking Connection)

1.2 เครือข่ายโรงเรียนหรือหน่วยงานการศึกษา (School – Education Network)

ประกอบด้วย

1.2.1 เครือข่ายโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่

1. สถานศึกษาในระบบ

- การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การศึกษากรุงเทพมหานคร
- การอาชีวศึกษา
- การอุดมศึกษา

ฯลฯ

2. สถานศึกษานอกระบบ

- ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
- ศูนย์ฝึกอาชีพ

ฯลฯ

3. แหล่งการศึกษาตามอัธยาศัย

- พิพิธภัณฑ์การศึกษา
- หอสมุดแห่งชาติ
- อุทยานแห่งชาติการเรียนรู้
- โรงละคร

ฯลฯ

1.2.2 เครือข่ายหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานทางการศึกษา (Non – School Education Network) ประกอบด้วย

1. หน่วยงานภาครัฐ

- สำนักนายกรัฐมนตรี
- กระทรวงศึกษาธิการ
- กระทรวงมหาดไทย
- กระทรวงสาธารณสุข
- กระทรวงยุติธรรม
- กระทรวงวัฒนธรรม
- กระทรวงแรงงาน

- กระทรวงการคลัง

- กระทรวงยุติธรรม

ฯลฯ

2. หน่วยงานภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจ / องค์กรมหาชน

- บริษัท / ห้าง / ร้าน

- สถานศึกษาเอกชน

- โรงพยาบาล

- มูลนิธิ / สมาคม / ชมรม

- สโมสร

ฯลฯ

1.3 การกิจหลักการบริหารงาน 4 ด้าน ของสถานศึกษา ได้แก่

1. ด้านการบริหารวิชาการ (Academic Management)

สถานศึกษาจะต้องจัดระบบการบริหารจัดการด้านบริหารวิชาการตามภารกิจหลักอย่างถูกต้องครอบคลุมให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้ต่อไป

งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ กลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ สามารถออกแบบหลักสูตรและประเมินผลการใช้หลักสูตรได้อย่างอิสระด้วยคณะทำงานของตนเอง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้ครูผู้สอนและคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องตามแนวการจัดการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

งานวัดและประเมินผลและการเทียบโอนมีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจให้ครูและกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น สามารถจัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงแนวการวัดผลประเมินผลการเรียนที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ระเบียบการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544

งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จ ให้ครูและหรือคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่นสามารถพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

งานนิเทศการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่กลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงการนิเทศแบบมีส่วนร่วมและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

งานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการจัดระบบอบรบการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายของสถานศึกษารวมถึงเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมคิดวางแผน และติดตามผลการดำเนินงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จ ให้ครูและหรือคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานวิจัยหรืองานอื่นสามารถวิจัยได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงคุณภาพและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ (Budget Management)

สถานศึกษาจะต้องจัดระบบการบริหารจัดการด้านบริหารงบประมาณตามภารกิจหลักอย่างถูกต้องครอบคลุมให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีการะงานดังนี้ต่อไปนี้

- งานจัดทำและเสนอของบประมาณ งานบัญชีและงานพัสดุ มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติให้กลุ่มงบประมาณ กลุ่มงานบัญชี และกลุ่มงานพัสดุ และบริหารสินทรัพย์ โดยคำนึงถึงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- การวางแผนในการจัดหาพัสดุและจัดทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยีการศึกษา
- การจัดระบบการบริหารงบประมาณตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายงบประมาณ ได้แก่ 1) งานบุคลากร 2) งานดำเนินการ 3) งบลงทุน 4) งบเงินอุดหนุน 5) งบรายจ่ายอื่น
- การจัดระบบการรายงานผลด้านการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท

3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration)

สถานศึกษาจะต้องจัดระบบการบริหารจัดการด้านบริหารงานบุคคลตามภารกิจหลักอย่างถูกต้องครอบคลุมให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีการะงานดังนี้ต่อไปนี้

- การวางแผนอัตรากำลัง
- การจัดหาอัตรากำลัง
- การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- การจัดระบบพัฒนาบุคลากร
- การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- การลาทุกประเภท
- การประเมินผลงาน
- การส่งเสริมคุณภาพจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ
- การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- การออกจากราชการ
- การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ฯลฯ

4. ด้านการบริหารทั่วไป (General Administration)

สถานศึกษาจะต้องจัดระบบการบริหารจัดการด้านบริหารทั่วไปตามภารกิจหลักอย่างถูกต้องครอบคลุมให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีภาระงานดังนี้ต่อไปนี้เป็น

1. การวางแผนการบริหารงานการศึกษาในโรงเรียน
 - การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
 - การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือยกเลิกสถานศึกษา
2. เครือข่าย การมีส่วนร่วมและการระดมทรัพยากร
 - การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
3. การบริหารจัดการด้านผู้เรียน
 - การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - การรับนักเรียน

- การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- ทักษะศึกษา
- แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- การส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล
- ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4. การบริหารสำนักงาน

