



นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

โดย

นายชวน ภารังกูล

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

โดย

นายชวน ภารังกูล

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**EDUCATIONAL ADMINISTRATION INNOVATION FOR THE WESTERN BORDER
SCHOOLS**

**By
Chuan Parunggul**

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้คณาจารย์เรื่อง “นวัตกรรมการบริหาร
โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ” เสนอโดย นายชวน ภารังกุล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย

คณะกรรมการตรวจสอบคณาจารย์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ดร.กมล รอดคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

48252981 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : นวัตกรรมการบริหาร / โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

ชน ภารังกุล : นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก. อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ : ผศ. วาที่พันธ์ ดร.นพดล เชนอักษร, รศ.ดร.ศิริชัย ชินดังกูร และ รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย. 403 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 2) เสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก วิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 2) การศึกษาเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 3) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 43 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 564 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยิมเลขคณิต ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนานวัตกรรม 3) การกระจายอำนาจ 4) การวางแผน 5) การจัดการความรู้ 6) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 9) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2. องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การพัฒนานวัตกรรม การกระจายอำนาจ การวางแผน การจัดการความรู้ การใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

48252981 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ADMINISTRATION INNOVATION THE WESTERN BORDER SCHOOLS

CHUAN PARUNGUL : EDUCATIONAL ADMINISTRATION INNOVATION FOR THE WESTERN BORDER SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : ASST.PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D., ASSOC.PROF. SIRICHA CHINATANGKUL, Ph.D., AND ASSOC. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D., 403 pp.

The purposes of this research were to 1) find factors of education administration innovation for the western border schools 2) propose the relation model causal of factor influencing of education administration innovation for the western border schools. The research comprised 3 phases as follow : 1) analytical study to set the conceptual framework in factors of education administration innovation the western border schools, 2) factors analysis in education administration innovation for the western border schools and 3) confirmation of education administration innovation for the western border schools. The samples were 43 basic school. The respondents were staff in schools a sample with the total of 564 respondents. The data collected by using document analysis, the semi-structured interview, and the questionnaires. The data was analyzed by using frequency, percentage, mean ($\bar{x}$), standard deviation (S.D.), factor analysis, path analysis and content analysis.

The research findings revealed that:

1. The multi factors of education administration innovation the western border schools consisted 9 components: 1) leadership 2) innovation development 3) planning 4) decentralization 5) knowledge management 6) school-based management 7) information communication technology 8) student center 9) learning development

2. The education administration innovation for the western border schools was correlation between the independent variables set, such as leadership, innovation development, planning, decentralization, knowledge management, school-based management, information communication technology, student center and learning development.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature

Dissertation Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เชนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ดร.กมล รอดคล้าย ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบ แก้ไขแบบสอบถามและยืนยันรูปแบบ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้วิจัยสามารถทำวิจัยสำเร็จไปได้ด้วยดี

คุณค่าแห่งความสำเร็จนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อพัฒนา คุณแม่กิมน้อย ภารังกูล ผู้ซึ่งมีพระคุณยิ่งใหญ่ช่วยให้การศึกษารุ่นนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี คณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันนำมาซึ่งความสำเร็จ รวมทั้งนางแพงศรี ภารังกูล และเด็กชายวันธร ภารังกูล ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัยตลอดมา ตลอดจน เพื่อน พี่ และน้องนักศึกษาปริญญาคุษภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา รุ่นที่ 3 ทุกท่าน

ขอบคุณในความอนุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ให้ทุนอุดหนุนในการศึกษาตลอดหลักสูตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญแผนภูมิ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหา	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	13
ข้อคำถามของการวิจัย	13
สมมติฐานของการวิจัย	13
กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและงานวิจัยที่	
เกี่ยวข้อง	17
ความหมายของนวัตกรรม	17
ลักษณะของนวัตกรรม	20
ความจำเป็นของนวัตกรรมการเรียนการสอน	20
การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา	21
ประเภทของนวัตกรรมนวัตกรรมการศึกษา	24
ประวัตินวัตกรรมการศึกษาในประเทศไทย	28
องค์ความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหาร	33
องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมและความหมายขององค์กรที่มีการสร้าง	
นวัตกรรม	33
แนวคิดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง	46

บทที่	หน้า
นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนต้นแบบ	49
นวัตกรรมการบริหารการศึกษาในประเทศไทย	54
นวัตกรรมการบริหาร	56
ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา.....	58
หลักการวางแผนที่ดี	62
หลักของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	70
หลักการติดต่อสื่อสารที่ดี (communication process).....	75
หลักของการติดตามประเมินผลที่ดี	79
หลักของการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม.....	84
การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	88
การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	95
หลักของภาวะผู้นำที่ดี	103
การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	108
การจัดการความรู้	123
การประกันคุณภาพ	129
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	134
การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	143
เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	146
การมีส่วนร่วมที่ดี	162
หลักการ แนวคิด และทฤษฎี การบริหาร และการบริหารการศึกษา.....	167
ความหมายของการบริหาร	167
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา.....	171
หน้าที่การบริหาร (Managerial Functions).....	176
สภาพแวดล้อมโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก.....	182
การจัดการศึกษาบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดน	182
ผลการวิเคราะห์ สภาพจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพและอุปสรรคของ ชุมชนชายแดนไทย – พม่า ด้านการจัดการศึกษา	185
ด้านการบริหารการจัดการศึกษา.....	187
การพัฒนา ครู และบุคลากรทางการศึกษา.....	187
ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน	188

บทที่	หน้า
	ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา 188
	การให้บริการประชาชนของสถานศึกษา..... 189
	สรุป..... 191
3	วิธีดำเนินการวิจัย 193
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 193
	ระเบียบวิธีวิจัย..... 193
	แผนแบบการวิจัย 197
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 198
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 199
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ..... 199
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 200
	การวิเคราะห์ข้อมูล 201
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย 202
	สรุป..... 203
4	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 204
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 205
	ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 205
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดน
	ภูมิภาคตะวันตก 229
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของนวัตกรรม
	การบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 262
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 273
	สรุปผลการวิจัย 274
	อภิปรายผล 280
	ข้อเสนอแนะ 295
	ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป..... 296
บรรณานุกรม.....	297

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	323
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ในการกำหนดกรอบการวิจัย และหนังสือขอความอนุเคราะห์การให้สัมภาษณ์	324
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และหนังสือขอความ อนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	327
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย	330
ภาคผนวก ง แผนที่โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 4 จังหวัด รายชื่อสถานศึกษาและหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม ข้อมูล	333
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	339
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	349
ภาคผนวก ช การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก	367
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์พิจารณายืนยันรูปแบบรายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญ.....	395
ประวัติผู้วิจัย.....	403

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	วิเคราะห์วัตรกรรมการบริหารโรงเรียนที่ได้ส่งนำเสนอต่อสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 223 โรงเรียน ตามโครงการหนึ่ง โรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม	49
2	วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จสูง ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7.....	51
3	วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธที่ประสบความสำเร็จใน เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7.....	52
4	วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมการสอนภาษาต่างประเทศ ที่ ประสบความสำเร็จสูงมาก ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7	53
5	วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จสูง ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7	54
6	ข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การบริหาร.....	206
7	ข้อคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการ บริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	215
8	สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม	229
9	ระดับการปฏิบัติตามองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียน ชายแดนภูมิภาค ตะวันตก	231
10	แสดงค่า ใช้ KMO and Bartlett's test.....	245
11	แสดงค่าองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารฯ (Total Variance Explained).....	246
12	องค์ประกอบที่ 1	247
13	องค์ประกอบที่ 2	249
14	องค์ประกอบที่ 3	252
15	องค์ประกอบที่ 4	253
16	องค์ประกอบที่ 5	254
17	องค์ประกอบที่ 6	255

ตารางที่		หน้า
18	องค์ประกอบที่ 7	256
19	องค์ประกอบที่ 8	257
20	องค์ประกอบที่ 9	258
21	ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์	262
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียน ชายแดนภูมิภาคตะวันตก (X1-X9).....	263
23	แสดงค่าความถี่ของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความ เหมาะสมสอดคล้องถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อองค์ประกอบ นวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	270
24	การตรวจสอบยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการ บริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	271

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	15
2	กระบวนการพัฒนานวัตกรรม	22
3	แสดงปริมาณทักษะทั้งสามด้านของผู้บริหารแต่ละระดับ.....	173
4	ขั้นตอนการวิจัย	196
5	แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	197
6	แสดงองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	259
7	โมเดลตั้งต้นของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก.....	261
8	แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียน ชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	264
9	แสดงองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	280

บทที่ 1

บทนำ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้การใช้ความรู้ของมนุษย์เป็นฐานในการพัฒนา
มากขึ้นทำให้ต้องเร่งเตรียมพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไก และการพัฒนาคนให้สามารถปรับตัว
อย่างรู้เท่าทันและรวดเร็ว การพัฒนาประเทศที่ผ่านมาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) จึงยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และเพื่อให้การพัฒนาประเทศ
เกิดความต่อเนื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ก็เช่นกัน
ยังคงยึดการพัฒนาคนเป็นหลัก แต่เน้นการพัฒนาคน เพื่อสร้างชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็งสามารถ
พึ่งพาและพัฒนาตนเองและพัฒนาท้องถิ่นได้¹ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้สามารถดำรงชีวิต
อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยผ่านกระบวนการทางการจัดการศึกษานั้น อยู่บนหลักการพัฒนา
ที่สมบูรณ์รอบด้านของมนุษย์ทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสังคม มนุษย์จึงเป็นศูนย์กลาง
ของการพัฒนา การจัดการศึกษาจึงไม่เป็นแค่เครื่องมือในการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญ
ในการพัฒนาโดยตรงอีกด้วย เพราะนอกจากจะใช้การศึกษาพัฒนาคนให้มีชีวิตที่ดีงาม มีความสมบูรณ์
พร้อมในตัวเอง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีแล้ว ยังต้องพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human
Resource) เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย² รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้กำหนดไว้ในส่วนที่ 8
สิทธิและเสรีภาพในการศึกษา มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่า
12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน และส่วนที่ 9 แนวนโยบาย
ด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการ ดังนี้ (1)
คุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชนให้การศึกษาปฐมนิเทศ (2) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัด
การศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม
จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ (3) ให้มีการกระจายอำนาจ

¹ กิตติกาญจน์ เกษมสุขจรสแสง, “การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดประจวบคีรีขันธ์,” วารสารวิชาการ 10,3
(กรกฎาคม-กันยายน 2550): 38.

² กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานผลการดำเนินงาน 2 ปี กับ การปฏิรูปการเรียนรู้ของ
กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2542), 1.

ทางการศึกษาและให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา³

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์(Globalization) เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge based society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์⁴ และจากการประชุมคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ครั้งที่ 1/2546 มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่มีความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Nation with Wisdom and Learning Base) ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะต้องอาศัยพื้นฐานการสร้างองค์ความรู้ที่เข้มแข็งแล้ว ยังต้องมีการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากภาคการศึกษาสู่ภาคการผลิตและภาคบริการ⁵ “นวัตกรรม” ซึ่งมีนัยและความหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งเก่า แต่นำมาคิด ทำ หรือสิ่งขึ้นมาใหม่เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและดำเนินชีวิตที่เหมาะสม⁶ ซึ่งอาจสอดคล้องหรือแตกต่างในบางประเด็น เช่น แนวคิดทางด้านธุรกิจที่กล่าวว่า นวัตกรรม การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม⁷ ด้านงบประมาณ

³ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 (กรุงเทพฯ: บริษัท พี เค แอนด์ สกายพริ้นติงส์ จำกัด, 2550), 40-68.

⁴ ชีระ รุญเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550), 98.

⁵ จินนา ดันสรวิพุธ และ วลดี เพชรคำ, “การพัฒนาองค์ความรู้และระบบนวัตกรรม,” วารสารเศรษฐกิจและสังคม 43 , 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2549) : 56.

⁶ พระมหาสุทนต์ อาภาโร, นวัตกรรมการเรียนรู้: คน ชุมชน การพัฒนา (กรุงเทพฯ : พิษณุไทยออฟเซต , 2548) , 4.

⁷ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, นวัตกรรมประเทศไทย innovate Thailand (กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549), 8.

ดังนั้น นวัตกรรม ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จึงควรมีคุณลักษณะในการเป็น กระบวนการ ขั้นตอน หรือผลิตภัณฑ์ที่ จำต้องใช้ได้ ไม่เป็นแค่ความคิดใหม่เท่านั้น ลักษณะสำคัญของ “นวัตกรรม” นั้น ต้องมาจาก ความตั้งใจที่ต้องการให้เกิดขึ้น และต้องมี ความใหม่และ นำมาใช้ได้ ในระดับกลุ่ม ฝ่ายหรือองค์กร แต่ในขณะที่บางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่เสมอไป แต่ต้องมีเป้าหมายเพื่อก่อเกิด ประโยชน์แก่องค์กร หรือให้แก่สังคมในวงกว้าง

สังคมทุกวันนี้และในอนาคตเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมและสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ต่อเนื่องเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ โดยยึดหลักการให้ทุกภาคส่วน ของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และชุมชน ท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนทุกระดับได้รับการศึกษาเต็มศักยภาพ การสร้างสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อความสำเร็จในการปฏิบัติเช่นนี้ จะทำให้เกิดพลังชุมชนที่เข้มแข็ง อันจะเป็นรากฐานที่มั่นคง ในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืนตลอดไป⁸ นวัตกรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในการสร้างศักยภาพความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีนวัตกรรมการศึกษามาตั้งแต่ในยุคแรกของชนชาติไทย และที่ปรากฏ หลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้ เช่น สมัยสุโขทัยสิ่งที่ถือเป็นนวัตกรรมได้แก่ศิลาจารึกพ่อขุนรามคำแหง มหาราช วรรณกรรมไตรภูมิพระร่วง จินตมณีซึ่งเป็นหนังสือแบบเรียนเล่มแรกไทยสมัยกรุงศรีอยุธยา⁹ การพัฒนานวัตกรรมการศึกษาในยุคร่วมสมัยเริ่มต้น โดยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ และศูนย์ ส่งเสริมนวัตกรรมการศึกษาภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (INTECH) ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งใน องค์กรสหประชาชาติ (NSCO) ประกอบด้วยสมาชิก 8 ประเทศ คือ กัมพูชา ลาว มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เวียดนาม อินโดนีเซีย และไทย ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานวัตกรรมการ ศึกษาในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2493 มีการแนะนำ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุด การเรียนรู้เร็ว และการเรียนรู้ด้วยตนเองตามทฤษฎีบทเรียนโปรแกรม ซึ่งนวัตกรรมการลดเวลา ในการเรียน RIT (Reduced Instructional Times) ที่เป็จุดเริ่มต้นของการศึกษาเพื่อปวงชนและ

⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2549) : ฉบับสรุป (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานการพิมพ์,2545), 1-20.

⁹ วสันต์ อติศัพท์, “ประวัติศาสตร์และเทคโนโลยีการศึกษาในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2523), 38-65.

ตั้งแต่พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษา รัฐบาลและนักการศึกษาให้ความสนใจในมุมมองที่หลากหลายในการบริหารจัดการและบริการด้านนวัตกรรมการศึกษาก่อให้เกิดผลที่ดี เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกัน การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการที่ถ่ายโอนจากส่วนกลางลงสู่การบริหารท้องถิ่นอย่างเป็นระบบภายใต้โปรแกรมและผู้รับผิดชอบตามกรอบและแนวทางสู่การปฏิบัติจริง ได้แก่ วิทยาลัยชุมชน (Community Colleges) ,การจัดการความรู้ (Knowledge Management), การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner-centered education), โฮมสคูล (home schooling), โรงเรียนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ (specialty schools for talented and gifted children), อี-เลิร์นนิ่ง (e-learning), การเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning, e-edutainment), อุทยานการศึกษา e-educational parks, การพัฒนาครู (teacher development), การศึกษาเชื่อมโยงธุรกิจและอุตสาหกรรม (educational linkages with SME & industry), โปรแกรมสอนภาษาในโรงเรียน (international programs), โปรแกรมความร่วมมือ joint degree programs, การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (tele-education). การประกันคุณภาพการศึกษา (school quality assurance) ,และการศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (on-line education.) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่กำลังปฏิบัติการจริงในโรงเรียน ซึ่งเป็นทั้งความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยของประเทศไทยและต่างประเทศในโครงการต่างๆ เป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นองค์ประกอบความสำเร็จจากนวัตกรรมการศึกษา

ภายหลังจากการมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 อดีตนายกรัฐมนตรีนพคุณ พันธ์ทิพย์ ได้มีนโยบายให้จัดโครงการพัฒนาโรงเรียนภายใต้แนวคิดนวัตกรรมใหม่ มีการบริหารจัดการภายใต้แนวคิดนวัตกรรมใหม่ เป็นโครงการนำร่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนในรูปแบบใหม่ 5 รูปแบบ¹⁰ ได้แก่ โรงเรียนนิติบุคคล (State-Supervised Schools) , โรงเรียนสองภาษา(Bilingual Schools) ,โรงเรียนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ (schools for gifted students) , โรงเรียนวิถีพุทธ (Buddhism-Oriented Schools) และ โรงเรียนICT (Model ICT Schools) ในขณะเดียวกันได้เพิ่มรูปแบบโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน “One District : One Perfect

¹⁰None Sookpreedee, Thailand Competitive innovation strategies :Education Innovation (Bangkok : Amarin Printing and Publishing Public Company Limited , 2005), 57-60.

Schools” ซึ่งปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ปรับปรุงหลักการของโครงการดังกล่าวใหม่ เรียกว่าโรงเรียนดีใกล้บ้าน¹¹ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คนได้ค้นหาวิธีการบริหารจัดการและนวัตกรรมต่าง ๆ มาช่วยแก้ไขปัญหามาเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยจากการสำรวจนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ พบว่า รูปแบบนวัตกรรมจำนวน 4 รูปแบบที่สามารถนำเสนอเป็นแบบอย่างที่ดีสถานศึกษาจะสามารถนำไปประยุกต์ ใช้เป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งจำแนกย่อยได้อีกเป็น 5 แบบดังนี้
 - 1.1 รูปแบบการบูรณาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน
 - 1.2 รูปแบบการบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 1.3 รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการ Walk Rally
 - 1.4 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบมอนเตสซอรี (Montessori)
 - 1.5 รูปแบบจัดการเรียนรู้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
2. การจัดการเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีรูปแบบจำแนกได้ 2 แบบคือ
 - 2.1 รูปแบบคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่
 - 2.2 รูปแบบศูนย์การเรียนรู้คอมพิวเตอร์
3. การจัดการเรียนรู้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม
4. การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษารูปแบบการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา¹² และโครงการ “หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม” เป็นอีกโครงการที่มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกแห่งในการคิดค้น สิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน หรือเคยมีบ้างแล้วแต่นำมาปรับปรุง และพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่มีคุณภาพเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ¹³ การพัฒนา

¹¹ Matichon Information Center, “คุณหญิงกษมา ชูโรงเรียนดีใกล้บ้าน” [Online] accessed 12 December 2007. Available from <http://www.matichon.co.th/newsdetail.php?ID=8091&catid=3>

¹² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, นวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก [Online] accessed 26 เมษายน 2551. Available from <http://smallschool.obec.go.th>

¹³ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 3.

คุณภาพทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอน บุคลากรที่มีความสำคัญในด้านคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้ความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดีงามให้กับเยาวชนในชาติได้โดยตรงที่สุด ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้นำสำคัญในโรงเรียนที่ต้องตัดสินใจสั่งการ อำนาจการควบคุม ชี้แนะ ดูแล บำรุงขวัญ กำลังใจให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายกำหนดจุดหมายวางแผนเป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงานโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผลทางการศึกษาให้สูงขึ้น¹⁴ ดังนั้นบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บริหารจัดการเพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพต่อไป ซึ่งตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 มีกำหนดไว้ 12 มาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 5 กล่าวว่า พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ¹⁵

ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำนวัตกรรมการบริหารไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งระบุว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน¹⁶ ซึ่งสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัด

¹⁴สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, รายงานการวิจัยเอกสารเรื่อง**ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร** [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/publication/4312029/indexadteacher.htm>

¹⁵คุรุสภา, **มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา** [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://seesaward.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=126>

¹⁶ คุรุสภา, **มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา** [Online] เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://seesaward.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=126>

การศึกษาได้ให้ความหมายของนวัตกรรมการบริหารว่า เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับ ระบบ รูปแบบ วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีข้อจำกัดต่างๆ¹⁷ ขณะที่ในวงการธุรกิจ นวัตกรรมทางการบริหาร (Management Innovation) หมายถึง แนวทางคิดในด้านการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการปกติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการขององค์กร วิธีการบริหารจัดการขององค์กร โดยเน้นปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กร (Management Process)¹⁸ ในบทบาทของความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชีระ รุญเจริญ ได้กล่าวถึงนวัตกรรมการจัดการและบริหารการศึกษา ในบทบาทของผู้บริหารและการจัดการความรู้ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีลักษณะภาวะผู้นำดังนี้¹⁹

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน
 - 1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
 - 1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน
3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดีขึ้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือคณะบุคคลเป็นที่ตั้ง
8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

¹⁷ สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549) 6.

¹⁸ พสุ เดชะรินทร์ นวัตกรรมทางการบริหาร [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.blogth.com/blog/Financial/Sales/2562.html>

¹⁹ ชีระ รุญเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ :บริษัทแอล.ที. เพรส จำกัด, 2550), 228 -229.

9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง

10. เื้อ้อำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า ผู้บริหารทุกองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีนวัตกรรมการบริหารของตนเองเพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาในการบริหารและจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่คุณภาพ

ปัญหา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาเนื่องจากสถานศึกษามีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ประชาชน จึงจำเป็นต้องนำหลักการดังกล่าวมาดำเนินการในการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยมีเป้าหมายที่สำคัญนั่นคือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข²⁰ แต่เมื่อพิจารณามาตรฐานคุณภาพการศึกษาและระดับความดี ความเก่ง ความสุขของผู้เรียนแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันมาก จึงมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาไว้เพื่อให้สถานศึกษาได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานที่กำหนด แม้ว่าในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาลงสู่สถานศึกษาโดยตรง แต่ความพร้อมของสถานศึกษาแต่ละแห่งทั่วประเทศยังคงมีความแตกต่างกัน คุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาจึงแตกต่างกัน²¹ และจากผลการดำเนินการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนในปี 2549 พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารจัดการจำนวน 256 โรงเรียน ด้านการเรียนการสอนจำนวน 940 โรงเรียน ด้านคุณธรรมจริยธรรมจำนวน 276 โรงเรียน ด้านสิ่งประดิษฐ์จำนวน 325 โรงเรียนและผลรวมโรงเรียนทั้งประเทศมีนวัตกรรมการศึกษาทุกประเภทรวม 1579 โรงเรียน²² ตามโครงการส่งเสริมของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า นวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมประเภทการเรียนการสอนร้อยละ 85.11 ส่วนด้านอื่น ๆ เช่น บริหารจัดการมีน้อย

²⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546) , 30-32.

²¹ สมจิต สุวรรณบุษย์, เอกสารทางวิชาการที่ 29 / 549 [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก www.msn1.obec.go.th/inno/innonews/2.doc

²² สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา, สรุปจำนวนนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนปี 2549 โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.edinno.net/report/report2.php>

เพียงร้อยละ 8.51 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านสื่อ/ สิ่งประดิษฐ์ ยังอยู่ในระดับเช่นเดียวกัน และนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน ยังมีลักษณะความเป็นนวัตกรรมตามเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับคุณภาพค่อนข้างต่ำ นวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่ ยังขาดการเรียนรู้ร่วมกัน (Earning Organization) อยู่ เป็นระบบ ความตระหนักและความสำคัญที่ให้นวัตกรรมการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนแก้ปัญหาและคุณภาพการศึกษายังมีน้อยควรส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานโครงการในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบครบวงจรเท่าที่ควร ควรเชื่อมโยง หรือบูรณาการโครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม ให้สอดคล้อง สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนวิทยฐานะ การพัฒนาวิชาชีพ มาตรฐานวิชาชีพ เป็นต้น²³ ในเรื่องการพัฒนาบุคคลโดยเฉพาะการพัฒนาครูนั้น นวัตกรรมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพครู เป็นนวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะการที่ครูมีประสิทธิภาพมากขึ้น ย่อมส่งผลถึงความอยู่รอดของสถานศึกษาและเป็นการสร้างความเป็นเลิศให้กับสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมแห่งความใฝ่สำเร็จ (Need for achievement or an achievement)²⁴

ปัจจุบันลักษณะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งลักษณะการจัดออกเป็น 4 กลุ่ม²⁵ ได้แก่ 1) โรงเรียนปกติ ระดับประถมศึกษา 6 ปี และระดับมัธยมศึกษา 6 ปี โดยแบ่งเป็นช่วงชั้น ช่วงชั้นละ 3 ปี มี 4 ช่วงชั้น 2) โรงเรียนโครงการพิเศษตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น โรงเรียนอัสสัมชัญโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School) โรงเรียนเด็กอัจฉริยะที่เน้นการสอนใน 5 วิชาหลัก โรงเรียนสองภาษา 3) โรงเรียนพิเศษเฉพาะ เช่น โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โรงเรียนที่บ้าน (Home School) โรงเรียนคนตาบอด โรงเรียนโครงการเรียนร่วม โรงเรียนสำหรับผู้พิการทางสมอง โรงเรียนก้นดารา โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย ฯลฯ 4) โรงเรียนนานาชาติ (International School) ซึ่งสภาพการจัดการศึกษามุ่งเน้นที่ผู้สูงตามแนวชายแดน ประชาชนคนไทยจะมีความยากจน ขาดโอกาสทางการศึกษา ขาดการประกอบอาชีพและตั้งบ้านเรือนอยู่ห่างจากสถานศึกษา ขาดสื่อและอุปกรณ์การศึกษา ขาดแคลนครูผู้สอน ทำ

²³ สมจิต สุวรรณบุษย์, เอกสารทางวิชาการที่ 29 / 549 [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก www.msn1.obec.go.th/inno/innonews/2.doc

²⁴ ชญาณี ภัทรวรินทร์, “นวัตกรรมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพครู,” วารสารคุรุกิจจานุการ 2009 5, 5 (มิถุนายน 2552) : 10.

²⁵ ชีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บริษัทนาเพรส จำกัด, 2550.), 56-58 .

ให้คุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่ำ ควรได้รับการปรับปรุง²⁶ และยังมีประชาชนต่างชาติที่เข้ามาประกอบอาชีพรวมทั้งบุคคลที่ลอบหนีภัยสงครามจากประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทยและรัฐบาลไทยจัดให้พักอาศัยอยู่ในศูนย์พักพิงชั่วคราว บุคคลเหล่านี้และบุตรหลานเป็นบุคคลที่ขาดโอกาสทางการศึกษา ไม่รู้ภาษาไทย วัฒนธรรมประเพณีไทย และมีฐานะยากจน สภาพดังกล่าวได้ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาหลายประการ รวมทั้งปัญหาทางการศึกษาอีกด้วย องค์กรเอกชน องค์กรศาสนา ที่เข้ามาจัดการศึกษาให้กับคนเหล่านี้ จะจัดหลักสูตรการเรียนการสอนตามที่ตนเองถนัดเป็นสำคัญ รายวิชาในหลักสูตรไม่เน้นการสอนภาษาไทยเพื่อใช้ในการสื่อสารกับคนไทย แต่จะให้การสอนภาษาอังกฤษ ภาษากระเหรี่ยง ประวัติศาสตร์ยุโรป ประวัติศาสตร์กระเหรี่ยง ทำให้บุคคลเหล่านี้ขาดจิตสำนึกรักแผ่นดินไทย รักการปกครองแบบประชาธิปไตย และร่วมใจกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติบนแผ่นดินที่ให้ลี้ภัยอาศัย²⁷

จากการสำรวจสภาพสถานศึกษาและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนชายแดน พบว่าปัญหาที่พบในโรงเรียนชายแดนได้แก่ สภาพความยากจน การขาดโอกาสในการศึกษา เส้นทางคมนาคมที่ห่างไกลจากโรงเรียน ปัญหาการเรียนการสอนนักเรียนต่างชาติ ปัญหาการใช้ภาษาในการสื่อสารกับนักเรียนต่างชาติ ปัญหาสุขภาพนักเรียน ปัญหาความมั่งคั่ง กรณีกองกำลังทหารกะเหรี่ยงกลุ่มก๊อดอามี บุคคลโรงพยาบาลราชบุรีและจับตัวประกัน เมื่อวันที่ 24-25 มกราคม 2543 เพื่อเรียกร้องต่อรัฐบาลพม่า คือ ให้รัฐบาลพม่ายุติการปราบปรามชนกลุ่มน้อยตามแนวชายแดน²⁸ และกรณี คนร้าย 3 คน ใส่ชุดพรางแบบทหาร สวมหมวกปิดหน้าใช้อาวุธสงครามเอ็ม-16 ยิงกราดใส่รถนักเรียนจากหมู่บ้านต่างๆ มุ่งหน้าไปสู่โรงเรียนบ้านควายทง กิ่ง อ.บ้านคา จ.ราชบุรี เป็นเหตุให้นักเรียนเสียชีวิต 4 ราย บาดเจ็บสาหัสอีกนับสิบราย การเกิดปัญหาดังกล่าวของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ทำให้ขาดแคลนครูในสถานศึกษาต่าง ๆ นวัตกรรมทางการศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบ

²⁶ ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่ 2, ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงตามแนวชายแดน (พิษณุโลก : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 2, 2549), 2.

²⁷ ประเทือง ทรัพย์เกิด, รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพและความต้องการพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6-7 (ราชบุรี : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6-7, 2549), 2.

²⁸ ศูนย์ศึกษาการก่อการร้าย, Terrorism Studies Center [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2551, เข้าถึงเมื่อ <http://www.geocities.com/terrorismstudies/cbtThaiinterterrorism.htm>

สำคัญในการที่จะพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เพราะนวัตกรรมทางการศึกษามีความสำคัญต่อการศึกษาดังนี้ เพื่อให้การศึกษาทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษา เช่น การเพิ่มปริมาณของผู้เรียน และเพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มากขึ้นด้วยระยะเวลาที่สั้นลง และการที่ใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษา ก็มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ²⁹ สอดคล้องกับเสวก กล่าวว่ ในสองทศวรรษที่ผ่านมา นวัตกรรมการศึกษาของไทยได้นำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้ดีขึ้นและปรากฏว่าสถาบันการศึกษาหลายแห่งได้นำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ เช่น การจัดหลักสูตรแบบบูรณาการ การสอนเป็นคณะ การใช้ศูนย์การเรียนรู้ บทเรียนโปรแกรม ตลอดจนการบริหารจัดการแนวใหม่³⁰

ดังนั้นสถานศึกษาหรือโรงเรียนจึงเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญจึงควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งตนเอง ซึ่งความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนดังกล่าว เป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้โรงเรียนและผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาได้ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นแบบอย่างในด้าน “คุณภาพ” แก่โรงเรียนอื่นได้ จึงกล่าวได้ว่า โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพเพื่อที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้มีความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจการเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ จากรายงานการวิจัยของประเทือง ทรัพย์เกิด เรื่อง การศึกษาคุณภาพและความต้องการการพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นที่สูงตามชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7³¹ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอนและด้านผู้เรียนและความต้องการพัฒนาสถานศึกษาในด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอนและด้านผู้เรียน โดยสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษา

²⁹ วุฒิสักดิ์ โกชนกุล, นวัตกรรมการศึกษา [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.pochanukul.com/p=30>

³⁰ เสวก, แง่คิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2553. Available from <http://kmc/modules.php?name=Nvsw&file=article&sid=304>

³¹ ประเทือง ทรัพย์เกิด, รายงานการวิจัย เรื่องการศึกษาคุณภาพและความต้องการพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นที่สูง ตามแนวชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 (ราชบุรี : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6, 2549) , บทคัดย่อ.

ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครองหรือกรรมการสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือสถานศึกษาระดับพื้นที่สูงตามชายแดนไทย-พม่า ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 33 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาระดับพื้นที่สูงตามชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 ด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่มีคุณภาพส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 93.30 รองลงมาได้แก่ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 85.00 และมาตรฐานที่ 13 สถานศึกษาที่มีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างมีระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 73.30 ด้านความต้องการพัฒนาสถานศึกษาระดับพื้นที่สูงตามชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้เรียนและผู้ปกครองหรือกรรมการสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาสถานศึกษาระดับพื้นที่สูงตามชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความต้องการพัฒนามากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ ด้านผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีความต้องการพัฒนาสูงเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านผู้เรียนระดับประถมศึกษา ด้านครูผู้สอน และด้านผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายมาตรฐานพบว่า ด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่มีความต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรกคือ มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รองลงมาได้แก่มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการศึกษาพัฒนา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาสถานศึกษาระดับพื้นที่สูงตามชายแดนไทย-พม่า จากแบบสอบถามปลายเปิดดังนี้ ด้านผู้บริหารและการบริหารจัดการ มีความต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนด้านการเงินงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการสอนด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ให้กับสถานศึกษามากกว่าที่เป็นอยู่มากเป็นอันดับแรก อันดับที่สองควรให้มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอนในสถานศึกษาได้แก่ เจ้าหน้าที่การเงิน พัสดุและธุรการ อันดับที่สาม โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เป็นปัจจุบันมีความเหมาะสม

จากปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้นและเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และสนองจุดประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พุทธศักราช พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ผู้วิจัยจึงสนใจดำเนินการวิจัยเพื่อทราบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชายแดนโดยทั่วไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจนผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. เพื่อทราบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก
2. เพื่อทราบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัย ได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกมีลักษณะอย่างไร
2. องค์ประกอบใดบ้างของนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อกัน

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. มีพหุองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารกับการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

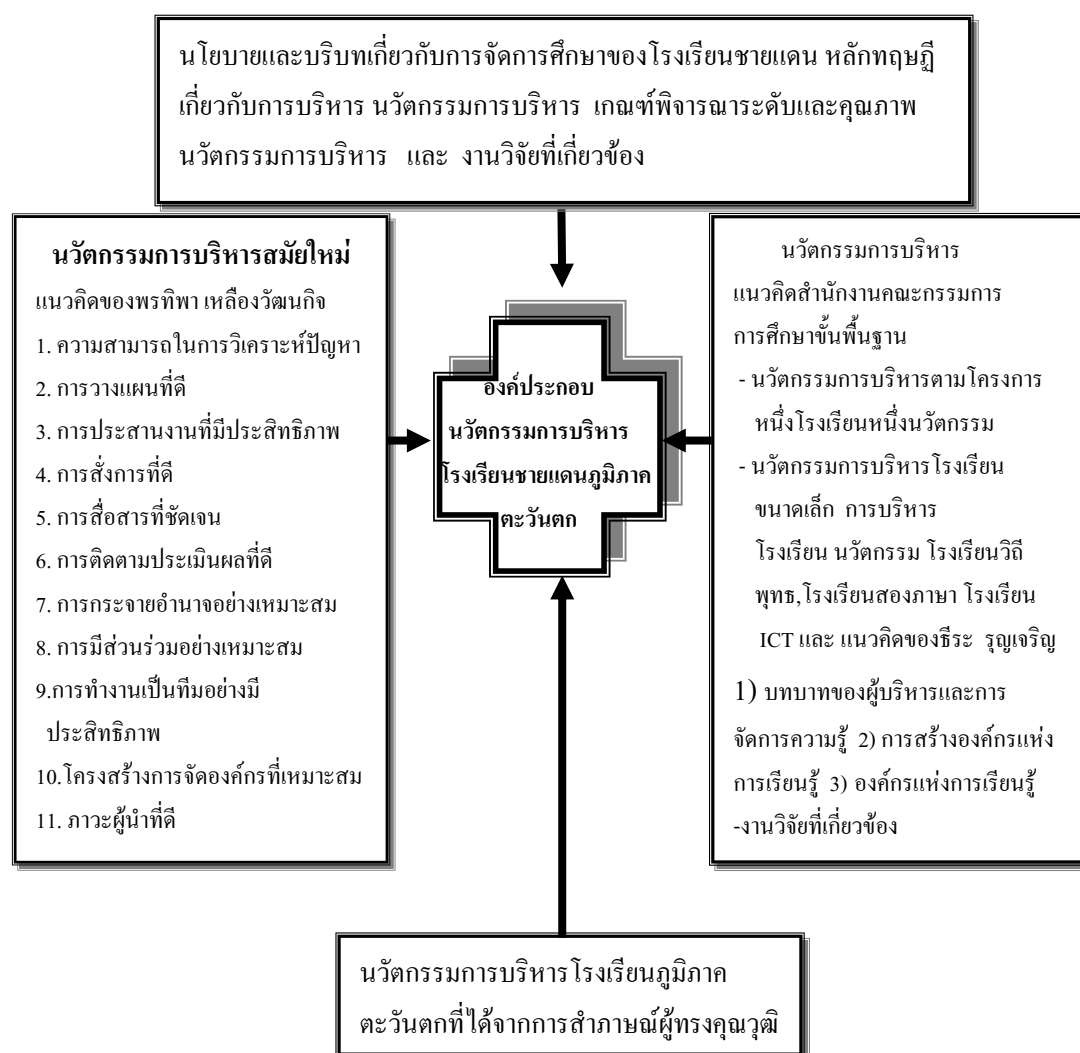
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นวัตกรรมการบริหาร หมายถึง วิธีการในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ ได้กำหนดองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารไว้ 11 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา 2) การวางแผนที่ดี 3) การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ 4) การสั่งการที่ดี 5) การสื่อสารที่ชัดเจน 6) การติดตามประเมินผลที่ดี 7) การกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม 8) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม 9) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ 10) โครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม และ 11) ภาวะผู้นำที่ดี และแนวคิดของธีระ รุญเจริญ ได้กำหนดองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บทบาทของผู้บริหาร และการจัดการความรู้ 2) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารไว้ว่าเป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบ รูปแบบ วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร โรงเรียนที่ขาดแคลนครู โรงเรียนที่มีเด็กด้อยโอกาส และโรงเรียนที่มีนักเรียนไร้สัญชาติ เป็นต้น

2. นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาในระดับควมคุมนโยบาย ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัยดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 3-5.

:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 12.

: ธีระ รุญเจริญ, สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545), 8-10.

:พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ, พลวัตนวัตกรรม (กรุงเทพฯ :สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ,2549) , 111-122.

:สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 6.

:เสน่ห์ จัยโต, การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่ (กรุงเทพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548), 30-31.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจในความหมายเฉพาะ ของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงให้คำนิยาม ความหมายไว้ ดังนี้

นวัตกรรมการบริหาร หมายถึง วิธีการในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนที่ดี การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสั่งการที่ดี การสื่อสารที่ชัดเจน การติดตามประเมินผลที่ดี การกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม และภาวะผู้นำที่ดี

โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตตรวจราชการที่ 6-7 ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ตั้งอยู่ตามแนวชายแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมสหภาพพม่า ซึ่งประกอบไปด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ จำนวนโรงเรียน 46 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนพิเศษเฉพาะ เช่น โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โรงเรียนก้นดาร์ โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบบนวัตรกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก และเพื่อทราบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบบนวัตรกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตรกรรมการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริบทของสถานศึกษาชายแดนภูมิภาคตะวันตก เพื่อเป็นสาระสำคัญในการนำเสนอ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัตรกรรมการบริหารการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัตรกรรมการบริหารถือว่าเป็นเรื่องใหม่ และมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์การในปัจจุบันให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในยุคที่มีการต่อสู้แข่งขันกันเพื่อให้องค์การของตนไปสู่ความเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับ ดังนั้น วัตรกรรมการบริหาร จึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ

ความหมายของนวัตกรรม

มีผู้ให้ความหมายของ นวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้

กิดานันท์ มลิทอง ได้ความหมาย นวัตกรรมว่า เป็นแนวคิด การปฏิบัติ หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาคิดแปลงจากของเดิม ที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้น ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และแรงงานด้วย¹ สอดคล้องกับ ชัยยงค์ พรหมวงศ์²

¹กิดานันท์ มลิทอง, เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, 2545), 255.

²ชัยยงค์ พรหมวงศ์, การประยุกต์งานวิจัยทางเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ในประมวลสาระชุดวิชา การวิจัยเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา หน่วยที่ 11-15, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 293.

ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่าเป็นวิธีการใหม่ที่อยู่ระหว่างการรอการยอมรับ แนวคิด รูปแบบ ระบบ กระบวนการ แนวปฏิบัติ กฎระเบียบ และสิ่งประดิษฐ์ต่างๆที่เป็นของใหม่ ไม่ว่าจะเป็นของใหม่ทั้งหมด หรือใหม่เป็นบางส่วน และชยอนันต์ สมุทวณิช³ ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ สิ่งที่มีการคิดหรือทำขึ้นใหม่ ซึ่งการคิดหรือทำขึ้นใหม่นี้ อาจเป็นการต่อยอดจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นการคิดใหม่ สร้างทำขึ้นใหม่โดยไม่มีฐานเดิมก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่ นวัตกรรมจะเป็นประเภทที่มีการต่อยอดหรือหาส่วนประสมที่เหมาะสมมากกว่า ซึ่งต้องมีประโยชน์และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

สำหรับบุญเกื้อ ควรหาเวช ได้กล่าวถึงนวัตกรรมว่า เป็นการปฏิบัติที่มีผู้ทำอยู่ก่อนแล้ว ในวงแคบๆซึ่งอาจทำโดยไม่รู้เหตุผล อาจจะเป็นการบังเอิญหรืออาจจะทำเช่นนั้นกันมาเป็นเวลานานแล้วแต่ไม่มีใครรู้ทฤษฎีเบื้องหลังว่าทำไมทำเช่นนั้นแล้วจึงได้ผลต่อมาเมื่อมีผู้รู้และมีสภาพการณ์แวดล้อมที่เหมาะสม จึงได้นำเอาวิธีการนั้นแผ่ขยายให้กว้างขวางออกไป ส่วนนิพนธ์ สุขปรีดี⁴ ได้กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด และ หรือสิ่งประดิษฐ์ ใหม่ที่ดีกว่าระบบเดิม พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และอยู่ระหว่างการเผยแพร่ และ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด แสดงความเห็นเกี่ยวกับ นวัตกรรมว่า เป็นสิ่งใหม่ ที่แปลกไปจากเดิม ถักแนวจากสิ่งเดิมๆที่เราทำกันอยู่ ไม่ใช่เพียงแค่เทคโนโลยี ด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็กระทบต่อคนในองค์กร ด้านนวัตกรรมในการศึกษาก็กระทบต่อผู้เรียนผู้สอน และสิ่งใหม่ที่ว่านี้ อาจจะไม่ได้อะไรใหม่ในโลก คือที่อื่นเขามีแล้ว แต่เราไม่มีแล้วเรานำมาทำให้สิ่งนี้เกิดขึ้นที่นี่ ก็เป็นคำว่านวัตกรรมเหมือนกัน มันไม่ใช่ประดิษฐ์กรรมใหม่ (New Invention) หรือสิ่งที่เกิดบนโลกนี้ครั้งแรก แต่มันนวัตกรรม (Innovation) คือ เรามาเปลี่ยนแปลงให้มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น ณ ที่นี้⁵ นอกจากนี้ประนอม เดชชัย⁶ กล่าวถึงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย แนวคิด มีระบบ ระเบียบ มีกระบวนการ มีหลักปฏิบัติ และเป็นสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งแนวคิดนวัตกรรมเป็นความคิดใหม่หรือการนำเอาสิ่งใหม่เข้ามาเพิ่ม หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงของเดิมให้มีคุณภาพสูงขึ้น หรือเป็นการค้นพบวิธีการใหม่ และประดิษฐ์เป็นสิ่งใหม่ขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องผ่านการพิสูจน์และทดลองจนผลเป็นที่แพร่หลายและเชื่อถือในคุณค่าที่จะนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

³ ชยอนันต์ สมุทวณิช, นวัตกรรมเพิ่มสร้างมูลค่าและความยั่งยืนของ SMEs (กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2549), 19.

⁴ นิพนธ์ สุขปรีดี, นวัตกรรมเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา (กรุงเทพฯ : นิสนารการพิมพ์, 2545), 42 .

⁵ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, นวัตกรรมการศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 ตุลาคม 2550.

เข้าถึงได้จาก <http://www.kmi.or.th/document/EduInnovation.doc>

⁶ ประนอม เดชชัย, นวัตกรรมการเรียนการสอนและแนวปฏิบัติสังคมศึกษา (เชียงใหม่ : ภาควิชามัธยมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2531), 70 – 73.

บาร์เน็ตต์ (Barnett, H.G) ได้ให้นิยาม นวัตกรรมว่า หมายถึง แนวคิดต่างๆ แบบแผน พฤติกรรมหรือสิ่งของใหม่ ๆ ที่แตกต่างกันไปจากของที่มีอยู่เดิม ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น พฤติกรรมความประพฤติตามระบบสังคม ประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ ตลอดจน สิ่งประดิษฐ์ วิทยาการใหม่ๆ และสิ่งที่ไม่เห็นเป็นวัตถุ⁷ นอกจากนี้นิโคล และจอร์จ (Nicholls and Gearge)⁸ กล่าวว่า เป็นความคิดใหม่ มีเป้าหมายแน่นอน เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มากกว่าจะเปลี่ยนแปลงสั้นๆเฉพาะจุดและต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ⁹ ให้นิยาม นวัตกรรม ไว้ว่า คือสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (Innovation is new things derived from the exploitation of knowledge and creativity , leading to enhancement of social and economic value) สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา¹⁰ ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง ความคิด และการกระทำใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โรเจอร์ (Roger , Everett M) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวคิด แบบการปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่บุคคลจะนำมาปฏิบัติ¹¹

ดังนั้นสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความใหม่ หรือสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นความคิดใหม่ ระบบ วิธีการหรือกระบวนการใหม่ สิ่งประดิษฐ์ ซึ่งความใหม่เหล่านี้อาจจะสิ่งใหม่หรือปรับปรุงจาก ของเดิมที่มีอยู่แล้วหรือนำมาจากที่อื่นๆ เมื่อนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเข้ามาใช้ปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมเช่นเมื่อนำมาใช้ในวงการศึกษา ก็เรียกว่า “นวัตกรรมการศึกษา”

⁷ H.G. Barnett, Innovation (New York : Mc Graw- Hill Book Co. , 1953), 7.

⁸ Audrey Nicholls and Allen Gearge, Managing Educational Innovation (London :Unwin ,1983), 4.

⁹ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, นวัตกรรมประเทศไทย innovate Thailand (กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549), 8.

¹⁰ สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่ง นวัตกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 5.

¹¹ Everett M Roger, Diffusion of innovations, 5th ed. (New York : A Division of simon & Schuster Inc. , 1953),12.

ลักษณะของนวัตกรรม

ลักษณะของสิ่งที่จะจัดว่าเป็นนวัตกรรมได้นั้นมีลักษณะดังนี้

ความคิดและการกระทำ หรือวิธีการที่แม้จะเก่ามาจากรุ่นแต่ยังใหม่สำหรับอีกแห่งหนึ่ง เป็นสิ่งที่เคยนำไปใช้แล้วแต่ไม่ได้ผลแล้วมีการนำมาฟื้นฟูใหม่ เป็นสิ่งใหม่ เพราะมีส่วนประกอบของสถานการณ์ต่างๆ รวมกันเข้าแล้วทำให้กลายเป็นระบบใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า เป็นสิ่งที่เก่าแต่กลายเป็นสิ่งใหม่ เพราะแนวคิดหรือทัศนคติในการมองหรือการนำมาใช้นั้นเปลี่ยนไป และเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากความคิดใหม่ ๆ ยังไม่เคยมีใครคิดหรือทำมาก่อน¹²

ความจำเป็นของนวัตกรรมการเรียนการสอน

นวัตกรรมที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนนั้นก็เพื่อสนองความคิดพื้นฐานทางการศึกษาที่สำคัญ พอสรุปได้ดังนี้¹³

1. สนองแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เดิมการเรียนการสอนมักมีได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มักเน้นเรื่อง ผู้สอนและเนื้อหาวิชา การจัดการเรียนการสอนที่สนองเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลอันได้แก่ ความถนัด ความสามารถและความสนใจ เป็นต้น ไม่ได้ส่งผลเพียงตัวผู้เรียนเท่านั้น หากยังครอบคลุมไปถึงครูผู้สอนและกระบวนการเรียนการสอนด้วย เช่น การเรียนแบบไม่แบ่งชั้น เครื่องช่วยสอน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

2. สนองแนวคิดเรื่องความพร้อม เนื่องจากความพร้อมทางการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน นวัตกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมจึงถูกนำมาใช้ในการสร้างความพร้อมของผู้เรียนหลายอย่าง เช่น ศูนย์การเรียนรู้ บทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

3. สนองความคิดเรื่องการใช้เวลาในการเรียนการสอน เนื่องจากปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนเป็นหน่วยเวลา มีแนวคิดเปลี่ยนไปเป็นการเรียนตามเวลาที่พร้อมของผู้เรียนหรือความ

¹² อุทัย แพงปีสสา, “องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการยอมรับนวัตกรรมการเรียนการสอนของครู - อาจารย์ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540), 22.

¹³ อุทัย แพงปีสสา, “องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการยอมรับนวัตกรรมการเรียนการสอนของครู - อาจารย์ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540), 29-30.

เหมาะสมของเนื้อหาวิชา จึงได้เกิดนวัตกรรมเพื่อสนองแนวคิดนี้ขึ้น เช่น การจัดตารางสอนแบบยืดหยุ่น มหาวิทยาลัยเปิด บทเรียนโปรแกรม เป็นต้น

4. สอนความคิดเรื่องการขยายตัวทางวิชาการและอัตราการเพิ่มของประชากร เนื่องจากการเพิ่มของจำนวนประชากรทำให้ความต้องการทางด้านการศึกษามีเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งแนวทางการศึกษาก็เปลี่ยนไป ความจำเป็นในการนำเอานวัตกรรมการเรียนการสอนมาใช้จึงเกิดขึ้น

การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของบุคลากรหลายๆ ฝ่ายในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร ครูและนักเรียนรวมถึงชุมชน โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ดังนี้¹⁴

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ สำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อย และความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน

2. ออกแบบนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 คิดจินตนาการ สร้างฝันในสิ่งที่คาดหวังที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหรือแก้ไข ปรับปรุงตามสภาพปัญหาและความต้องการ

2.2 จัดลำดับความคิดสรุปว่าจะทำอะไรทำ อย่างไร ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหรือแก้ไข ปรับปรุงได้ตรงตามสภาพปัญหาและความต้องการ

2.3 แสวงหา และรวบรวมความรู้ เพื่อสนับสนุนในสิ่งที่คิด และกำหนดขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรม

3. สร้างหรือพัฒนานวัตกรรม

จัดเตรียมทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็น และจัดหางบประมาณในการพัฒนานวัตกรรม ดำเนินการสร้าง / พัฒนานวัตกรรม ตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบนวัตกรรมที่สร้างหรือพัฒนาในแต่ละขั้นตอน สังเคราะห์ผลการตรวจสอบและปรับปรุงนวัตกรรมที่สร้าง / พัฒนา กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณค่าความเป็นนวัตกรรม

4. ทดลองใช้

สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลผลการทดลองใช้ นำนวัตกรรมไปทดลองใช้ (Try Out) ประเมินผลการทดลองใช้และปรับปรุงนวัตกรรม

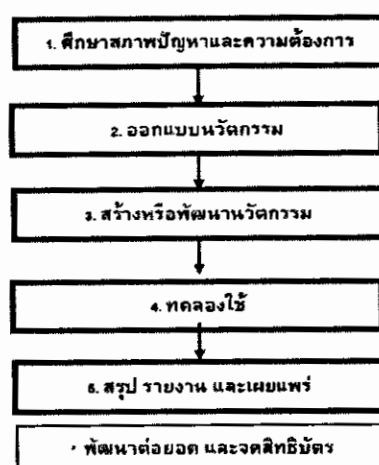
¹⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2549), 12-15.

5. สรุป รายงาน และเผยแพร่

สรุป รายงานผลการสร้าง / พัฒนานวัตกรรม เผยแพร่ นวัตกรรม

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมดังกล่าว ปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม



ภาพประกอบ 6 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม

(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2549), 12-15.

ดังนั้นการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ต้องสามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยในมาตรฐานที่ 5¹⁵ กำหนดให้ นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ เจื่อนใจ ช้อจ กัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

¹⁵ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, รายงานการวิจัยเอกสารเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.onec.go.th/publication/4312029/index_ad_teacher.htm.

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก

ความทันสมัย และมีคุณภาพ

ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร

สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลาย และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้อง เหมาะสมและต่อเนื่อง

ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง

ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้น ผลิต สื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ ต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารการศึกษา และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ และตัดสินใจใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้ว ด้วยความภาคภูมิใจ

นวัตกรรมการศึกษา

นิพนธ์ สุขปรีดี¹⁶ กล่าวว่า นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง ระบบการศึกษาที่พิสูจน์ได้ว่าดีที่สุดในปัจจุบัน และอยู่ระหว่างการเผยแพร่ให้เป็นเทคโนโลยีที่แพร่หลาย

รัฐกรณ์ คีตการ¹⁷ กล่าวว่า นวัตกรรมการศึกษา หมายถึง การนำสิ่งใหม่ๆ ในรูปของความคิดหรือวิธีการปฏิบัติ มาใช้ในการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้กระบวนการทางการศึกษามีประสิทธิภาพ สำหรับ

¹⁶ นิพนธ์ สุขปรีดี, นวัตกรรมเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา (กรุงเทพฯ : นีลนาราการพิมพ์, 2545), 26-27 .

¹⁷ รัฐกรณ์ คีตการ, เทคโนโลยีการศึกษา (นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา , 2547), 8.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ¹⁸ ได้ให้ความหมายว่า เป็นการนำเอาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ก็ตาม เข้ามาใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนสำนักงานพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา¹⁹ ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความหมาย วัตกรรมการศึกษา หมายถึง แนวคิด ทฤษฎี ระบบ กระบวนการ แนวปฏิบัติ และสิ่งประดิษฐ์ ที่ พัฒนาขึ้นใหม่เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากผู้ให้ความหมายของวัตกรรมการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตกรรมการศึกษา เป็นการนำเอาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิด ทฤษฎี กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เข้ามาใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเภทของนวัตกรรมวัตกรรมการศึกษา

กรมวิชาการ²⁰ ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษาตามเนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมด้านระบบการศึกษา เช่น การศึกษารายบุคคล ระบบการสอนทางไกล การสอนระบบเปิด การศึกษานอกระบบ 2) นวัตกรรมด้านหลักสูตร เช่น หลักสูตรแบบบูรณาการ หลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ 3) นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน เช่น การสอนเป็น คณะ การสอนด้วยบทเรียนแบบโปรแกรม การสอนซ่อมเสริม การใช้ศูนย์การเรียน การเรียนด้วยตนเอง 4) นวัตกรรมทางด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เทปเสียง สไลด์ วีดีโอ และวิทยุโทรทัศน์ 5) นวัตกรรมทางด้านการวัดและประเมินผล เช่น การวัดผู้เรียนแบบอิงกลุ่ม การวัดผลก่อนเรียนและหลังเรียน การวิเคราะห์ข้อสอบ 6) นวัตกรรมทางด้านการบริหารงานการศึกษา เช่น การใช้ทฤษฎีจัดระบบในการบริหารงาน

¹⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, นวัตกรรมทางการศึกษากับการพัฒนาที่ยั่งยืน (ม.ป.ท., 2541), 2.

¹⁹ สำนักพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 5.

²⁰ กรมวิชาการ, สภาพปัญหาแนวทางการพัฒนาและการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนของครูมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2536), 4.