- การดำเนินงานธุรการ
- งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- การรายงานผลการปฏิบัติงาน

5. ระบบบริหารองค์กร

- การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 2 : การบริหารระบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์

การบริหารระบบเครือข่าย จะนำไปสู่การส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาวิเคราะห์ สามารถแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบทางการศึกษา ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกลไกหลักในการบริหาร ซึ่งจะเสนอรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรและภาวะผู้นำ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายต่าง ๆ

เป็นกลุ่มงานเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มีแนวปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม ชัดเจนต่อการปฏิบัติมีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สำหรับสภาพปัจจุบันของการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยึดแนวทางการดำเนินงานตามประกาศสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ได้กระจายอำนาจ การกิจงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบริหารงาน บุคคลและปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการให้ เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในเชิงคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (2002: 115-122) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การสมัยใหม่ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์การ และมีความแตกต่างไปจากโครงสร้างตามทฤษฎีแบบดั้งเดิมที่ไม่สามารถที่ จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ ว่าเป็นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มี ความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในขั้นต้น โครงสร้างองค์การที่เป็น ทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (project design) และ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix design) ต่อมาได้มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (network design) องค์การแบบแนวนอน (horizontal organization) และองค์การเสมือนจริง (virtue organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์การภาครัฐในปัจจุบันที่มีลักษณะรวมบุคลากร จากฝ่ายต่าง ๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องระดมความสามารถที่ หลากหลายเป็นการผนึกกำลัง (synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมี ประสิทธิภาพขององค์การ

สรุป การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคใหม่ของสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยน ทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาโดยตรงและทางอ้อม แต่สิ่ง สำคัญสถานศึกษาจะต้องมีหลักการที่มั่นคงตามสภาพบริบทของโรงเรียนเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวน ทศน์การบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงหลักการที่สำคัญที่จะทำให้การ บริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพเชิงคุณภาพ คือ การนำหลักการบริหารแบบมี ส่วนร่วมในลักษณะของการบริหารที่เป็นระบบเครือข่าย ซึ่งจะประกอบด้วยเครือข่ายต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้เกิดแนวร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ และเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนโดยตรง อีกทั้งประโยชน์ที่จะเกิดต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจะเป็น ผู้นำในการบริหารระบบเครือข่าย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่จะนำมาสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ เพื่อนำมากำหนดให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาวะสถานการณ์ปัจจุบันของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปัจจุบันจะต้องมีความโดดเด่นในลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำสู่การปฏิบัติ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel : อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2544) ได้แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Education Leadership)

- 1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายการสอน
- 1.2 ออกแบบหน่วยการเรียนรู้
- 1.3 พัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ
- 1.4 ประเมินการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน
- 1.5 ผลิตรายการการสอน
- 1.6 การนิเทศแบบคลินิก
- 1.7 การวางแผนเพื่อความก้าวหน้าบุคลากร

2. ภาวะผู้นำด้านการนิเทศ (Supervisory Leadership)

- 2.1 สร้างบรรยากาศที่ดี
- 2.2 สร้างทีมงาน
- 2.3 แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- 2.4 ตัดสินใจ
- 2.5 วางแผนและจัดการประชุม
- 2.6 คัดเลือกและสรรหาบุคลากร
- 2.7 วางตัวบุคคล
- 2.8 สร้างสิ่งใหม่ นำมาเปลี่ยนแปลง

3. ภาวะผู้นำด้านองค์กร (Organization Leadership)

- 3.1 ทบทวนโครงสร้างองค์การให้ทันสมัย
- 3.2 เข้าใจรายละเอียดโครงการต่าง ๆ
- 3.3 กำกับติดตาม
- 3.4 พัฒนาปรับปรุง

3.5 ประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะ

3.6 ระเบียบวินัยของนักเรียน

3.7 นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ

4. ภาวะผู้นำด้านการบริหาร (Administrative Leadership)

4.1 ใช้การวางแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ

4.2 สามารถจัดดำเนินการ การนิเทศและบริหารจัดการด้านการเงินงบประมาณ

4.3 เข้าใจการจัดงบประมาณ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของโรงเรียน รวมทั้งระบบค่าจ้างเงินเดือน การบำรุงรักษาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

4.4 เข้าใจสถานะ การเงินของโรงเรียน สามารถวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (Cost-Benefit Effectiveness)

4.5 สามารถวางแผนการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดหาได้

4.6 การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีรูปแบบการตัดสินใจ

4.7 การบันทึกเก็บสถิติด้านต้นทุน ค่าใช้จ่าย การจัดซื้อ ตลอดจนบัญชีวัสดุสิ่งของต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารคือผู้นำที่แท้จริงขององค์กร การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพนั้น ตัวผู้บริหารจะต้องมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการบริหารและที่สำคัญคือในการดำเนินงานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด แต่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วินิจ เกตุจำ (2547 : 42 – 46) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่จะสามารถบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถของผู้นำในการบริหารที่จะช่วยกำหนดทิศทางด้านวิชาการและงานการศึกษาในโรงเรียนซึ่งรวมถึงถึงภาวะผู้นำด้านหลักสูตร และภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้วย