ทศนา แจมมณี²¹ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมทางการศึกษาไว้ 5 ด้านคือ 1) ด้านหลักสูตร เช่น การจัดหลักสูตรแบบบูรณาการ หลักสูตรการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ การจัดหลักสูตรให้ผู้เรียนเรียนตามลำดับขั้นจนบรรลุเป้าหมาย (Mastery Learning) 2) ด้านการเรียนการสอน เช่น การสอนแบบโมดูล การสอนแบบจุลภาค การสอนซ่อมเสริม การให้เพื่อนสอนเพื่อน (Peers Teaching) การสอนแบบกลุ่มสัมพันธ์ การปรับพฤติกรรม (Behavioral Modification) 3) ด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เทปเสียง สไลด์ วีดีโอ และวิทยุโทรทัศน์ 4) ด้านการวัดและประเมินผล เช่น การวัดผู้เรียนแบบอิงกลุ่มและแบบอิงเกณฑ์การประเมินผลระหว่างเรียนและหลังเรียน การวิเคราะห์ข้อสอบ 5) ด้านการบริหารการศึกษา เช่น การศึกษาแบบเปิด การจัดการศึกษาแนวมนุษยนิยม (Humanistic Education) การจัดการเรียนแบบยืดหยุ่น การจัดการศึกษานอกโรงเรียน การจัดการศึกษานอกโรงเรียน และสำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา²²ได้กำหนดข่ายการพัฒนา นวัตกรรมการศึกษา 4 ด้าน ดังนี้ 1) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีคุณภาพ เช่น รูปแบบ / วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร โรงเรียนในชุมชนแออัด โรงเรียนที่ขาดแคลนครู โรงเรียนที่มีเด็กพิการหรือเด็กด้อยโอกาส โรงเรียนในเมืองที่มีนักเรียนจำนวนมาก 2) นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน ที่มีประสิทธิภาพ เช่น เทคนิค วิธีการสอนแบบละครสั้น การจัดทำหลักสูตร เทคนิควิธีการผลิตสื่อการเรียนการสอน เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ๆ ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ วิธีการวัดและประเมินผล 3) นวัตกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เช่น รูปแบบ วิธีการ กิจกรรม การพัฒนานักเรียนที่เน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รูปแบบ / เทคนิค วิธีการ หรือกระบวนการจัดค่ายสร้างเสริม พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม รูปแบบ / วิธีการ ฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม 4) นวัตกรรมด้านอื่น ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น สื่อการสอนที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ การผลิตหุ่นยนต์เพื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยีชีวภาพที่ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมทั้ง เทคนิค วิธีการที่ทำให้นักเรียนค้นพบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง (Learning Style) เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การส่งเสริมสุขภาพ ในเรื่องนี้วลัยลักษณ์ จิตประพันธ์ พบว่า การพัฒนานวัตกรรมมีความสอดคล้องและสนองตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2544 และเหมาะสมกับสภาพการศึกษาในปัจจุบันซึ่งมุ่งเน้นให้ครูได้พัฒนา

²¹ทศนา แจมมณี, “การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลชิปปา,” ใน นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2543), 1-20 .

²² สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 6.

กระบวนการเรียนการสอนของตนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและพัฒนาทักษะกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย และการพัฒนานวัตกรรมยังช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาระดับความคิดจากขั้นต่ำจนถึงขั้นสูงสุด เพราะนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมีการนำเสนอตัวอย่างการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนทำให้เข้าใจรายละเอียด ของกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้²³ เช่นเดียวกับทองคำ วิรัตน์ กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนซึ่งนอกจากจะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรแล้วยังช่วยให้แบ่งเบาภาระของครูที่สอนเด็กเป็นจำนวนมากเพราะการพัฒนานวัตกรรมที่ใช้ในการเรียนการสอน เป็นสื่อการเรียนการสอนที่นักเรียนสามารถดำเนินการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน²⁴

โครงการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียนปีงบประมาณ 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่ายนวัตกรรมการศึกษา โดยเน้น 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วยนวัตกรรมการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่น การยกระดับคุณภาพด้านการอ่านออกเขียนได้ การส่งเสริมการรักการอ่าน การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การพัฒนาการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาเด็กมีปัญหาการเรียนรู้ 2) สนับสนุนด้านคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ รูปแบบการนำเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษา เช่น การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส การติดตามเด็กเข้าเรียน 4) ด้านการสร้าง ความเข้มแข็งแก่พื้นที่การศึกษาและโรงเรียน เช่น การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการโดย SBM 5) ด้านการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วม เช่น การมีบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake holder) 6) ด้านการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากข้อมูลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่านวัตกรรมการศึกษาแบ่งออกได้เป็น 8 ประเภท ดังนี้ 1) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการศึกษาเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบ รูปแบบ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารจัดการ 2) นวัตกรรมด้านหลักสูตร เป็นการใช้

²³วลัยลักษณ์ จิตประพันธ์, “รายงานการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมการสอนภาษาไทย แบบรุ่งกินน้ำ” (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 77-79.

²⁴ทองคำ วิรัตน์, “การพัฒนานวัตกรรมการสอนโครงการวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาวิทยาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546), 50.

เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลและองค์การที่มากขึ้น 3) นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน เป็นการใช่วิธีระบบในการปรับปรุงและคิดค้นพัฒนาวิธีสอนแบบใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองการเรียน รายบุคคล การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้แบบแก้ปัญหา การพัฒนาวิธีสอนจำเป็นต้องอาศัยวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาจัดการและสนับสนุนการเรียน การสอน เป็นต้น 4) นวัตกรรมทางด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา เนื่องจากมีความก้าวหน้า ของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เครือข่ายและเทคโนโลยี โทรคมนาคม ทำให้นักการศึกษา พยายามนำศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนใหม่ๆ จำนวน มากมาย 5) นวัตกรรมทางการวัดและประเมินผล เป็นนวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการวัดผล และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการวิจัยทางการศึกษาทุกด้าน การประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาสนับสนุนการวัดผล ประเมินผลของสถานศึกษา เช่น การวัดผู้เรียนแบบอิงกลุ่มและแบบอิงเกณฑ์ การประเมินผลระหว่างเรียนและหลังเรียน การวิเคราะห์ ข้อสอบ การพัฒนาค้างข้อสอบ ฯลฯ 6) นวัตกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นนวัตกรรมเพื่อ พัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เช่น รูปแบบ วิธีการ กิจกรรม การพัฒนา นักเรียนที่เน้นคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิธีการ ฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม 7) นวัตกรรมด้านสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น สื่อการสอน ที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ การผลิตหุ่นยนต์เพื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยีชีวภาพที่ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมทั้ง เทคนิค วิธีการที่ทำให้นักเรียนค้นพบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง (Learning Style) และ 8) นวัตกรรมด้านนโยบายทางการศึกษา เป็นนวัตกรรมที่หน่วยงานในระดับนโยบายเป็นผู้กำหนด เพื่อส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาทางการศึกษาและมีแนวทางให้องค์การและหน่วยงานย่อยได้ ปฏิบัติ เช่น ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การยกระดับคุณภาพด้านการอ่านออก เขียนได้ การส่งเสริมการรักการอ่าน การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การพัฒนาการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาเด็กมีปัญหาการเรียนรู้ ด้านสนับสนุนคุณธรรมนำความรู้ ตาม หลักเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนวิถีพุทธ รูปแบบการนำเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา การพัฒนา ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ฯ ด้านการบริหารจัดการสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษา การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส การติดตามเด็กเข้าเรียน ฯ ด้านการสร้างความเข้มแข็งแก่พื้นที่การศึกษาและโรงเรียน การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหาร จัดการ โดย SBM ฯ

ประวัติวันนวัตกรรมการศึกษาในประเทศไทย

เป็นข้อมูลที่สรุปจากรายงานการวิจัยเรื่อง ของสุบิน สายเพชร²⁵ และเอกสารอื่น ๆ ซึ่งจะรายงานเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาควบคู่กันไปด้วย ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 ยุคคือ ยุคแรกเริ่ม ยุคขยายตัว และยุคร่วมสมัย

นวัตกรรมการศึกษาในยุคแรกเริ่ม

ในยุคนี้เป็นการกล่าวถึงนวัตกรรมในสมัยสุโขทัย อโยธยา และธนบุรี ดังมีรายละเอียดแต่ละสมัยดังนี้

สมัยสุโขทัย

นวัตกรรมในสมัยนี้เกิดจากการจัดอิทธิพลของขอมในทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างความเป็นไทยให้สมบูรณ์และความพยายามในด้านนี้ จึงมีผลในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมขึ้นมา โดยเฉพาะในรัชสมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช และพระมหาธรรมราชาลิไทเป็นยุคที่เจริญรุ่งเรืองมาก นวัตกรรมทางการศึกษาที่สำคัญในยุคนี้ได้แก่ ศิลาจารึกพ่อขุนรามคำแหง การศึกษา ณ พระแท่นมนังคศิลา การดัดแบบหนังสือไทย เมื่อปี พ.ศ. 1825 นับเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สำคัญยิ่งต่อชนชาติไทย เพราะเป็นจุดกำเนิดแห่งการสร้างเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ จากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปความสำคัญในยุคสุโขทัยได้ว่า ศิลาจารึกพ่อขุนรามคำแหงมหาราช เป็นต้นกำเนิด อักษรไทย เป็นเอกลักษณ์ของชาติ เป็นรากฐานทางการศึกษา เป็นนวัตกรรมทางอักษรวิธี และเป็นนวัตกรรมเรื่องแรกที่เกิดขึ้นในยุคนี้

สมัยกรุงศรีอยุธยา

กรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี มีการส่งสมออารยธรรมต่าง ๆ ให้แก่ชนชาติไทยเป็นอันมาก การเปิดประเทศ ทำให้ชาวยุโรปเป็นจำนวนมากได้เดินทางมาสู่ประเทศไทย ดังนั้นในส่วนของการศึกษาในสมัยกรุงศรีอยุธยาจึงมีทั้ง นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่รับมาจากชาวตะวันตก ยังมีหลักฐานบางส่วนที่แสดงให้เห็นพัฒนาการของนวัตกรรมการศึกษาไทยในช่วงนี้เท่าที่ปรากฏหลักฐาน มีดังนี้

- 1) การแต่งหนังสือจินดามณี
- 2) กำเนิดการพิมพ์ในประเทศไทย
- 3) การจัดการศึกษาตามแบบอย่างของชาวตะวันตก (โรงเรียน และวิทยาลัย)

สมัยกรุงธนบุรี

²⁵ สุบิน สายเพชร, “พัฒนาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาในประเทศไทย พ.ศ. 2521-2531” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2534), 373-391.

กรุงธนบุรี เป็นราชธานีในช่วงเวลาสั้นเพียง 15 ปี อีกทั้งขณะนั้นต้องบูรณะประเทศชาติในทุก ๆ ด้าน อันเป็นผลมาจากการสูญเสียกรุงศรีอยุธยา จึงทำให้งานพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาต้องหยุดชะงัก ลงไปด้วย

นวัตกรรมการศึกษาขยายตัวและยุคการปฏิรูปการศึกษา

ในสมัยรัตนโกสินทร์ตอนกลาง ได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาอย่างมาก จนรูปแบบการศึกษาเป็นแบบแผนขึ้นดังเช่นปัจจุบันนี้ เช่น จัดตั้งโรงเรียน การตั้งกรมศึกษาธิการ ในปีพ.ศ.2430 ได้มีการจัดตั้งกรมศึกษาธิการขึ้น และได้ยกฐานะเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อ ปี พ.ศ. 2435 เพื่อให้การบริหารการศึกษาของชาติเป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน การฝึกหัดครู ได้ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูโรงเรียนแรกปี พ.ศ. 2435 และแผนการศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. ซึ่งเป็นที่มาของโครงการศึกษา พ.ศ.2441 สำคัญของแผนการศึกษาลำดับแรกของชาติ คือ แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แบบ คือ 1) การศึกษาสามัญ ประกอบด้วยการศึกษาเล่าเรียนเบื้องต้น (มูลศึกษา) การเล่าเรียนเบื้องต้น (ประถมศึกษา) การเล่าเรียนเบื้องต้นกลาง (มัธยมศึกษา) และการเล่าเรียนเบื้องต้นสูง (อุดมศึกษา) 2) การศึกษาพิเศษ เป็นการศึกษาเฉพาะสิ่ง คือการฝึกหัดครู ศึกษาศิลปะ กฎหมาย การแพทย์ ฯลฯ ศึกษาในการช่าง หัตถกรรม ดนตรี อื่นเยนเยน เรียนการค้า เพาะปลูก การสังคมในวิชาและความรู้พิเศษอื่น ๆ

พ.ศ. 2464 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาฉบับแรก โดยกำหนดการประถมศึกษาเป็นการศึกษาภาคบังคับ เด็กอายุตั้งแต่ 7-14 ปี ต้องเข้าโรงเรียน จึงได้มีการประกาศใช้แผนการศึกษา ตามลำดับ

เนื่องจากในสมัยนี้เป็นยุคแห่งการแสวงหาอาณานิคม ของประเทศตะวันตกทำให้ประเทศตะวันตกมีบทบาททางด้านการเมือง การศาสนาในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ในส่วนที่เป็นประโยชน์ ไทยได้รับวิทยาการใหม่ ๆ หลายอย่างผ่านทางมิชชันนารีส่งผลให้สภาพสังคมไทยในยุคนี้ มีการปรับปรุงตามแบบอย่างตะวันตก สื่อมวลชนที่มีบทบาทต่อการศึกษาในยุคนี้ เป็นสื่อมวลชนสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในเมืองไทย ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ (1) สื่อสิ่งพิมพ์ (2) วิทยุ (3) ภาพยนตร์ นอกเหนือจากหนังสือพิมพ์แล้วยังมีสื่อมวลชนประเภทสื่อสิ่งพิมพ์อย่างอื่นอีกที่ออกเผยแพร่แก่ประชาชน นับว่ามีบทบาทที่สำคัญไม่น้อยต่อการพัฒนาการศึกษาในยุคนี้

นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาในยุคนี้ ได้พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีความก้าวหน้ากว่ายุคที่ผ่านมา และการเริ่มต้นในหลาย ๆ อย่างในยุคนี้ก็เป็นรากฐานในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในยุคต่อมาด้วย

นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาร่วมสมัย

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง สหรัฐอเมริกาได้เข้ามามีบทบาทในประเทศไทย

มากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาของไทยโดยผ่านทางสำนักข่าวสาร
อเมริกัน (USIS) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาที่มีหน้าที่เผยแพร่เกี่ยวกับประเทศสหรัฐอเมริกา
กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งแผนกโสตทัศนศึกษาขึ้นในปี พ.ศ. 2483 เพื่อเป็นการรณรงค์การไม่รู้
หนังสือ โดยการนำเอาภาพยนตร์มาใช้ในการเผยแพร่ ภาพยนตร์ส่วนใหญ่ได้มาจากสำนักข่าวสาร
อเมริกันและจากบริษัทเโทรบางส่วน ต่อมาในปี พ.ศ. 2490 กรมอนามัยได้จัดตั้งแผนกโสตทัศนศึกษา
ขึ้นภายใต้ความร่วมมือจากสหรัฐอเมริกา และได้มีการผลิตภาพยนตร์เพื่อการศึกษาเป็นครั้งแรกใน
ประเทศไทย ณ หน่วยงานนี้การพัฒนางานเทคโนโลยีการศึกษาในช่วงนี้สหรัฐอเมริกามีส่วนทำให้
เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ส่วนในด้านการจัดการศึกษาทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
การศึกษานั้น ก็เริ่มขึ้นในสมัยนี้ โดยวิทยาลัยการศึกษาประสานมิตร (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร ในปัจจุบัน) ได้เปิดสอนขึ้นเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ.2497 นับว่าเป็นการริเริ่มนำ
นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา มาพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา

นวัตกรรมทางด้านวิธีการเรียนการสอน

ในยุคนี้ได้มีการนำนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ มาทดลองใช้เผยแพร่และพัฒนาให้
เหมาะสมกับสภาพสังคมของไทย นวัตกรรมบางประเภทแม้จะมีคุณค่าและเหมาะสม แต่ก็ไม่ได้
รับการยอมรับจากสังคม เนื่องจากมีปัญหาหลายประการ บางประเภทก็ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง
และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาในระยะต่อมา และก็มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
จำนวนไม่น้อยที่นำมาใช้อย่างได้ผล นวัตกรรมการศึกษา ในช่วงนี้แบ่งได้ 14 ประเภท ซึ่งพอจะ
สรุปสาระสำคัญ ในส่วนของพัฒนาการและการนำไปใช้ได้ดังนี้

ระบบการสอนแบบเบสิก เป็นระบบการสอนภาษาไทยโดยให้เรียนเป็นคำ ๆ เริ่มนำมาใช้
ในปี พ.ศ. 2497 โดยหลวงศิริวิทย์โยธาร อธิบดีกรมวิชาการในสมัยนั้นระบบการสอนแบบเบสิกนี้
ใช้เพียง 2 - 3 ปี ก็ต้องยกเลิกไป เนื่องจากมีปัญหาในการจัดการหลายประการ รวมทั้งการจัด
ผลประโยชน์ของสำนักพิมพ์ตลอดจนผู้แต่งตำราอยู่เดิม จอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี
ในสมัยนั้นจึงยกเลิกไปในที่สุด

ระบบการเรียนการสอนแบบศูนย์การเรียน จากแนวความคิดของนักการศึกษากลุ่ม
ประสบการณ์ก้าวหน้า ซึ่งต้องการให้จัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง
ประสบการณ์การเรียนรู้ ควรเกิดขึ้นโดยตัวเองมากที่สุด จึงทำให้มีการนำระบบการเรียนการสอน
แบบศูนย์การเรียนมาใช้จะการเรียนการสอนเพื่อสนองแนวคิดดังกล่าว ผู้นำเอาระบบการเรียนการ
สอนแบบศูนย์การเรียนมาเผยแพร่ในประเทศเป็นคนแรก คือ ชัยยงค์ พรหมวงศ์

ระบบการเรียนการสอนแบบโปรแกรมเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่คิดขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาหลายอย่างในด้านการศึกษา อาทิ ครูไม่เพียงพอ ขาดแคลน อาคารสถานที่ ความจำกัดทั้งเวลาและความสามารถของผู้เรียน ฯลฯ อีกทั้งเป็นเครื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้สูงขึ้นอีกด้วย

ระบบการสอนเป็นคณะ เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการสอนโดยจัดสรรบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสอนเสียใหม่ให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมรับผิดชอบ และทำการสอนให้กับนักเรียนจำนวนหนึ่งในวิชาที่สำคัญตอนใดตอนหนึ่งหรือทุกวิชาทุกตอนก็ได้ อีกทั้งมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงด้านอื่นๆ อีกด้วย

ระบบโรงเรียนแบบไม่แบ่งชั้น จากแนวคิดในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้มีการคิดค้นระบบการเรียนการสอน ที่จะสนองการเรียนรู้ตามระดับพัฒนาการของคนมากที่สุด ระบบการเรียนการสอนแบบไม่แบ่งชั้นเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย

ระบบการเลื่อนชั้นแบบอัตโนมัติ เป็นระบบการเรียนการสอนที่จัดระบบการเลื่อนชั้นโดยไม่จำเป็นต้องสอบปลายปีในทุกระดับชั้นเรียน หากแต่พิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ในการเลื่อนชั้นด้วย จุดประสงค์อย่างหนึ่งคือเพื่อแก้ปัญหาเด็กตกชั้นชั้นกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ทดลองทำมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 กับเด็กในส่วนกลาง และในปี พ.ศ. 2508 ได้ขยายโครงการไปสู่ส่วนภูมิภาค การเลื่อนชั้นแบบอัตโนมัตินี้เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่จะช่วยลดภาระในด้านเศรษฐกิจทางการศึกษาได้ส่วนหนึ่ง