2. ภาวะผู้นำที่น่าเลื่อมใส (Charismatic Leadership) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีเสน่ห์ และมีพรสวรรค์บางอย่างอยู่ในตัวเองจนถูกน้องเชื่อถือ ศรัทธาอยากทำงานด้วย ต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่น โดยเฉพาะการมี จุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีอำนาจบารมี มีอำนาจความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวมั่นคง มีความสง่างาม อุทิศตนในการทำงาน

3. **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีการรู้จักใช้แบบการเป็นผู้นำของตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น นั่นคือตัวผู้นำจะต้องประเมินรูปแบบการเป็นผู้นำ ของตนกับสถานการณ์ให้ได้ว่ามุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงาน

4. **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)** หมายถึงความ ลักษณะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน โดยอาศัย นวัตกรรมและการดึงศักยภาพของสมาชิกในองค์การออกมาใช้ ตลอดจน การสร้างความตระหนักในการริเริ่มการทำงานอย่างมีเป้าหมายให้เกิดขึ้นในภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ต้องอาศัยกระบวนการสองส่วนที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้ คือ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการคิดสิ่งใหม่ และ นวัตกรรม ซึ่งเป็นการ ทำสิ่งใหม่นั้นเอง

5. **ภาวะผู้นำมุ่งวัฒนธรรมองค์การ (Cultural Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์การ มุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือตามความคิดหวังที่ตั้งไว้โดยการใช้พลังความสามารถ ส่วนตัวของผู้นำมากกว่าการใช้การบังคับควบคุม จนกระทั่งสมาชิกทำงานได้อย่างผสมกลมกลืนไปกับองค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะ ต้องใช้ภาวะผู้นำมุ่งวัฒนธรรมองค์การมาช่วยพัฒนาบุคลากรให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมองเห็นพันธกิจและเป้าหมาย ในการทำงานได้อย่างชัดเจน

6. **ภาวะผู้นำด้านหลักสูตร (Curricular Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการช่วยพัฒนาและออกแบบหลักสูตร แต่ไม่ได้เป็น ผู้จัดทำหลักสูตรโดยตรง เพียงมีหน้าที่ช่วยในการบริหารและจัดการสร้าง หลักสูตรให้เสร็จจนใช้ได้ ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ทักษะเฉพาะ คือ ความสามารถทางเทคนิค เป็นทักษะเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชา ความสามารถทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การรู้จักใช้และรวบรวมบุคลากรมาช่วยทำหลักสูตร ความสามารถด้านการประสานและการแก้ปัญหา และ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ซึ่งได้แก่การกำหนดทิศทาง และ เป้าหมายในการจัดทำหลักสูตรให้สำเร็จ

7. **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างค่านิยมให้ถูกต้องตรงตามบรรทัดฐานของสังคมผู้บริหาร จะเสมือนเป็นตัวกลางที่ก่อให้เกิดบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์การหรือในหน่วยงาน โดยเริ่มจากการมีจริยธรรมในตัวผู้นำเองก่อนที่จะสร้างให้เกิดจริยธรรมในตัวลูกน้องหรือสมาชิกในองค์การ

8. **ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Facilitative Leadership)** หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรหรือในหน่วยงานทุกระดับได้ใช้ความสามารถในตนเองมารวมกันเพื่อปรับให้เข้ากับงาน ใช้การทำงาน เป็นทีมมาตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารที่ประสิทธิภาพ การเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้

9. **ภาวะผู้นำตามสายงาน (Hierarchical Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่ใช้กฎเกณฑ์ มีการกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานจากบนลงล่างตามตำแหน่งการบังคับบัญชา เป็นภาวะผู้นำที่ยังสามารถใช้ได้ผลดี โดยสามารถใช้ร่วมกับคุณลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ได้แม้ว่าภาวะผู้นำแบบนี้ต้องใช้ผสมผสานกับแบบอื่น

10. **ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership)** หมายถึงลักษณะผู้นำที่มุ่งให้ผู้เรียนสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำต้องมีพฤติกรรมมุ่งสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการเรียน ของนักเรียนการสังเกตการสอน และการตรวจสอบผลการสอนของครูการบริหารหลักสูตรและการสอน การประเมินผลการสอนและนิเทศ กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการเรียนการสอน ซึ่งช่วยให้ครู นักเรียน และหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์กัน

11. **ภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับมวลสมาชิก โดยมุ่งการทำงาน เพื่อต่อรองและแลกเปลี่ยนสิ่งตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของสมาชิกถ้า ทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้การทำงานของสมาชิกจะเป็นไปตาม หน้าที่และบทบาทที่องค์กรกำหนดไว้เท่านั้น เมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายก็ได้รางวัลและสิ่งตอบแทน พื้นฐานความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนี้มักจะมุ่งการสร้างคุณค่าใน จิตใจ (mind) ที่เน้นสิทธิประโยชน์ของสมาชิกมากกว่า การมุ่งการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำเชิงจัดการจึงเป็นแบบยอมรับในความคิดของลูกน้อง จัดหาสิ่งตอบแทนตามผลงาน อย่างเป็นธรรมและดูแลผลประโยชน์ของลูกน้อง