ระบบการเรียนการสอนแบบจุลภาค ระบบการเรียนการสอนแบบจุลภาคเป็นการเรียนการสอนเพื่อเป็นการฝึกทักษะการสอนแบบต่างๆ สำหรับการฝึกหัดครู การสอนแบบจุลภาค ในประเทศไทยมีการเผยแพร่ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2511 โดยศาสตราจารย์สำเนา วรางกูร หัวหน้าแผนกโสตทัศนศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2516 คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้นำแนวคิดการสอนแบบจุลภาค มาปรับปรุงกับการสร้างสถานการณ์จำลองในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของครู โครงการนี้มีชื่อว่า M.E.T (Mose Efection Teacher Programm)

ระบบการเรียนการสอนแบบสืบสวนสอบสวน ธีรยุทธ วิเชียรโชติ ได้พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบสืบสวนสอบสวนขึ้นในปี พ.ศ. 2513 โดยได้รับความสนับสนุนการวิจัยจากมูลนิธิเอเชีย โดยมีแนวความคิดที่ว่า การสืบสวนสอบสวนเป็นกระบวนการหาความจริงและวิธีการแก้ปัญหาด้วยการตั้งคำถามทางกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การควบคุมสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ทั้งทางวัตถุ ทางสังคมและทางจิตใจ ซึ่งกระบวนการวิทยาศาสตร์ทั้งทางโลกและทางธรรม

โครงการส่งเสริมสมรรถภาพการสอน โครงการส่งเสริมสมรรถภาพการสอน (Reduce Instructional Time, RIT) เป็นโครงการที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการศึกษาโครงการ ซึ่งศูนย์นวัตกรรมและ

เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นผู้วางแนวทางและดำเนินงานนี้ร่วมกับกรมสามัญศึกษา โดยได้รับความช่วยเหลือด้านการเงินจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกา

วิธีการสอนจริยศึกษาแบบเบญจขันธ์ เปื้อง ภูมิท ห้วนหน้าภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้คิดค้นวิธีสอนจริยศึกษาแบบเบญจขันธ์ขึ้น เพื่อเสนอให้เป็นวิธีสอนที่เข้าถึงส่วนลึกของความรู้สึก หรือจิตใจของผู้เรียนโดยตรง

การศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ ในปี พ.ศ. 2511 ประเทศไทยได้เริ่มโครงการแก้ไขผู้ไม่รู้หนังสือในภาคการศึกษา 8 โดยยึดหลักการของยูเนสโก ที่สอนอ่านเขียนควบคู่กับการฝึกหัดอาชีพ โครงการนี้แม้จะได้ผลดีแต่ต้องประสบอุปสรรคที่สำคัญบางประการ คือ ครูไม่ได้รับการฝึกฝนอาชีพโดยตรง ทำให้เกิดความไม่มั่นใจที่จะนำนักศึกษาผู้ใหญ่ด้านนี้ จึงมุ่งแต่การสอนด้านการอ่านเขียน ทำให้นักศึกษาไม่ได้รับประโยชน์จากหลักสูตรเท่าที่ควร ต่อมาในปี พ.ศ. 2513 จึงได้มีการพัฒนาเป็นโครงการสอนผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จขึ้น

สื่อการศึกษา สื่อการศึกษาที่สำคัญในยุคนี้ ได้แก่ (1) สื่อมวลชนเพื่อการศึกษา (2) ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน (3) ห้องสมุดเสียง (4) ศูนย์การฟัง (5) พิพิธภัณฑสถานเสียง (6) ผลงานสื่อวัฒนธรรมพื้นบ้านเพื่อการสอนของธนู บุญยรัตนพันธุ์

หน่วยงานในการบริหารและพัฒนางานวัฒนธรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญในการนำวัฒนธรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมและเทคโนโลยีการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อการบริหาร บริการ และพัฒนางานด้านนี้ขึ้นหลายหน่วยงาน ได้แก่ 1) ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา 2) ศูนย์บริรักษ์เพื่อการศึกษา 3) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ 4) ศูนย์วัฒนธรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

นวัตกรรมการและเทคโนโลยีในการจัดสถาบันการศึกษา

การจัดสถาบันการศึกษาของไทย เริ่มจัดตามแบบอย่างตะวันตกมาตั้งแต่การปฏิรูปการศึกษา ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ต่อมาสภาพเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความก้าวหน้าทางด้าน วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนการค้นพบทฤษฎี และจิตวิทยาการศึกษาใหม่ๆ รูปแบบการจัดสถาบันการศึกษา จึงมีการพัฒนาให้เหมาะสมตามสภาพการณ์รูปแบบสถาบันการศึกษาใหม่ๆ ในยุคนี้ ได้แก่ 1) โรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ 2) โรงเรียนชุมชน 3) โรงเรียนบ้านพุ่มวง 4) โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก 5) วิทยาลัยชุมชน 6) มหาวิทยาลัยเปิด 7) สวนโมกขพลาราม

องค์ความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหาร

องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมและความหมายขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรม

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ กล่าวถึงองค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมว่า คือ องค์กรที่พยายามมองหาหนทางนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ ที่ให้ผลประโยชน์ และผลิตผลต่อองค์กรในปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น²⁶

วีรวิฐ มาณะศิริรานนท์ และ ยุดา รักไท ให้ความหมายขององค์กรฉลาดคิด และสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ว่าคือ องค์กรที่ทุกหน่วยงานได้รับการเอื้ออำนาจ (Empowerment) และสนับสนุนส่งเสริม ทั้งการทำงาน การคิด และการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Working & Team Learning) จนสามารถบริหารตนเอง ให้มีการปฏิบัติงานกันอย่างสร้างสรรค์ และเกิดเป็นนวัตกรรม (Innovation) ในด้านต่าง ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ กระบวนการใหม่ เทคนิคและทักษะใหม่ ๆ คุณค่า (Value) ใหม่ ๆ สู่อูกค้า²⁷

สรุปความหมายขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมคือ การที่ทุกหน่วยงานในองค์กรได้รับการส่งเสริม สนับสนุนทั้งในการดำเนินการทำงาน การคิด การเรียนรู้ร่วมกันจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ และเกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรม

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรม ดังนี้²⁸

1. มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร

ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร จะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้น พบว่าความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบาย และการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมีความยุติธรรม ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายสูงสุด

²⁶ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542) ,45.

²⁷ วีรวิฐ มาณะศิริรานนท์ และยุดา รักไท, องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542), 35.

²⁸ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 49.

2. บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสร้างนวัตกรรม

บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและสร้างนวัตกรรม เช่น เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีการวางแผนระยะยาว เพื่อการบริหารงานในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของผู้บริหาร

3. การยอมรับความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง

บุคคลจะเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ขึ้นอยู่กับ การที่องค์กรมีการสนับสนุนให้กล้าทำสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ดังนั้นองค์กรจะอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเรียนรู้เรื่องความเสี่ยง

4. การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร

ความเป็นอิสระทางข้อมูล ข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเกิดแนวความคิดใหม่ ๆ เนื่องความคาดหวังและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

5. โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรโดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ทีมงาน การติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจที่สำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพ และการสร้างนวัตกรรม

เดรส (Dress) กล่าวถึงองค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 8 มิติ คือ²⁹

1. การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรม

บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมที่จำเป็นหรือมีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานนั้นตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิด การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยกำหนดแผนงานและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม

²⁹ G. Dress and A. Miller, *Strategic management*, 2nd ed. (New York: McGraw Hill, 1993), 154.

2. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

สิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมก็คือ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งเกิดจากพฤติกรรมซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรเอง และเกิดจากการได้รับการฝึกฝน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และต้องสร้างความเข้าใจถูกต้องแก่บุคลากรว่าทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการชี้แจงให้เข้าถึงประโยชน์ของนวัตกรรม การให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการเน้นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร องค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมให้อิสระในด้านความคิดแก่บุคลากร ให้เขารู้สึกถึงความปลอดภัย ในการแสดงออกทางความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการสร้างความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนางานที่มีคุณภาพ

3. การบริหารทรัพยากร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

ทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรคือ งบประมาณ บุคลากร เวลา และข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยด้านทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมคือ เวลาในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เพื่อจะสำรวจความคิด โอกาสทางเลือกใหม่ ๆ จัดให้มีการอบรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างนวัตกรรม มีการวางแผนในด้านงบประมาณอย่างยืดหยุ่นในการสำรวจตรวจสอบพัฒนาและนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีความเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม

4. กระบวนการสร้างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

สิ่งสำคัญที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญก็คือ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการคัดเลือก พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้โดย การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรนั้นเพื่อให้เกิดกระบวนการการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์กรอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์กร ร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ ขึ้นนอกจากนี้องค์กรต้องมีขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิด และขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน

5. การกำหนดโครงการสร้างนวัตกรรม

โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อการสร้างนวัตกรรม เกิดจากความต้องการและความสนใจของบุคลากรในหน่วยงานตั้งแต่ในระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุด โดยการสนับสนุนให้บุคลากร

ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่องาน

6. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม

ทักษะในการสร้างนวัตกรรมสามารถฝึกฝน และพัฒนาได้โดยบุคลากรต้องค้นหาและพัฒนาความคิดของตนเอง และองค์กร ซึ่งต้องได้รับการกระตุ้นการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการค้นคิดและพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์กร

7. การยอมรับและสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม

ในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร สิ่งที่สำคัญก็คือ เน้นสิ่งที่ตรงความต้องการของบุคลากร และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจ

8. บุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม

ในการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการติดตามข้อมูลแนวความคิดใหม่ ๆ จากทรัพยากรภายนอก เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งบุคคลภายนอกอื่นได้แก่ ผู้ใช้บริหาร ผู้ให้การสนับสนุนรวมทั้งคู่แข่งกันโดย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร สร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลคู่สัญญาผู้ใช้บริการ ในการเสนอเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ค้นหาวิธีการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอกให้รางวัล และสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ กับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม

กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron) กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมไว้ดังนี้ คือ³⁰

1. มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นสิ่งสำคัญก็คือการมีวัฒนธรรมองค์กรในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กร

2. มีการสนับสนุนด้านทรัพยากรเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

องค์กรคือแหล่งสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมไม่ว่าจะด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ เป็นต้น

³⁰ J. Greenberg and RA. Baron, Behavior in organization :Understanding and managing the human side of work (New Jersey :Prentice Hall, 2002),198.

3. มีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

องค์กรจะต้องมีแนวทางการพัฒนาระบบบริหารบุคคล เพื่อเป็นตัวจักรในการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน เพราะถ้าใช้เวลาน้อยเกินไปผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความกดดันและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าให้เวลามากเกินไปผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของงานนั้น ๆ

การประเมินระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ในการประเมินว่าองค์กรมีการสร้างนวัตกรรมระดับใดนั้น จำเป็นต้องมีแบบทดสอบเพื่อใช้ในการวัด โดยในปี 1995 Higgins ได้สร้างแบบสอบถามระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรขึ้นใช้ชื่อว่า Organization Innovation Quotient Inventory โดยการพัฒนาจากแนวความคิดหลักการบริหารองค์กร 7S ของ McKinsey กล่าวคือ

ในปี 1977 บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ (Business consultant) แก่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของประเทศสหรัฐอเมริกาได้วิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กร และพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารงานนั้นประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการตามแบบจำลอง 7S (The McKinsey 7 – S Framework)³¹ องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารงานตามแนวคิด 7S ได้แก่

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

เดรส และมิลเลอร์ (Dress and miller) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผน การปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการแข่งขัน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวถึง กลยุทธ์ว่าเป็นกิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรอยู่บนความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การวางแผนในการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงทรัพยากรที่มีอยู่ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

³¹ พสุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 16.

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

เดรส (Dress) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรับอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรว่าเป็นการจัดสายงาน และความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการแสดงให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ สายการบังคับบัญชาของหน่วยงานและการประสานงานภายในองค์กร

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวถึงโครงสร้างว่าคือ แผนภูมิองค์กรและคุณลักษณะองค์กร ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ตามความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างขององค์กรเป็นการแสดงถึงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนสายการบังคับบัญชา และการประสานงานภายในองค์กร

3. ระบบองค์กร (System)

เดรส (Dress) กล่าวว่า ระบบเป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การรักษาคำตอบแทน และการประเมินผล³²

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ กล่าวถึงระบบว่า เป็นการบริหารงานประจำวันขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบงบประมาณ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวถึงระบบว่าเป็นระเบียบ วิธีการปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเน้นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ระบบขององค์กร เป็นระบบการ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. รูปแบบของผู้นำองค์กร (leadership style)

เดรส และมิลเลอร์ (Dress and miller) กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำองค์กรว่า เป็นวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รูปแบบผู้นำขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์กร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

³² G. Dress and A. Miller, *Strategic management*, 2nd ed. (New York: McGraw Hill, 1993), 159.

พสุ เดชะรินทร์ กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำองค์กรว่า เป็นลักษณะแบบแผน หรือ พฤติกรรม ในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและของพนักงานในองค์กร เช่น ลักษณะของการเป็นผู้นำ วิธีการของการเป็นผู้นำ วิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ที่ถือปฏิบัติในองค์กร³³

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร³⁴

สรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำขององค์กรเป็นแบบแผนของพฤติกรรมการบริหารจัดการภายในองค์กร ของผู้บริหารและของพนักงานในองค์กร

5. บุคลากร (Staff)

เดรส และมิลเลอร์ (Dress and miller) กล่าวว่าในด้านบุคลากรนั้น องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร จะต้อง มีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม³⁵

ฮิกกินส์ (Higgins)กล่าวถึง บุคลากรว่า หมายถึง ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานว่ามีลักษณะคุณสมบัติอย่างไรที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและงานที่จะต้องปฏิบัติ³⁶

สรุปได้ว่า บุคลากรหมายถึง พนักงานทุกระดับในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อบุคลากรภายในองค์กรนั้น

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร (Shared values)

Dress and miller กล่าวถึงค่านิยมร่วมว่า เป็นการตั้งปรัชญา และค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมาและจะเป็นทิศทาง

³³ พสุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2549), 16.

³⁴ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542),49.

³⁵ G. Dress and A. Miller, Strategic management, 2nd ed. (New York: McGraw Hill., 1993),197.

³⁶ J.M. Higgins, Innovate or evaporate : Test & improve your organization's IQ-its innovation quotient (New York : New Management,1995), 246.

ในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ค่านิยมจะเป็นศูนย์กลางของแบบจำลอง 7S ซึ่งองค์กรจะต้องการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ³⁷

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม³⁸

กล่าวโดยสรุป ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ในทิศทางที่องค์กรต้องการ

7. ทักษะขององค์กร (Skills)

Dress and miller กล่าวถึงทักษะขององค์กรว่า เป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง³⁹

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ กล่าวถึงทักษะว่า หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของสมาชิกขององค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น⁴⁰

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา กล่าวถึงทักษะว่า เป็นความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือเป็นทักษะความสามารถโดยรวมของพนักงานองค์กร⁴¹

กล่าวโดยสรุป ทักษะขององค์กรเป็นความรู้ ความสามารถของสมาชิกในองค์กรที่เป็นจุดเด่นหรือได้เปรียบองค์กร

³⁷ G. Dress and A. Miller, Strategic management, 2nd ed. (New York: McGraw Hill, 1993), 199.

³⁸ พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 52.

³⁹ G. Dress and A. Miller, Strategic management, 2nd ed. (New York : McGraw Hill, 1993), 215.

⁴⁰ พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 59.

⁴¹ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 49.

จากแนวคิดดังกล่าว Higgins ได้นำมาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม และสร้างแบบสอบถามระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรขึ้นโดยใช้ชื่อว่า Organization Innovation Quotient Inventory ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้⁴²

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ประการได้แก่

1.1 แนวทางขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางพื้นฐานที่กำหนดว่า องค์กรนั้นควรดำเนินธุรกิจแบบใด

1.2 แนวทางด้านธุรกิจเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสินค้าและบริการ

1.3 แนวทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการตลาด การเงิน การบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การวิจัยและพัฒนาซึ่งเกี่ยวพันและมีความสอดคล้องกับแนวทางธุรกิจ

กลยุทธ์ขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น โดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้น เป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัตกรรม และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ตลอดจนมีการแนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ ๆ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างขององค์กรนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน คือ ลักษณะของงาน อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตการรับผิดชอบ ขอบเขตการทำงานช่วงการบังคับบัญชา หรือขอบเขตการควบคุมงาน ขอบข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดหรือการปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัย ตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

3. ระบบองค์กร (System)

⁴² J.M. Higgins, *Innovate or evaporate : Test & improve your organization's IQ-its innovation quotient* (New York : New Management,1995), 265.

ระบบขององค์กรเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร ในแต่ละวัน ได้แก่ ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการเงิน กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดวางและพัฒนา กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรขึ้น เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยการให้รางวัล และฉลองความสำเร็จเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการ การดำเนินงานขององค์กร มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ และระบบในการจัดการเพื่อนำเสนอนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ รวมถึงการใช้รูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคลากร

4. รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership style)

รูปแบบของผู้นำองค์กร เป็นรูปแบบพฤติกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหามีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมกับการเสริมพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร

5. บุคลากร (Staff)

เป็นลักษณะประชากรที่แสดงถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร และให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีการณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร (Shared values)

การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กรหรือวัฒนธรรมขององค์กร เป็นลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่บุคลากรควรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นเอกลักษณ์ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ

องค์กรจะสร้างคุณค่าร่วมที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรม โดยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร เชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากรนั้น กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมของหน่วยงานและปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเป็นโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้น ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

7. ทักษะขององค์กร (Skille)

ทักษะขององค์กรเป็นสมรรถนะหรือความสามารถโดยรวมขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น

การสร้างทักษะขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาส และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้กลยุทธ์โครงสร้าง ระบบ แบบแผน จะต้องเชื่อมโยงโดยตรงกับบุคลากรเป็นกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดทักษะที่ดีเด่น และก่อให้เกิดค่านิยมร่วม มีการรวมคุณลักษณะที่ดี และโดดเด่นที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม คณีย์เทียนพุด⁴³ ได้เสนอ ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือองค์กรนวัตกรรมโดยพิจารณาจาก I-Scorecard (Innovation Enterprises) อันได้แก่

มิติ 1 คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสามารถพิจารณาวัตกรรมการเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและวิถีชีวิตองค์กร

มิติที่ 2 คือ การวางแผน (Planning) ประเด็นที่พิจารณาวัตกรรมการในเรื่องวางแผน ได้แก่ การพัฒนาและการถ่ายทอดกลยุทธ์

มิติที่ 3 คือ สารสนเทศ (Information) ในการวัดด้านนี้เราพิจารณาใน 2 เรื่องได้แก่ A การจัดการนวัตกรรม และ B การเปรียบเทียบ+การเทียบวัด ซึ่งมีรายละเอียด เช่น

⁴³ คณีย์ เทียนพุด, Innovation scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2550.

เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/ DNT/2007/10/31/entry-3>

A การจัดการนวัตกรรม เช่น - องค์กรนวัตกรรม คัดเลือกและคว้าจับสารสนเทศเกี่ยวกับนวัตกรรม - องค์กรแบ่งปันสารสนเทศเพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการเรียนรู้ - องค์กรวิเคราะห์และใช้สารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ที่สัมพันธ์กับนวัตกรรม - องค์กรรักษาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

B การเปรียบเทียบและการเทียบวัด เช่น- องค์กรพัฒนาเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเพื่อเปรียบเทียบและเทียบวัดสารสนเทศเพื่อปรับปรุงผลงานเชิงนวัตกรรม-และองค์กรใช้การเปรียบเทียบและการเทียบวัดสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการมุ่งนวัตกรรม

มิติที่ 4 ด้านคน (People) คือ การบริหาร HR ทั้งหมดต้องมุ่งไปยังกลยุทธ์นวัตกรรม องค์กร วัดผลงานที่สามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้

มิติที่ 5 คือ กระบวนการ (Processes)

มิติที่ 6 คือ ผลลัพธ์ (Results) ที่มุ่งนวัตกรรมในเรื่องหลักๆ โดยทั้งหมดนี้เราจะพิจารณาวิธีการสู่ความเป็นเลิศในนวัตกรรมของทั้ง 5 มิติได้แก่ 1) เจริญ 2) นิยาม 3) บูรณาการ 4) ปรับใหม่ 5) นวัตกรรม

นอกจากนั้น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ(สนช.)ร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัทไมโครซอฟท์(ประเทศไทย)จำกัด ดำเนินโครงการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทยประจำปี 2550 ระหว่างมีนาคม – กันยายน 2550 ถือเป็นการจัดทำดัชนีเพื่อวัดระดับความสามารถด้านนวัตกรรมขึ้นเป็นครั้งแรกของประเทศไทย โดยทำการสำรวจ 2 ส่วนคือ

1.สำรวจข้อมูลทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง(CEOs)จำนวน 100 คน เกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กร/บริษัท(CEOs Survey) โดยสอบถามเกี่ยวกับระดับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรภายในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา ใช้ 3 ตัวแปรหลักในการวัดศักยภาพ คือ 1.การสร้างความรู้ 2.การถ่ายทอดองค์ความรู้ 3.การนำความรู้ในองค์กรไปใช้เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรพบว่า มีค่าดัชนีความเชื่อมั่นระดับความสามารถด้านนวัตกรรมในปี 2550 เท่ากับ 68.2 หมายความว่าในปี 2550 นี้ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อว่า องค์กรของตนมีระดับความสามารถในการทำนวัตกรรมที่มีศักยภาพการแข่งขันในประเทศไทยค่อนข้างดี แต่ถ้าพิจารณาทั้ง 3 ตัวแปรแล้ว ตัวแปรด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ที่สูงถึงร้อยละ 71.1 มีอิทธิพลมากที่สุด ต่อค่าดัชนีความเชื่อมั่นระดับความสามารถด้านนวัตกรรม ในปี 2550 รองลงมาคือ การสร้างความรู้ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 68.8 และการถ่ายทอดความรู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.9 ขณะที่

⁴⁴ บิสิเนสไทย, 100 ซีอีโอไทย เชื่อ! นวัตกรรมสร้างความมั่งคั่ง [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก www.BusinessThai The Only Marketing Newspaper in Thailand.htm

ค่าเฉลี่ยผลลัพธ์ของนวัตกรรมต่อการสร้างความมั่งคั่งเท่ากับร้อยละ 72.9 หมายความว่า CEOs ส่วนใหญ่ เชื่อว่า นวัตกรรมมีผลต่อการสร้างความมั่งคั่ง และยังเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมส่งผลต่อการขยาย ตลาด/สร้างตลาดใหม่มากที่สุดถึงร้อยละ 76.5 ส่งผลให้ CEOs มองทิศทางและแนวโน้มของระดับ ความสามารถขององค์กรในอนาคตไปในเชิงบวก เพราะเชื่อว่าในอนาคต 4-5 ปีข้างหน้า องค์กรของตนจะมีระดับความสามารถการแข่งขันบนเวทีโลกในระดับสูงถึงร้อยละ 67.6 และเชื่อว่าจะเป็น องค์กรนวัตกรรมในระดับปานกลางค่อนข้างสูงคือ ร้อยละ 64.8

2. สํารวจข้อมูลด้านการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมของบริษัทที่มีศักยภาพการแข่งขัน สูงจำนวน 1,000 บริษัท(Company Survery) ก็มี 3 ตัวแปรหลักเช่นเดียวกับ CEOs Survey โดยทำ การสำรวจเฉพาะบริษัทในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง 7 กลุ่มอุตสาหกรรมคือ ชีวภาพ,ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ และสมุนไพร,ธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม,การออกแบบและการสร้างตราสินค้า,นาโนเทคโนโลยี, ซอฟต์แวร์ และระบบอิเล็กทรอนิกส์การเกษตร จากการสำรวจพบว่า ในปี 2549 ธุรกิจในกลุ่มที่มีการ แข่งขันสูง จะดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมในบริษัทดังนี้ 1.ปรับปรุงกระบวนการเดิม จำนวน 2.3 รายการ/บริษัท/ปี 2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมาก่อนในตลาด จำนวน 2.2 รายการ/บริษัท/ปี และ 3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าทดแทนคู่แข่งในตลาด จำนวน 1.9 รายการ/บริษัท/ปี

นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมที่แข่งขัน จะมีจำนวนบุคลากรเฉลี่ยด้านวิจัยพัฒนา/ นวัตกรรม เท่ากับ 3.9 ต่อบริษัท และรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิจัย/พัฒนา/นวัตกรรมเข้ามาใหม่เท่ากับ 3.2 คนต่อปี หากแต่บริษัทส่วนใหญ่เหล่านี้ถึงร้อยละ 63.1 กลับไม่มีระบบจ้าง และส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรมแก่พนักงาน ในส่วนของแหล่งข้อมูลที่ใช้พัฒนานวัตกรรม พบว่า ส่วนใหญ่อาศัยข้อมูล จากลูกค้าเป็นหลักร้อยละ 56.6 รองลงมาคือ อินเทอร์เน็ตร้อยละ 45.1 และงานแสดงสินค้าและ นิทรรศการร้อยละ 42.5 ส่วนข้อมูลจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยจากภาครัฐน้อยที่สุดถึงร้อยละ 35 โดยเฉลี่ยบริษัทเหล่านี้จะมีโครงการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับสถาบันการศึกษา 1.6 โครงการ/บริษัท/ปี แต่ ถ้าเป็นสินค้าที่ทดแทนคู่แข่งในตลาด พัฒนารูปแบบใหม่ หรือ ปรับปรุงบริการ จะไม่ว่าจ้างสถาบัน การศึกษาให้ช่วยพัฒนานวัตกรรมเลย ส่วนว่าจ้างหน่วยงานวิจัยเอกชน เฉลี่ย 1 รายการ/บริษัท/ปี แต่ ถ้าร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก พบว่าค่าเฉลี่ยของความร่วมมือจะอยู่ในระดับ ค่อนข้างสูงคือประมาณ 1.8 รายการ/บริษัท/ปี โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างเอกชนด้วยกัน สะท้อน ภาพในการแข่งขัน ปรากฏความร่วมมือในลักษณะรังสรรค์นวัตกรรม ซึ่งจะมีการพัฒนานวัตกรรมใน ระบบเปิดมากขึ้น เห็นได้จากจำนวน โครงการวิจัยและพัฒนา ร่วมกันระหว่างบริษัทในกลุ่มที่มีการ แข่งขันสูงกับบริษัทอื่นเท่ากับ 1.9 โครงการ/บริษัท/ปี จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย ในการทำวิจัย และพัฒนา และการสร้างความมั่งคั่งพบว่า ยิ่งการลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนาต่ำ

จะทำให้การเพิ่มรายได้ต่อผลิตภัณฑ์ และการส่งออกต่ำไปด้วย หากบริษัทจะสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องลงทุนในด้านนี้มากกว่าร้อยละ 5 ของรายได้ จึงจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นที่ชัดเจน

แนวคิดขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง⁴⁵

ผู้บริหารในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การ ที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญห้าประการด้วยกัน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared values) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) มีความมุ่งมั่น (Passionate) โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการได้แก่ การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making) การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and process design) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) การดำเนินงานที่ดี (Operations) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics) การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

⁴⁵ พสุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549) , 20-69.

Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ที่ปรึกษาจาก Accenture คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)

7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยดำเนินการใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการและหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

นวัตกรรมกรรมการบริหาร : เครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่⁴⁶

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกกระบวนการ ทำให้หน่วยราชการต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์

⁴⁶ พสุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 20-69.

และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก็เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้หน่วยราชการต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้เสนอเครื่องมือในการบริหารของภาคราชการให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการขององค์กร ซึ่งเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่างๆ ใช้ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) Balanced Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking) การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) การบริหารโครงการ (Project Management) หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) การปรับโครงสร้าง (Structure Design) ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ศูนย์บริการร่วม (Service Link) การจัดทำบัญชีต้นทุน (Capital Charge) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

นงนภัส เทียงกมล⁴⁷ กล่าวว่า ในปัจจุบันมีการนำรูปแบบการบริหารแบบที่มีประสิทธิภาพที่มีการกล่าวถึงนั้นมีมากมายหลายประเภท เช่น การบริหารแบบรีเ็นจิเนียริง (Reengineering หรือ Re-engineering) การบริหารแบบซิกส์ ซิกมา (Six Sigma) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Administration or Total Quality Management) การบริหารแบบยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การบริหารด้วยระบบ ISO (International Organization for Standardization) การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การบริหารเชิงบูรณาการ (Integrated Administration) การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Administration) และการบริหารอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Administration) นั้นล้วนแต่มุ่งเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุดและประหยัคทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร และที่สำคัญที่สุดในการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญร่วมกันจึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ พนักงานในทุกระดับ คือ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสุดจึงจะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จที่แท้จริง

⁴⁷ นงนภัส เทียงกมล, การบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แสงชัยการพิมพ์, ม.ป.ป.), 103-148.

นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนต้นแบบ

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนได้ค้นหาและพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการเป็นของตนเอง และเผยแพร่รูปแบบที่ได้ผลดีไปยังโรงเรียนอื่นๆด้วย ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่สังเคราะห์จากนวัตกรรมการบริหารของโรงเรียนต่างๆ ที่ได้ส่งนำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 223 โรงเรียน ตามโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิเคราะห์นวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนที่ได้ส่งนำเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 223 โรงเรียน ตามโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม

ลำดับที่	นวัตกรรมการบริหาร (เทคนิควิธี)	ความถี่ (N=543)	ร้อยละ
1	การบริหารจัดการโรงเรียนเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ชุมชนผู้ปกครอง นักเรียน ครู-อาจารย์ และกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม	98	18
2	โรงเรียนมีการบริหารเชิงระบบในการทำงานในโครงการต่างๆของโรงเรียน	40	8.1
3	มีการนำกระบวนการวิจัยและพัฒนาาร่วมกับการบริหาร การปฏิบัติงาน การเรียนการสอน และการประเมินผลเพื่อคุณภาพการศึกษา	33	6.1
4	มีการส่งเสริมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารงาน	32	5.9
5	การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด การส่งเสริมการอ่าน การแก้ปัญหา พัฒนารูปแบบและแนวทางปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยม ส่งเสริมประชาธิปไตย ฯ	27	4.94
6	การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน	26	4.8
7	ส่งเสริมการนำนวัตกรรมโรงเรียนขนาดเล็กมาใช้ในการแก้ปัญหาในโรงเรียน เช่น ห้องเรียนแบบเรียนรวม การศึกษาทางไกล การสร้างเครือข่าย การสอนแบบช่วงชั้น เครือข่ายการเรียนรู้ ห้องเรียนเครือข่ายโรงเรียน,, ห้องเรียนไอเทค ครูเครือข่ายระหว่างโรงเรียน พัฒนาเครือข่ายTV, ห้องสมุดเคลื่อนที่ การเรียนแบบชั่วโม่ง(ตารางเรียนแบบยืดหยุ่นฯ	23	4.24
	ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ สื่อบทเรียน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน e-Learning e-Office ฐานข้อมูลโรงเรียน บทเรียนสำเร็จรูป		
	ความรู้เคลื่อนที่(Mobile Teacher) โปรแกรมสำเร็จรูป การผลิตสื่อวีดิทัศน์		
8	ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน การพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบ พัฒนาการสอน กระบวนการกลุ่ม ประชุมสัมมนา อบรม และไปศึกษาดูงาน	21	3.9
9	การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะอาชีพสำหรับผู้เรียน	17	3.1
	นำ หลักการบูรณาการมาใช้ในการบริหาร การเรียนการสอน, การจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้น การจัดการหลักสูตรสามัญและวิชาชีพ		
10	การนำหลักคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในการบริหารงาน เช่น จัดทำแผนพัฒนาจริยธรรมโรงเรียน ส่งเสริมกิจกรรม ค่าคุณธรรมจริยธรรม ฐานความรู้คู่คุณธรรม	12	2.2
	มีการนำหลักการบริหารแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ของเคมมิ่ง		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	นวัตกรรมการบริหาร (เทคนิควิธี)	ความถี่ (N=543)	ร้อยละ
11	บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน เช่น การจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน การจัดสวนความรู้ ห้องสมุดบ้าน การนำรูปแบบการนิเทศมาใช้ร่วมกับการบริหารงาน เช่น การนิเทศภายใน	11	2
12	นิเทศแบบกัลยาณมิตร นิเทศภายในแบบคลินิก ส่งเสริมการบริหารการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาการเรียนการสอน จัดศูนย์ สวัสดิการการเรียนการสอน ทำแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา เช่น ประเมินคุณภาพภายใน ประเมินผลแบบสมดุล (balance scorecard) ระบบควบคุมคุณภาพ Quality Control Cycle (QCC)	10	1.84
13	นำหลักการบริหารคุณภาพที่หลากหลายมาใช้ในการปฏิรูปการศึกษา เช่น การบริหารโรงเรียนทั้งระบบ(Whole school Approach) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(RBM) การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน: PBB(Performance Based Budgeting)	9	1.66
14	นำหลักทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เช่นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างภาวะผู้นำ การทำแผนยุทธศาสตร์ การประสานงาน การบริหารการสื่อสาร มีการนำวิธีวิเคราะห์หับบริบทหรือ ปัจจัย (SWOT) มาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารและการดำเนินงานในโรงเรียน	7	1.3
15	การบริหารงานวิชาการ ค่ายวิชาการ คู่มือการบริหารงานวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแบบอิงมาตรฐาน(standards based curriculum development)	6	1.1
16	การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการวางระบบ กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน จัดทำคู่มือพัฒนาคุณภาพ	5	.92
17	มีการใช้รูปแบบเครือข่ายในการบริหารงาน การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ การส่งเสริมการอ่าน แบบการสร้างเครือข่ายรัก การสร้างเครือข่ายโรงเรียน 5 .92	4	.74
18	มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4 (.74 %)	3	.5
19	การบริหารจัดการ โดยใช้หลักการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรและชุมชน 4 นำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นหลักในการบริหารงาน สถานศึกษา	17	3.31
	ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการทำงาน มีโครงการส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กิจกรรมโฮมรูม สร้างระบบออนไลน์เพื่อพัฒนาผู้เรียน ผักอบรมอาชีพและ เน้นแนวทักษะอาชีพผู้เรียน		
	อื่นๆ		

โรงเรียนตามโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม ได้ใช้เทคนิควิธีการบริหารจัดการ โรงเรียนจนประสบผลสำเร็จสูง ตามลำดับดังนี้ การบริหารจัดการโรงเรียนเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารเชิงระบบในการทำงาน มีการนำกระบวนการวิจัยและพัฒนาาร่วมกับการบริหาร มีการส่งเสริมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนที่หลากหลาย การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน ส่งเสริมการนำนวัตกรรมโรงเรียนขนาดเล็กมาใช้ในการแก้ปัญหา การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาทักษะอาชีพสำหรับผู้เรียน การนำหลักคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในการบริหารงาน และอื่นๆ เป็นต้น

รายงานการศึกษาเทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนต้นแบบ Best Practices ที่ ประสบผลสำเร็จสูงในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7⁴⁸ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จสูง ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7

ลำดับ ที่	เทคนิควิธีการบริหารจัดการ	ความถี่ (N=15)	ร้อยละ
1	รูปแบบบริหารจัดการ โรงเรียนโดยให้ชุมชนผู้ปกครอง นักเรียน ครู-อาจารย์ และ	13	86.66
2	กรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม		60.00
3	การส่งเสริมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ICT)มาช่วยในการเรียนการสอน	9	60.00
	นำหลักการบริหารต่าง ๆ มาแก้ปัญหาแบบบูรณาการ เช่น การบริหารจัดการแบบวงจร	9	
4	คุณภาพ (PDCA) ของเคมมิ่ง หรือ ทฤษฎีระบบการบริหารแบบต่าง ๆ	7	46.66
5	จัดการเรียนรู้ โดยใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ในท้องถิ่นมากขึ้น เช่น (ห้องสมุด , Internet ,สวนไม้ธรรมชาติ , การเรียนทางไกล,ศึกษาดูงาน, วิทยากรภายนอก เป็นต้น)	6	40.00
6	ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอน แบบรายชั้นเรียนมาเป็นแบบร่วมช่วงชั้นเรียน หรือ แบบรวมรายชั้นเรียน	6	40.00
7	ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน เช่น เข้าร่วมประชุมสัมมนาอบรม และไปศึกษาดูงาน ปรับปรุงกายภาพของโรงเรียน เช่น ปรับปรุงอาคารเรียน สร้างห้องปฏิบัติการและ	5	33.33
	แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ และระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น	3	
8	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม		20.00
9	จัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญการใช้แผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์	2	20.00
10	จุดเด่นจุดด้อยการส่งเสริมและพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน	2	13.33
		2	13.33

⁴⁸ ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่6, โรงเรียนต้นแบบ Best Practiceในโครงการ
สืบค้นและเผยแพร่ข้อมูลผลงานดีเด่นเขตตรวจราชการที่ 6-7 (ราชบุรี : สำนักผู้ตรวจราชการประจำ
เขตตรวจราชการที่ 6,2548), 1.

โรงเรียนวิถีพุทธ⁴⁹ ได้ใช้เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบความสำเร็จสูงในเขตพื้นที่ตรวจราชการที่ 6 และ 7 ตามลำดับดังนี้ คือ เทคนิควิธีการบริหารจัดการ วิธีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในและนอกสถานศึกษา เช่น โรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ส่งเสริมการสอบนักเรียน จัดค่ายพุทธบุตร วันสำคัญทางศาสนา ลานธรรมะ บรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน ธนาคารความดี ขกย่องผู้กระทำดี ห้องจริยธรรม กินอยู่คู่ฟัง เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธที่ประสบความสำเร็จในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7

ลำดับ ที่	เทคนิควิธีการบริหารจัดการ	ความถี่ (N=15)	ร้อยละ
1	จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในและนอกสถานศึกษา เช่น โรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ส่งเสริมการสอบนักเรียน จัดค่ายพุทธบุตร วันสำคัญทางศาสนา ลานธรรมะ บรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อน ธนาคารความดี ขกย่องผู้กระทำดี ห้องจริยธรรม กินอยู่คู่ฟังและจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิถีพุทธ	11	78.57
2	นำหลักการของโรงเรียนวิถีพุทธมาเป็นแนวทางร่วมแก้ปัญหาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโดยใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันทำให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขได้	10	71.43
3	บริหารจัดการโดยร่วมมือ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน	8	57.14
4	มีการติดตามประเมินผล รายงานผล และ นำการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข	8	57.14
5	บริหารจัดการ โดยในหลักการของโรงเรียนให้มีความรู้เรื่องโรงเรียนวิถีพุทธด้วยหลักไตรสิกขามาบูรณาการเข้าด้วยหลักบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง คือ (PDCA) การพัฒนาบุคลากรครูทุกคนในโรงเรียนให้มีความรู้เรื่องโรงเรียนวิถีพุทธโดยการ	7	50.00
6	ฝึกอบรมประชุมสัมมนา	6	42.86
7	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการสอดแทรกเนื้อหาคุณธรรมจริยธรรมตามหลักพุทธศาสนาในเนื้อหาการเรียนการสอนทุกรายวิชา	4	28.57

⁴⁹ ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่ 6, โรงเรียนต้นแบบ Best Practice ในโครงการสืบค้นและเผยแพร่ข้อมูลผลงานดีเด่นเขตตรวจราชการที่ 6-7 (ราชบุรี : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6, 2548) , 8.

โรงเรียนส่งเสริมการสอนภาษาต่างประเทศ ได้ใช้เทคนิคการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบความสำเร็จสูงในเขตพื้นที่ตรวจราชการที่ 6 และ 7 แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมการสอนภาษาต่างประเทศ ที่ประสบความสำเร็จสูงมาก ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7

ลำดับ ที่	เทคนิควิธีการบริหารจัดการ	ความดี (N=15)	ร้อยละ
1	ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ICT) เพื่อการเรียนการสอน	7	87.80
2	บริหารจัดการโดยปรับปรุงห้องเรียนให้ทันสมัย ปรับปรุงอาคารสถานที่และภูมิทัศน์ และแหล่งการเรียนรู้ให้มีในสถานศึกษา	6	75.00
3	จ้างอาจารย์ประจำ และอาจารย์พิเศษ เป็นเจ้าของภาษาโดยตรงมาทำการสอน	4	50.00
4	จัดกิจกรรมด้านภาษา เช่นการจัดค่ายภาษาอังกฤษ กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ	4	50.00
5	จดหมายข่าว แข่งขันทักษะ ศึกษาฐาน จัดชุมนุม เป็นต้น	3	37.50
6	จัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ คอมพิวเตอร์ ทุกคน	2	25.00
7	จัดอบรมพัฒนาครูผู้สอนด้านการใช้ภาษาอังกฤษจากชาวต่างชาติ และรับโอนย้ายครู	2	25.00
8	ปฏิรูปการเรียนรู้และประกันคุณภาพ	1	12.50
9	ให้ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	1	12.50

โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้⁵⁰ ได้ใช้เทคนิคการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบความสำเร็จสูงในเขตพื้นที่ตรวจราชการที่ 6 และ 7 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5

⁵⁰ ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่ 6 , โรงเรียนต้นแบบ Best Practice ในโครงการสืบค้นและเผยแพร่ข้อมูลผลงานดีเด่นเขตตรวจราชการที่ 6-7 (ราชบุรี : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6, 2548) , 9.

ตารางที่ 5 วิเคราะห์เทคนิควิธีการบริหารจัดการโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จสูง ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7

ลำดับ ที่	เทคนิควิธีการบริหารจัดการ	ความถี่ (N=15)	ร้อยละ
1	การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยร่วมกับชุมชน ศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู การปกครองส่วนท้องถิ่น และมีผู้ประกอบการ ในการจัดซื้อ จัดหา รับบริจาค วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ด้าน ICT และคอมพิวเตอร์ ให้มีใน	11	91.66
2	สถานศึกษา สถานศึกษาจัดให้มีโครงการพื้นฐานด้าน ICT เช่น ห้องเรียนรู้ด้าน ICT ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ ห้อง Internet ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ บทเรียน E-Learning จัดทำ Website โรงเรียนเป็นต้น	10	83.33
3	การพัฒนาครู - อาจารย์ และบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ด้าน ICT	7	58.33
4	สถานศึกษาได้นำ ICT มาใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน เช่น คอมพิวเตอร์ Internet ห้องสมุด ICT การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม	6	50.00
5	พัฒนาหลักสูตรด้านเทคโนโลยี โดยใช้ ICT มาพัฒนาการเรียนรู้ทุกระดับชั้น	5	41.66
6	ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วย ICT	4	33.33
7	จัดอบรมให้กับชุมชนและบุคคลทั่วไปในด้าน ICT	3	25.00

โดยสรุปรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการของโรงเรียนต้นแบบดีเด่น อันได้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนวิถิพุทธ โรงเรียนส่งเสริมการสอนภาษาต่างประเทศ และโรงเรียนใช้ ICT ซึ่งมีนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนน่าจะเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกด้วย

นวัตกรรมการบริหารการศึกษาในประเทศไทย

นวัตกรรมไทยในอดีตที่ผ่านมา มีขึ้นเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของภูมิภาคของโลก จากหลักฐานที่ค้นพบ ทั้งในวัด วัง และในหมู่บ้าน เช่น ทำถาดยัดคั่นและยาสมุนไพรในวัดโพธิ์ เครื่องปั้นดินเผาจากบ้านเชียง การสร้างบ้านเรือนไทยทรงสูงเพื่อรับลม เป็นนวัตกรรมอันยาวนานของไทยที่ถูกค้นพบแล้วถูกนำมาเผยแพร่เพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย ถึงแม้ว่าจะไม่มีหลักฐานที่แน่ชัด แต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเอกลักษณ์ของคนไทยที่ไม่เหมือนใคร นอกจากนี้ ยังมี การค้นพบนวัตกรรมและอารยธรรมอันเก่าแก่เป็นระยะเวลาอันยาวนาน ในประเทศต่างๆ เช่น จีน

ญี่ปุ่น อินเดีย อียิปต์ และกรีก เป็นต้น นวัตกรรมใหม่ๆ ของไทยทุกวันนี้ ได้อ้างอิงอารยธรรมเก่าแก่เพื่อความอยู่รอด ทั้งจากฝั่งตะวันออกหรือฝั่งตะวันตกก็ตาม แต่นวัตกรรมใหม่นี้ ก็มีการขยายขอบเขตจากฝั่งตะวันตกสู่ตะวันออกด้วย⁵¹

สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาในประเทศไทย ⁵² มีจุดเริ่มต้นโดยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น และศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมการศึกษาภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (innotech) ในประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งในองค์การสหประชาชาติ(UNESCO) ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2493 มีการแนะนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้เร็ว และการเรียนรู้ด้วยตนเองตามทฤษฎีบทเรียนโปรแกรม (บทเรียนสำเร็จรูป) โดยได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจาก Innotech และ UNESCO ผลจากโครงการจาก ประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาถึงประเทศไทยภายใต้ชื่อ RIT (Reduced Instrational Times) หรือการลดเวลาในการเรียน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาตลอดชีวิตและชีวิตเพื่อการศึกษา “education for all” and “life –long” education) ซึ่งส่งผลต่อการตั้ง มหาวิทยาลัยเปิด และจัดการศึกษาทางไกลขึ้นในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2515 ซึ่งเป็นผลที่ริเริ่มต่อเนื่องมา นวัตกรรมการศึกษาประเทศไทยในศตวรรษที่ 20 จึงมีจุดเน้นไปที่นวัตกรรมการเรียนการสอน ตั้งแต่พ.ศ. 2542 ประเทศไทยได้ออกกฎหมายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในอนาคต อย่างไรก็ตามรัฐบาลและนักการศึกษาให้ความสนใจในมุมมองที่แตกต่างในการบริหารจัดการการบริการด้านนวัตกรรมการศึกษา ก่อให้เกิดผลที่ดี เป็นประโยชน์ และถูกต้อง การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการที่ถ่ายโอนจากส่วนกลางลงสู่การบริหารท้องถิ่นอย่างเป็นระบบภายใต้โปรแกรมและผู้รับผิดชอบตามกรอบและแนวทางสู่การปฏิบัติจริง ได้แก่ วิทยาลัยชุมชน(Community Colleges) ,การจัดการความรู้ (Knowledge Management), การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner-centered education), โฮมสคูล (home schooling), โรงเรียนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ (specialty schools for talented and gifted children), e-learning, การเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning. e-education), c-educational parks, การพัฒนาครู(teacher development), การศึกษาเชื่อมโยงธุรกิจและอุตสาหกรรมฯ (educational linkages with SME & industry), โปรแกรมสอนภาษาในโรงเรียน (international programs), joint degree programs,การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (tele-education). การประกันคุณภาพการศึกษา (school quality assurance) ,และ การศึกษาผ่าน

⁵¹ Montr Chuavattano, Thailand Competitive innovation strategies : Innovation (Bangkok : Amarin Printing and Publishing Public Company Limited , 2005), 6-9.

⁵² Nipone Sookpreedee, Thailand Competitive innovation strategies :Education Innovation (Bangkok : Amarin Printing and Publishing Public Company Limited , 2005), 53-54.

เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (on-line education.) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่กำลังปฏิบัติการจริงในโรงเรียน ซึ่งเป็นทั้งความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยของประเทศไทยและต่างประเทศในโครงการต่างๆ เป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็นองค์ประกอบความสำเร็จในนวัตกรรมการศึกษา

เมื่อมีระเบียบว่าด้วยการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546 ได้เกิดโครงการพัฒนาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการภายใต้ รูปแบบนวัตกรรมใหม่ เป็นโครงการนำร่อง นวัตกรรม การบริหารโรงเรียนในรูปแบบใหม่ 5 รูปแบบ⁵³ ได้แก่ โรงเรียนนิติบุคคล (State-Supervised Schools) , โรงเรียนสองภาษา(Bilingual Schools) ,โรงเรียนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ(schools for gifted students) ,โรงเรียนวิถีพุทธ(Buddhism-Oriented Schools) และโรงเรียนICT(Model ICT Schools) ในขณะเดียวกันได้เพิ่มรูปแบบโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน “One District : One Perfect Schools” ซึ่งปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงได้ปรับปรุงหลักการของโครงการดังกล่าวใหม่ เรียกว่า “โรงเรียนดีใกล้บ้าน”⁵⁴

นวัตกรรมการบริหาร

นวัตกรรมการบริหาร ถือว่าเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน ได้มีผู้ที่ให้ความหมาย ของนวัตกรรมการบริหาร ดังนี้ รักษ์ วรกิจโพคาทร ที่ปรึกษาด้านบริหาร บริษัท เคทีเอสเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมการบริหาร จัดการว่า การคิดค้นรูปแบบของการจัดการองค์กรใหม่ๆ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น⁵⁵

กิริติ ชัยยังยง ⁵⁶ได้ให้ความหมายเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหาร เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ อันเกี่ยวข้องกับคน กระบวนการ ความคิด กลยุทธ์ เทคนิค เครื่องมือ และองค์การ เพื่อการปรับปรุง และเพิ่มมูลค่าในการบริหารจัดการของผู้บริหารให้มากขึ้น

⁵³ Nipone Sookpreedee, Thailand Competitive innovation strategies :Education Innovation (Bangkok : Amarin Printing and Publishing Public Company Limited , 2005), 57-60.

⁵⁴ Matichon Information Center คุณหญิงกษมา ชูโรงเรียนดีใกล้บ้าน [Online] Accessed 12 December 2007. Available from http://www.matichon.co.th/news_detail.php?id=8091&catid=3

⁵⁵ รักษ์ วรกิจโพคาทร, การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ชุดวิชาที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ,2549), 26.

⁵⁶ กิริติ ชัยยังยง , ความหมายเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหาร [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/innovativemanagement/177002>

ทั้งนี้ เพื่อความ เป็นระบบ การออกแบบตัวแบบใหม่ และการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเพิ่มสมรรถนะเชิงการแข่งขันขององค์กร แกร์รี เฮเมล ⁵⁷ (Gary Hamel) กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมทางการจัดการ หรือ Management Innovation หมายถึง แนวทางคิดในด้านการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการปกติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการขององค์กร หรือถ้าให้ง่ายเข้า ก็คือสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการบริหารจัดการขององค์กร ในขณะที่นวัตกรรมในด้านอื่นๆ เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการในการทำงานทั่วไป นวัตกรรมทางการจัดการเน้นปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กร (Management Process)

ธงชัย สันติวงษ์ ⁵⁸ ได้กล่าวถึงนวัตกรรมทางการบริหาร (Management Innovation) ว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการเพื่อช่วยในการปรับตัวและการสร้างประสิทธิภาพให้ยังคงดำเนินการได้ในเงื่อนไขใหม่ที่เกิดขึ้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้า รองรับกับสิ่งที่เผชิญกับการแข่งขันในโลกยุคใหม่ได้

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา⁵⁹ ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมการบริหาร ว่าเป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับ ระบบ รูปแบบ วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีข้อจำกัดต่างๆ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร โรงเรียนในชุมชนแออัด โรงเรียนที่ขาดแคลนครู โรงเรียนที่มีเด็กพิการหรือเด็กด้อยโอกาส โรงเรียนในเมืองที่มีนักเรียนจำนวนมาก

เสนห์ จุ้ยโต ⁶⁰ได้ให้ความหมาย การบริหารนวัตกรรม(Innovation management) หรือนวัตกรรมการบริหารว่า เป็นการบริหารคนด้วยสติปัญญา และการบริหารการส่งเสริมการสนับสนุนด้วยการจัดโครงสร้างและการออกแบบองค์กรให้สอดคล้องต่อนวัตกรรมที่จะต้องมีในอนาคต

⁵⁷ พสุ เดชะรินทร์, แนวคิดการบริหาร : นวัตกรรมทางการจัดการ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.blogth.com/blog/Financial/Sales/2562.html>

⁵⁸ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง จำกัด, 2546) , 105.

⁵⁹ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, แนวทางดำเนิน โครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 6.

⁶⁰ เสนห์ จุ้ยโต, การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548), 30-31.

จากผู้ที่ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมการบริหารทั้งทางด้านการศึกษาและการบริหารธุรกิจสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริหาร หมายถึง แนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหารองค์การ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ⁶¹ ได้เสนอความเห็นว่าคุณบริหาร SMEs ยุคใหม่ จะทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและต้องคิดอย่างเป็นระบบ โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรต่างๆอย่างครบถ้วนให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหาร จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ด้านนวัตกรรมทางการบริหารแบบเชิงบูรณาการ หรือเป็นสหวิทยาการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดนวัตกรรมการบริหารของพรทิพา เหลืองวัฒนกิจ สำนักงานพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา⁶² และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน⁶³ เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา

สาระสำคัญของหลักการได้แก่ ต้องวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ต้องใช้วิธีการระดมความคิด ต้องได้คำตอบในรายละเอียดของปัญหาอย่างชัดเจน การวิเคราะห์ปัญหา ปัญหาเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งในการบริหาร และการจัดการ ผู้ที่เป็นนักบริหาร จะต้องไม่วินิจฉัยปัญหา ไม่ปฏิเสธที่จะศึกษาปัญหา และไม่ปฏิเสธว่า "ไม่มีปัญหา" เพราะการไม่มีปัญหา เป็นสัญญาณอันตราย ในการบริหารองค์การ ความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ หรือการจัดการกับเรื่องต่างๆ เป็นรากฐานสำคัญ ต่อความสำเร็จในการทำงาน และการ ดำเนินชีวิต เราจึงควรให้ความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของเรา เพื่อการวิเคราะห์และแก้ปัญหาต่อไป

ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังหรือผลที่ต้องการ (ผลที่ต้องการให้เกิด) กับสิ่งที่เป็นอย่างจริง (หรือผลที่เกิดขึ้นจริงๆ) หรือกล่าวได้ว่า สภาพที่เกิดขึ้นจริงไม่ตรงกับสภาพที่

⁶¹ พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ, พลวัตนวัตกรรม (กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549), 111-122.

⁶² สำนักงานพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา, แนวทางการดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549), 3-5.

⁶³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 11-12.

ต้องการให้เกิด ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า มีปัญหาเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่จริงหรือสิ่ง ที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่าสิ่งที่เราคาดหมายไว้) ที่คาดหวังต้องการให้เกิด (เป้าหมาย/เกณฑ์)

ปัญหา (PROBLEM) หมายถึง ส่วนต่างระหว่างเกณฑ์ ⁶⁴CRITERIA, MEAN, NORM หรือ SATISFACTION LEVEL ที่ กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานกับสภาพจริง (FACT) ที่ปรากฏดังกำหนด เป็นสูตรขึ้นไว้ดังนี้ $P = C - F$

P คือ PROBLEM (ปัญหา) C คือ CRITERIA (เกณฑ์) F คือ FACT (สภาพจริง) นั่นคือ ถ้าความแตกต่างมีมากก็แสดงว่าสิ่งนั้นมีปัญหามาก แต่หากความแตกต่างมี น้อย ก็แสดงว่าสิ่งนั้นก็ยังมีปัญหาน้อย ดังนั้นจะเห็นว่าในการมองสภาพปัญหาตามสูตรดังกล่าว ผู้มองต้องศึกษาให้รู้ถึง ข้อมูลสารสนเทศหรือดัชนีถึง 3 ตัวคือ

1. ข้อมูล [DATA] หรือ สารสนเทศ [INFORMATION] หรือดัชนี [INDICATOR] ที่เป็นเกณฑ์ [CRITERIA, MEAN, NORM หรือ SATISFACTION LEVEL] ที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน

2. ข้อมูล [DATA] หรือ สารสนเทศ [INFORMATION] หรือดัชนี [INDICATOR] ที่เก็บมาได้

3. ค่าที่ได้จากการลบตัวเลขระหว่างเกณฑ์ (ในข้อ 1) กับข้อมูลที่เก็บมาได้ในข้อ 2 แล้วนำค่าที่ได้จากข้อ 3 ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน [STANDARD LEVEL] ที่ตั้ง ไว้เป็นบรรทัดฐานแล้ว ก็จะทราบได้ว่า มีมาตรฐานระดับใด

การวิเคราะห์ (analytics) หมายถึง การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ทางสถิติ (statistical analysis) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (quantitative analysis) แบบจำลองเชิงอธิบายเหตุผลและเชิงทำนายอนาคต (explanatory & predictive models) รวมทั้งการบริหารที่ขึ้นอยู่กับหลักความเป็นจริงอย่าง ต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติงาน ⁶⁵

การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) จำลักษณะ ขุนพลแก้ว “ได้ให้ความหมายว่าเป็นทางเลือกหนึ่ง หลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์ (Situation Assessment) แล้ว ในกรณีที่พบว่าประเด็นหรือสิ่งที่เราสนใจนั้นเป็นปัญหาที่เราต้องดำเนินการแก้ไข โดยการหาสาเหตุให้เจอแล้วจัดการกับต้นตอที่ทำให้เกิดปัญหานั้น การแก้ไขปัญหาลักษณะเช่นนี้เราเรียกว่าเป็น “การ

⁶⁴ Thomas H. Davenport and Harris, อ้างถึงใน รุ่งธรรม สุขสวัสดิ์, เอาชนะด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์ (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 24.