12. **ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)** หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง อย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลได้ สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่า ผลงานและแนวทางการทำงานให้สำเร็จ สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์กรเป็นหลัก ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นเสมือนผู้จุดประกายแรงผลักดันให้สมาชิก หลอมรวมสมาชิกให้มองเห็นประโยชน์ร่วมกัน และปรับเปลี่ยนให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้ผู้นำใช้ความสามารถเฉพาะตัวเข้ามา ช่วยมากกว่าการใช้การบังคับบัญชาตามสายงาน และภาวะผู้นำแบบนี้ต้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายทุ่มเท หัวใจ (heart) และ จิตใจ (mind) ในการทำงาน

13. ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มองการณ์ไกล กำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ลักษณะผู้นำแบบนี้จะต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กรด้วย กล่าวคือให้คนในองค์กรสร้างข้อตกลงร่วมกันในด้านค่านิยม ความเชื่อ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ วิสัยทัศน์ จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ค้ำจุนเห็นภาพ ในอนาคตได้อย่างชัดเจนจนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานได้

ภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าลักษณะแตกต่างกันและเกี่ยว ข้องสัมพันธ์กัน เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้าน หลักสูตรและภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนด้วย หรือ ภาวะผู้นำมุ่งวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมิได้แยกจากกันอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ผู้นำคนหนึ่งอาจมีภาวะผู้นำหลายลักษณะแต่อาจมีภาวะผู้นำมากหรือเด่นชัดลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ต่างกันไป อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็น ต้องมีภาวะผู้นำหลายลักษณะและรู้จักใช้อย่างเหมาะสมกับงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ในการบริหารระบบเครือข่ายใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์ในเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอให้เห็นภาพของขั้นตอนบริหารระบบเครือข่ายเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันใน เชิงระบบตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กร ได้อย่าง ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอก มีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กร ได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้้องค์กรสามารถ บรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็น สิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อ กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่างๆ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

3. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้วจะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารของ องค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผน ทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบาง เพื่อนำ ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change?)

4. การประเมินและควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control and Evaluation)

เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ ต้องมีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นที่ยืนยันว่ากลยุทธ์ที่ใช้สามารถนำองค์กรไปบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ Wheelen และ Hunger ได้เสนอรูปแบบในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน (Five – Step Feedback Model) ดังนี้

4.1 การกำหนดสิ่งที่ต้องการจะวัด (Determine What to Measure) : ผู้บริหารและผู้จัดการในแต่ละระดับขององค์กรจะต้องมีการกำหนดในแต่ละกลยุทธ์ว่า จะมีการวัดผลการดำเนินงานกันอย่างไร และร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในการวัดซึ่งมีการเห็นชอบร่วมกัน

4.2 การกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า (Establish Predetermined Standards) : หลังจากผู้บริหารและผู้จัดการในแต่ละระดับขององค์กรได้มีการกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ต่อมาก็ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานหรือเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงานของแต่ละกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของแต่ละกลยุทธ์

4.3 การวัดผลการดำเนินงาน (Measure Actual Performance) : เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดและตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานแล้ว ต่อมาก็ต้องมีวัดผลการดำเนินงานที่ทำได้จริงในเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

4.4 การวัดผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Compare Actual Performance with the Standard) : ในขั้นตอนนี้ ถ้าหากผลการดำเนินงานจริงตรงกับเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ขั้นตอนในการวัดก็สิ้นสุดลงที่ขั้นตอนนี้

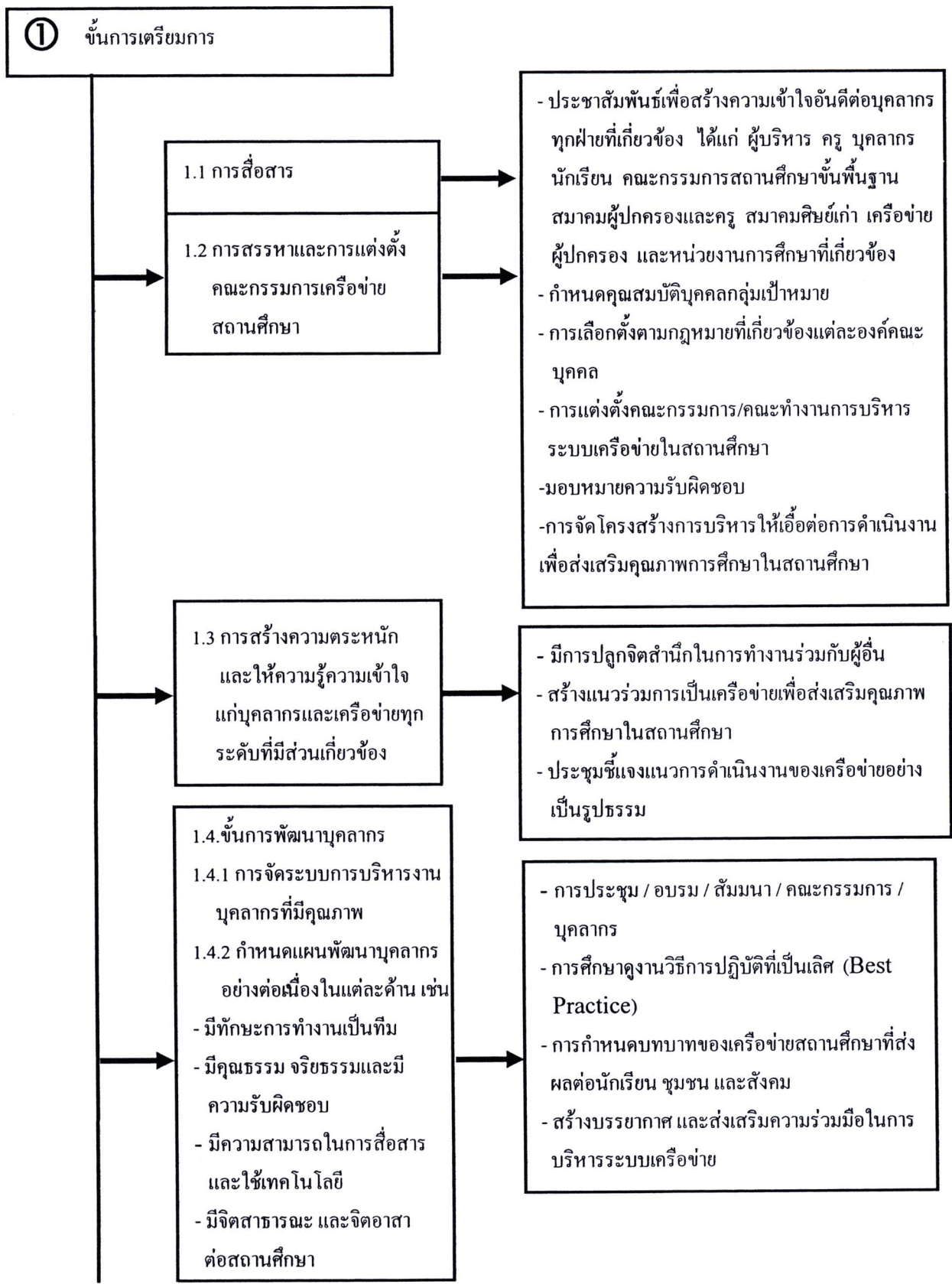
4.5 การลงมือแก้ไขให้ถูกต้อง (Take Corrective Action): แต่หากผลการดำเนินงานจริงไม่ตรงตามเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ จะต้องมีการลงมือแก้ไขการดำเนินงานให้ถูกต้องโดยเร็ว ซึ่งหลังจากที่มีการแก้ไขการดำเนินงานใหม่แล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอน

จากกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน กลไกสำคัญคือ การสื่อสาร (Communication) ที่สถานศึกษาจะต้องนำมาบริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจของทุกฝ่ายในการร่วมปฏิบัติ ในลักษณะของเครือข่ายความร่วมมือ การสื่อสาร (Communication) จะเป็นกลไกสำคัญ ในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทักษะเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และเครือข่ายกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา การสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เข้าใจง่าย 2) แปลความได้ 3) และปฏิบัติได้ตรงกัน เพราะถ้าสื่อสารไม่ดี จะเกิดลักษณะตรงข้าม ฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยการพูด อ่าน เขียน ฟัง การใช้ภาษาท่าทาง

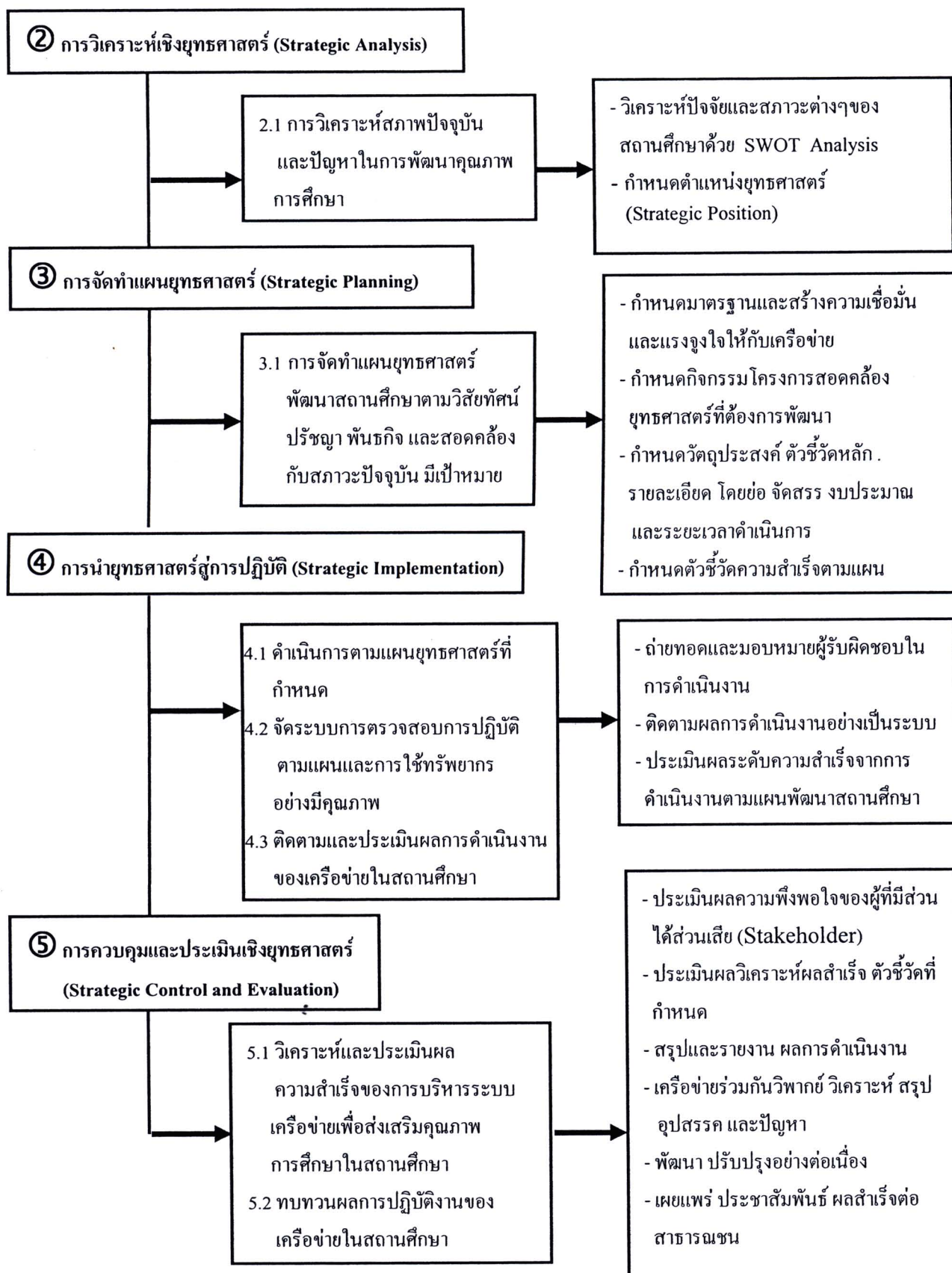
การใช้เครื่องมือสื่อสารทันสมัยจะต้องมีลักษณะทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว โดยปกติการสื่อสารในองค์กร หรือหน่วยงานใดจะต้องเป็นระบบเปิด (Open Communication) คือ ให้มีการสื่อสารทั้งสองทางและทั่วถึงทั้งบนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวนอน และทแยงมุม ที่สำคัญ อีกประการหนึ่ง ที่คนมองข้ามก็คือ การฟังซึ่งถือว่าเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่ต้องฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) โดยมีการสรุปย่อ สะท้อนความรู้สึกและความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ดี (Good Communication) ซึ่งหมายถึง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องเกิดขึ้นทั้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และภายในและภายนอกองค์กร

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนสู่การปฏิบัติ ดังแสดงแผนภาพที่ 20 ขั้นตอนการบริหารระบบเครือข่ายภายในสถานศึกษา ดังนี้

แผนภาพที่ 20 ขั้นตอนการบริหารระบบเครือข่าย



แผนภาพที่ 20 (ต่อ)



ที่มา : ผู้วิจัย

เป้าหมายของการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเกิดประสิทธิผลในด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพที่จะเกิดกับผู้เรียนและคุณภาพของสังคมในบริบทของประเทศไทย ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อีกทั้งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 - 2561) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไว้ 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ อีกทั้งแนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษา ของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดของเป้าหมายที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านคุณภาพสถานศึกษา
2. ด้านคุณภาพนักเรียน
3. ด้านคุณภาพสังคม

รายละเอียด

คุณภาพการศึกษา คือ เป้าหมายที่ ที่เกิดจากการบริหารระบบเครือข่ายปฏิสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีการบริหารจัดการในสถานศึกษา โดยครอบคลุมภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยมีระบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ผลที่เกิดจากการบริหารระบบเครือข่าย ส่งผลต่อคุณภาพในแต่ละด้าน โดยองค์รวม ดังนี้

1. ด้านคุณภาพสถานศึกษา

ด้านคุณภาพสถานศึกษา หมายถึง มีการจัดการศึกษาจนเกิดคุณภาพของสถานศึกษา ที่จัดการศึกษาจนเกิดผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไปไทย มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและมีความเป็นประชาธิปไตยได้มาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย

1. คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมือง และพลโลกคนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษาจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง

2. คุณภาพตามมาตรฐานสากล ได้แก่

1. สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทางด้านวิชาการ
2. สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นการสื่อสารได้ 2 ภาษา
3. สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีส่งเสริมนักเรียนให้ความกล้าหาญทาง

ความคิด

4. สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ส่งเสริมนักเรียนให้ผลิตงานอย่าง

สร้างสรรค์

5. สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

6. สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

ตามมาตรฐานข้างต้น ซึ่งมีความหมายถึง การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องครอบคลุมถึงการปฏิรูปหลักสูตรที่กำหนดสาระการเรียนรู้ กระบวนการ/วิธีการเรียนรู้ของนักเรียน และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู รวมทั้ง กระบวนการบริหารวิชาการของผู้บริหาร และกระบวนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่าง ๆ ตลอดจน ผู้ปกครอง นักเรียน นักวิชาการ จากภายนอกโรงเรียน และสมาชิกในชุมชนอื่น ๆ ที่สนับสนุนส่งเสริม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน คุณภาพสถานศึกษาจะเกิดผลเป็นที่ ประจักษ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ด้านคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีทักษะการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาวิชาการ พัฒนาหลักสูตร สร้างนวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพเกิดประโยชน์ สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีทักษะในการบริหารจัดการตาม มาตรฐานต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนด ประกอบด้วย



1.1 คุณภาพตามสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษาที่

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด ได้แก่

- มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์
- มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ
- มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- การมีวิสัยทัศน์
- มีความสามารถในการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน
- มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- มีความสามารถในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตาม

มาตรฐานการศึกษาของชาติ

- มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับชุมชน

1.2 คุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

คุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่กำหนดภารกิจหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษา มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษา มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. ด้านคุณภาพครูผู้สอน หมายถึง ครูมีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและ

กระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนด ประกอบด้วย

2.1 คุณภาพตามสมรรถนะประจำสายงานที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดภารกิจหน้าที่ของครูผู้สอน ได้แก่

- การจัดการเรียนรู้
- การพัฒนาผู้เรียน
- การบริหารจัดการชั้นเรียน
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัย
- การสร้างความร่วมมือกับชุมชน
- การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา
- การสื่อสารและจูงใจ
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- การมีวิสัยทัศน์
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัย
- การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

2.2 คุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่กำหนด ได้แก่

มาตรฐานที่ 22 ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน
อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 24 ครู มีวุฒิ/ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ
และมีครูเพียงพอ

2. ด้านคุณภาพนักเรียน

ด้านคุณภาพนักเรียน นักเรียนมีลักษณะมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิด วิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง และได้มาตรฐานดังนี้

2.1 คุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ เป็นคนดี มีคุณธรรม มีความรอบรู้ มีความสามารถทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในวิถีประชาธิปไตย รักในสถาบันชาติ ศาสนา และ

พระมหากษัตริย์ มีจิตสาธารณะ รักการทำงาน อนุรักษ์ สร้างเสริมและพัฒนาวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีทักษะ สามารถค้นคว้าหาความรู้และประกอบอาชีพเหมาะสมกับช่วงวัยตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพทั้งด้านสุขภาพ ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม มีความขยัน ซื่อสัตย์ อดทน และมีวัฒนธรรม มีภูมิคุ้มกันพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสมานฉันท์และสันติสุข

2.2 คุณภาพตามสมรรถนะของผู้เรียนที่หลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 กำหนด ได้แก่

2.2.1 ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2.2.2 ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิด อย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2.3 ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

2.2.4 ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

2.2.5 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือก และใช้เทคโนโลยีด้าน ต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

2.3 คุณภาพตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่หลักสูตรแกนกลางสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 กำหนด ได้แก่

2.3.1 รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.3.2 ซื่อสัตย์สุจริต

2.3.3 มีวินัย

2.3.4 ใฝ่เรียนรู้

2.3.5 อยู่อย่างพอเพียง

2.3.6 มุ่งมั่นในการทำงาน

2.3.7 รักความเป็นไทย

2.3.8 มีจิตสาธารณะ

2.4 คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน
คุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่กำหนดคุณลักษณะของนักเรียน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณญาณมี
ความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียน มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง รักการ
เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียน มีทักษะในการทำงานรักการทำงาน สามารถทำงาน
ร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียน มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียน มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

:

3. ด้านคุณภาพสังคม

คุณภาพด้านสังคม ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง(พ.ศ.2552 - 2559) : ฉบับสรุป
ได้กล่าวถึง สังคมคุณภาพ มุ่งมั่นที่จะสร้างและพัฒนาให้คนไทยทุกคนมีโอกาส มีความเสมอภาค
และสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพเพื่อเป็นคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข เป็นสังคมที่มีการ

พัฒนาทางเศรษฐกิจเข้มแข็งและแข่งขันได้ และมีเสถียรภาพ เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีการพัฒนาอย่างสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้อย่างเหมาะสม รักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุล มีชีวิตอยู่ร่วมกับธรรมชาติได้อย่างกลมกลืนและเกื้อกูล สังคมคุณภาพต้องเป็นสังคมซึ่งส่งเสริม “ธรรมรัฐ” และ “สังคมประชาธิปไตย” ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงบริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม มีระบบการเมืองการปกครองที่เกิดกว้าง โปร่งใส และอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมทางการเมือง และกิจกรรมสาธารณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและชุมชนท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ซึ่งประกอบด้วย สังคมด้านต่าง ๆ ได้แก่

สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ จะสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ก้าวทันกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ทุกองค์กรและทุกส่วนในสังคมมีความใฝ่รู้และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอมุ่งให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ยิ่งขึ้นต่อไป

สังคมแห่งความสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน เป็นสังคมซึ่งมุ่งฟื้นฟู สืบสาน และธำรงไว้ซึ่งคุณค่า เอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมของไทย ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลและพึ่งพากันไว้ให้มั่นคง รักษาไว้ซึ่งสถาบันครอบครัว มีการพัฒนาเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็ง สร้างจิตสำนึกแห่งความเป็นไทยให้มากยิ่งขึ้น มีเจตคติ และค่านิยมของสังคมที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นแกนหลักของสังคม และให้ความสำคัญกับการดูแลผู้ด้อยโอกาสทางสังคมและคนยากจน คำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความยุติธรรมและความเสมอภาคทั่วหน้ากัน

โดยสรุป ผลจากการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาจะสนองเป้าหมายในด้านคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพนักเรียน และคุณภาพของสังคม เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559) ที่มุ่งมั่นพัฒนาคนและสังคมไทยโดยองค์รวม

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จในการใช้รูปแบบ

■ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ สถานศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้

1. โรงเรียนกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม
2. สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนถึงขั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม
3. สร้างเป็นคู่มือการบริหารเพื่อให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเหมาะสม
4. ดำเนินการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้มีความรู้ความเข้าใจด้วยวิธีการที่หลากหลาย
5. ดำเนินการให้เป็นโครงการนำร่องการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนนำไปขยายผล
6. ดำเนินการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ

■ เงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผล ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ส่วนที่ 2 แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ประกอบด้วยแหล่งที่มา 2 แหล่ง คือ ภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและองค์การ และภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนย่อยที่ 2 เป็นการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) ด้วยวิธีประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทำหน้าที่ประสานศูนย์เครือข่ายเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้านประสิทธิภาพและคุณภาพของรูปแบบ ประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้

1. จัดทำแบบประเมินเพื่อใช้รูปแบบในสถานศึกษา (รายละเอียดภาคผนวก)

2. ประชุมชี้แจงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.มหานคร จำนวน 14 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการประเมิน
3. เก็บและรวบรวมแบบประเมิน
4. วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารระบบ
เครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$ และ 4.21)

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$ และ 4.78) รองลงมาเป็น หลักการแนวคิดมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$ และ 4.50)

ส่วนที่ 3 - ระบบเครือข่ายโรงเรียนหรือหน่วยงานการศึกษากับหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานทางการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทั้งสองเครือข่าย $\bar{X} = 4.85, 4.95$ และความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด $\bar{X} = 4.95, 4.85$

- ระบบการบริหารเครือข่าย ด้านบริหารงานวิชาการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$ และ 4.85)

- องค์ประกอบการบริหารระบบเครือข่าย การประเมินและควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95$ และ 4.95)

- คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$ และ 4.85)

- สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ และ 4.57)

คุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{X} = 4.95$ เท่ากัน ส่วนความเป็นไปได้ด้านคุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพผู้บริหาร $\bar{X} = 4.78$ เท่ากัน

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จการใช้รูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก $\bar{X} = 4.50$ และความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด $\bar{X} = 4.57$

สรุปโดยองค์รวมของการนำรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับผลการวิจัยที่สมบูรณ์นี้ไปใช้ในสถานศึกษาจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (สำนักงานเลขาธิการสถานศึกษา, 2552 : 13-23) ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยศึกษาประเด็นปัญหาหลักในการศึกษาและการเรียนรู้ที่ยึดโยงกัน และเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่ที่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแยกจากกัน ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาเป็นครู ศึกษานิเทศก์ และปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดประเด็นสำคัญของระบบสถานศึกษาที่ต้องปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลัก ได้แก่ (1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ (2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ (3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ (4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

การนำรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาของประเทศไทยในยุคปัจจุบันอย่างยิ่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้จัดทำแนวทางการนำรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในสถานศึกษาและกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกัน หรือลดข้อจำกัด อันเนื่องมาจากการใช้รูปแบบดังกล่าว