⁶⁵ Thomas H. Davenport and Harris, อ้างถึงใน รุ่งธรรม สุขสวัสดิ์, เอาชนะด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์ (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 25.

⁶⁶ จำลักษณะ ขุนพลแก้ว การวิเคราะห์ปัญหา, Problem Analysis [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://qao.payap.ac.th/qanews0446/qaknowledge0446.html>

แก้ปัญหาคือต้นเหตุ” โดยมาตรการหรือวิธีการอาจต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหา และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุนั้นมีขั้นตอนหลักๆ อยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้⁶⁷

1. การตระหนักถึงปัญหา ขั้นตอนนี้เป็นการระบุปัญหาที่เราต้องการวิเคราะห์และแก้ไขให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้หลงทาง ในขณะเดียวกันก็เป็นการยืนยันว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหานั้นมีความเข้าใจในปัญหาที่ตรงกัน วิธีการที่ง่ายคือการเขียนปัญหาให้มีองค์ประกอบ ได้แก่ สิ่งที่มีปัญหา (ถ้าระบุเฉพาะเจาะจงลงไปให้ชัดก็จะดี) + อาการผิดปกติที่เกิดขึ้น

2. การรวบรวมข้อเท็จจริงของปัญหา เป็นการเจาะลึกลงไปในรายละเอียด เอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เราสนใจอยู่ โดยการตั้งคำถามใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ อะไร ที่ไหน เมื่อใด และปริมาณหรือขนาดเป็นอย่างไร

3. การค้นหาสาเหตุที่เป็นไปได้ แน่นอนถึงแม้ว่าเราจะได้รวบรวมข้อเท็จจริงมาครบถ้วนแล้ว แต่อาจพบว่ามีหลายปัจจัยหรือสาเหตุที่น่าจะมีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นต้นเหตุของปัญหา (Root Cause of Problem) ถึงแม้ว่าจะได้พยายามตัดปัจจัยหลายๆ ตัวออกไปแล้วก็ตาม ทั้งนี้แนวทางและวิธีการในการตัดปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือที่มีความเป็นไปได้น้อยมาก สามารถทำได้โดยการใช้ความรู้หรือประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบกับการสังเกตสิ่งที่แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ในกรณีหลังนี้จะมีความชัดเจนและทำได้ง่ายมากสำหรับบริษัทหรือโรงงานที่มีระบบงานมาตรฐาน มีการระบุขั้นตอนและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน อีกทั้งถ้ามีการบันทึกค่าต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการนั้นๆ ก็จะทำให้สามารถสอบย้อนกลับไปได้ว่า ทำไมสินค้าหรือบริการในช่วงเวลานั้นจึงผิดปกติหรือคลาดเคลื่อนไปจากสเปก

4. การทดสอบสาเหตุที่เป็นไปได้ เป็นการตัดสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้องให้หลงเหลือเฉพาะสาเหตุที่คิดว่าเป็นไปได้มากที่สุด วิธีการที่ง่ายที่สุดก็คือตัดสาเหตุออกทีละสาเหตุโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้

5. การยืนยันสาเหตุที่แท้จริง ถึงแม้ว่าเราจะจับเจ้าต้นเหตุของปัญหาได้แล้วก็ตาม ก็อย่าเพิ่งไปปักใจเชื่อในทันทีจนกว่าจะได้มีการทดสอบแล้วว่าใช่ต้นตอของปัญหาจริงๆ สิ่งนี้สามารถทำได้โดยการทดลองดูว่า ถ้าค่าหรือปัจจัยนี้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจะส่งผลต่อการผลิตคลาดเคลื่อนของสินค้าและบริการหรือไม่ ถ้าใช่ก็มาทำการกำหนดมาตรการหรือวิธีการเพื่อจัดการกับปัญหานี้ การแก้ปัญหา พัฒนาการให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญประการหนึ่งคือ การแก้ปัญห

⁶⁷ จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, การวิเคราะห์ปัญหา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2551.

เข้าถึงได้จาก <http://qao.payap.ac.th/qanews0446/qaknowledge0446.html>

อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ดังที่ สมใจ ลักษณะ⁶⁸ กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ใช้รูปแบบการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย ๗ ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นวิเคราะห์ปัญหา

ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน กำหนดเครื่องชี้วัดความรุนแรงของปัญหา ให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกระดับได้ตระหนักในความสำคัญของปัญหา เกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา

2. ขั้นศึกษาสาเหตุของปัญหา

ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันศึกษาสาเหตุต่างๆ ที่นำมาซึ่งปัญหา จุดเน้นของสาเหตุของปัญหา ควรให้ความสนใจต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การ และให้ความสนใจปัจจัยที่มีในองค์การ โดยช่วยกันระบุลักษณะกระบวนการและปัจจัยที่บกพร่องไม่น่าพอใจ

3. ขั้นหาแนวทางแก้ปัญหา

เป็นขั้นที่ผู้เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษา หรือผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง จะศึกษาแนวทางเลือกต่างๆ ที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละสาเหตุของปัญหาที่ระบุในขั้นที่แล้วร่วมกัน

4. ขั้นเลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา

เป็นขั้นนำแนวทางที่น่าจะแก้ปัญหาได้ดีที่สุด นำมาพัฒนาเป็นระบบวางแผนการสร้างความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ โดยใช้วิธีใหม่ ๆ

5. ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหา

เป็นการนำแผนในขั้นที่แล้วนำมาสู่การปฏิบัติผ่านทางผู้ประสานงานเปลี่ยนแปลง อาจมีกิจกรรมเสริม เช่น การอบรมบุคลากร การออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การมอบงานทดลองปฏิบัติ

6. ขั้นติดตามประเมินผล

เป็นขั้นติดตามประเมินทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไขกระบวนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้ตรงทาง และลดความบกพร่องก่อนที่จะจบกระบวนการปฏิบัติ และเมื่อใช้เวลาทดลองปฏิบัติแบบใหม่ๆ ไปจนครบถ้วนก่อนระยะเวลาที่กำหนดก็ประเมินผลรวมเพื่อพิจารณาว่าปัญหาที่ระบุไว้ ได้รับการแก้ไขเพียงใด

7. ขั้นคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง

เป็นขั้นที่นำกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าได้แก้ปัญหาได้จากขั้นที่ 6 นำมาเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ต่อเนื่องในองค์การต่อไป 1) ต้องวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ต้องใช้วิธีการระดมความคิด 3) ต้องได้คำตอบในรายละเอียดของปัญหาอย่างชัดเจน

⁶⁸ สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศูนย์การพิมพ์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2542), 199-201.

2. หลักการวางแผนที่ดี

การวางแผนเป็นศาสตร์ที่ผู้บริหารองค์การทุกประเภทได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ความหมายของการวางแผน

แผน (Plan) หมายถึง งานทุกด้านขององค์การที่ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล แผนเป็นระเบียบวิธีหรือขั้นตอนที่เป็นระบบที่บุคลากรใช้เป็นคู่มือ หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์การ การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยพยายามตอบคำถาม 3 ข้อ คือ 1) ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน 2) เราจะไปที่ไหน ในอนาคต 3) เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไรเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคต เพื่อแก้ปัญหาตั้งแต่สาเหตุของปัญหารวมถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์ซึ่งเป็นการประเมินอนาคต การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา สภาพแวดล้อมของอนาคต การพัฒนาทางเลือกเพื่อ ดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และการเลือกแนวดำเนินการระหว่างทางเลือกทั้งหลาย⁶⁹ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก กล่าวว่า การวางแผนคือ กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิทยาการ นอกจากวินิจัย เหตุการณ์ในอนาคตแล้ว ยังกำหนดวิธีการอย่างถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผน เป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้น จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ ต้องการให้มีขึ้น การกำหนดแผนเป็นการแสดงออกถึงอัจฉริยภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความพากเพียร พยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่การดำรงชีวิต⁷⁰ และสมพงศ์ เกษมสิน⁷¹ ได้ให้ ความหมายว่า การวางแผน คือ การเชื่อมโยงสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราใฝ่ฝันหรือคาดหวัง ที่จะดำเนินงานให้สำเร็จการวางแผนจึงเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการอันมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ ส่วนสนานจิตร์ สุคนธทรัพย์⁷² ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็น

⁶⁹ ทศพร ศิริสัมพันธ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 35.

⁷⁰ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพอยท์จำกัด, 2545), 33.

⁷¹ สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์, 2513), 309.

⁷² สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์, “กระบวนการวางแผน,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ วางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมราช, 2524), 9.

กระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประมวล เสนาฤทธิ์⁷³ ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การคิดการหรือการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำการวางแผนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตการตัดสินใจและการปฏิบัติ เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่⁷⁴ กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และจุดประสงค์ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาและทรัพยากรเป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหนที่ผูกต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่องกันทำให้กระบวนการ ส่วนอนันต์ เกตุวงศ์⁷⁵ ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นจุดประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ว่าจะทำอะไร (what) ทำไมจึงทำ (why) ใครบ้างที่เป็นผู้ทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (when) จะทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะกระทำกันอย่างไร (how) สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์⁷⁶ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การวางแผน คือ การคิดการวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดแผนหรือวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ และอุทัย บุญประเสริฐ⁷⁷ ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเป็นงานสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงานและระบบบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติ เค้าโครงการทำงานและรายละเอียดต่าง ๆ นั้นเป็นผลมาจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด และโดยเฉพาะในขั้นตอนที่แสดงรายละเอียด

⁷³ประมวล เสนาฤทธิ์, การวางแผนและการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526), 2.

⁷⁴เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่, แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2529), 5.

⁷⁵อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคการวางแผน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), 3.

⁷⁶ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535), 108.

⁷⁷อุทัย บุญประเสริฐ, การวางแผนการศึกษา (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนเอส.ดี.เพรส, 2537), 19.

เฉพาะจุดจะแสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไรที่ไหน เมื่อใดให้ใครทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผน มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ผลมากที่สุดช่วยให้การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอนเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การทำงานไม่สับสนซ้ำซ้อน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้น และสามารถปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ และไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ ช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและดำเนินการได้ทันต่อเหตุการณ์ช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องต้องกันเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกัน คล้ายคลึงหรือเกี่ยวพันซึ่งกันและกันและช่วยให้้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

ประมวล เสนาฤทธิ์⁷⁸ ได้กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ในหลาย ๆ เรื่องด้วยกัน เช่น เป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นศูนย์กลางประสานงาน ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ประหยัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหาร อนันต์ เกตุวงศ์⁷⁹ ให้ความสำคัญกับการวางแผนว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร ถ้าผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานก่อนได้ลงมือปฏิบัติตามแผนจะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะแผนจะเป็นเครื่องบอกทิศทางและเป็นการรอบในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการวางแผนจะทำให้เห็นภาพงานตลอดแนวหรือ

⁷⁸ประมวล เสนาฤทธิ์, การวางแผนและการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526), 2 – 3.

⁷⁹อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคการวางแผน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), 8 – 10.

ผลที่คาดว่าจะได้รับ ประชุม รอดประเสริฐ⁸⁰ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ไว้ว่าการวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนหรือผู้บริหารองค์การสามารถคาดเหตุการณ์ ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นแล้วสามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์และแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ ช่วยลดความซ้ำซ้อนความสับสนและความขัดแย้งในการดำเนินงานขององค์การแต่จะเป็นการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าตามภาระผูกพันที่องค์การมีต่อสังคม ธงชัย สันติวงษ์⁸¹ กล่าวว่า ทุกคนและทุกองค์การจำเป็นต้องผูกพันตนเองกับการวางแผน การที่จะประสบความสำเร็จต้องตระหนักตนเองให้อยู่ในสภาพของการคิดหาหนทางที่จะทำให้ผลตามที่ต้องการตลอดเวลา การวางแผนเพราะแผนจะเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแก้ปัญหาขององค์การได้ ประชุม รอดประเสริฐ กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานด้วยเหตุผลดังนี้ ช่วยให้หน่วยงานสามารถเตรียมรับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เป็นแนวทางและแนวปฏิบัติในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนช่วยให้ทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและของทุกคนอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการประสานงานที่ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ เป็นพื้นฐานของการควบคุม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายของสถานศึกษา⁸²

โดยสรุป การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกระทำกิจกรรมในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ ถือว่าเป็นหน้าที่ลำดับแรกของผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหาร

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

⁸⁰ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน : หลักและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2535), 95.

⁸¹ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535), 108.

⁸²ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533), 102.

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคไว้ดังนี้ สมพงศ์ เกษมสิน⁸³ ได้กล่าวถึง อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการวางแผนได้แก่ (1) การขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน (2) ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน (3) ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์ (4) จุดประสงค์นโยบายไม่แน่นอนทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงานจะให้ประสานงานสอดคล้องกันได้ (5) นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงานนั้น (6) อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และ (7) ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ⁸⁴ ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดทำแผนซึ่งไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงมีสาเหตุสำคัญอยู่สี่ประการคือ (1) หน่วยงานทุกระดับยังขาดการประสานแผนอย่างเป็นระบบแผนจะต้องสัมพันธ์กันทั้งนโยบาย เป้าหมาย กิจกรรมและงบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะกิจกรรมและงบประมาณ หากหน่วยงานที่มีหน้าที่เสนอจัดตั้งงบประมาณและหน่วยปฏิบัติไม่ประสานกัน โดยไม่ได้กำหนดกิจกรรมและงบประมาณไปในทางเดียวกันแล้ว แผนพัฒนาที่จัดทำขึ้นก็จะไม่ได้รับการตอบสนองด้านงบประมาณทำให้แผนพัฒนาไม่ได้นำไปใช้ให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร จนบางครั้งอาจเกิดความรู้สึกเหมือนว่าการจัดทำแผนพัฒนา เป็นเรื่องสูญเปล่า (2) หน่วยงานทุกระดับยังขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตามผลและประเมินผลแผนที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนของหน่วยงานทุกระดับส่วนใหญ่ยังขาดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรไม่ได้ถูกนำมาใช้ตามแผนที่ วางไว้ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากรและไม่สามารถสนองตอบต่อการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง (3) หน่วยงานเกือบทุกระดับยังขาดความสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผน การขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนทำให้ยากต่อการตัดสินใจในการกำหนดงาน/โครงการที่จะทำซึ่งนอกจากจะส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนแล้ว ยังทำให้แผนที่จัดทำขึ้นไม่อาจแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงและ (4) บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความรู้และทักษะผู้ร่วมรับผิดชอบในการจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานทุกระดับ ส่วนหนึ่งยังขาดความรู้และทักษะในการเขียนรายละเอียดงาน/โครงการและงบประมาณทำให้แผนที่จัดทำขึ้นขาดความสมบูรณ์ชัดเจนขาดความสมเหตุสมผลในการจัดทำ

⁸³สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513), 335.

⁸⁴สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและคำขอตั้งงบประมาณประจำปี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532), 2.

งบประมาณทำให้ยากต่อการพิจารณาอนุมัติ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้น ฌรณศ์ สุทธิวิรัช⁸⁵ กล่าวว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนนั้นยังขาดรายละเอียดและความชัดเจนในการนำไปดำเนินการ ทั้งนี้ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านการวางแผน แม้จะเคยผ่านการอบรมเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปี พ.ศ. 2529 ก็ตาม แต่ก็ยังเป็นหลักสูตรรวม ๆ ไม่ใช่หลักสูตรด้านการวางแผนโดยเฉพาะและในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารโรงเรียนจะมอบหมายให้ครูรับผิดชอบไปจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามงานที่รับผิดชอบเพื่อนำมารวบรวมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยครูดังกล่าวยังขาดความรู้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและเมื่อแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนได้รวบรวมดำเนินการจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์กันอย่างจริงจังจึงทำให้นำแผนไปปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่เหมาะสมและมีการควบคุมติดตามในระดับน้อย

จากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผน เป็นกระบวนการแรกของการบริหารงานทุกประเภทที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหารกระบวนการอื่น ๆ ในการดำเนินการจัดทำแผน แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ทางเลือกในการตัดสินใจ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาและเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

1. มีความคล่องตัว (Flexibility) ลักษณะของแผนที่ดีต้องมีความคล่องตัวสูง สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม ตลอดจนโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้
2. มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) ลักษณะของแผนมีทั้งที่เฉพาะเจาะจงและแผนรวมกิจกรรมทั้งมวลในองค์กร ดังนั้น แผนหลักหรือแผนระยะยาวควรเป็นที่ยอมรับของกิจกรรมย่อย ๆ ทั้งหมดในองค์กรหรือแผนระยะสั้นทั้งหมดเข้าไว้โดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
3. ระยะเวลาแผน (Time Span) แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้นเมื่อไร
4. มีความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) แผนที่ดีควรมีต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะได้รับจากรใช้แผนนั้น โดยยึดหลักการประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

⁸⁵ ฌรณศ์ สุทธิวิรัช, “กระบวนการนำแผนพัฒนาการประถมศึกษาไปดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์: กรณีศึกษาที่อำเภอเมืองราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534), 54.

5. มีความชัดเจน (Celerity or Specificity) แผนที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไรและทำเพื่ออะไรอย่างละเอียด เพื่อให้การวางแผนไปใช้ปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง

6. เป็นรูปแบบตามพิธีการ (Formality) แผนที่ดีต้องจัดวางขึ้นโดยผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

7. มีเหตุผล (Rationality) แผนที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในองค์กรและสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง

8. มีความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้

9. มีลักษณะปกปิด (Confidentiality) แผนที่ดีจะต้องเปิดเผยรายละเอียดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้นเพื่อป้องกันคู่แข่งทางธุรกิจ

10. มีลักษณะเน้นอนาคต (Future Oriented) เพราะว่าการวางแผนคือการระบวนการต่าง ๆ ในการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นแผนที่ดียิ่งต้องมุ่งเน้นการตอบสนองการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

11. มีความต่อเนื่อง (Continuous Process) แผนที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนการต่อเนื่องของแผนและการบริหารเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ⁸⁶

สำหรับธงชัย สันติวงศ์ กล่าวว่า การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการจัดทำแผนนั้นควรให้มีลักษณะของความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับแต่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) ควรมีลักษณะเป็นภาพของการบูรณาการกิจกรรม/งานที่เกิดจากแนวคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินการกิจกรรม/งานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสัมพันธ์กัน

3. มีความชัดเจน (Specificity) ควรเป็นแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแผน เป็นต้น

4. มีการกำหนดระยะเวลาของแผน (Time Plan) มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของแผนที่แน่นอน คือ ควรกำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจน

5. มีรูปแบบ (Formality) มีขั้นตอนเป็นระบบ คือ มีการจัดทำแผนโดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จัดเตรียมแผน นำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมให้เป็นไปตามแผน

⁸⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์จำกัด, 2542), 45.

6. มีเหตุผล (Rationality) แผนที่จัดทำควรกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล และเน้นไปในแนวทางที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. มีการมุ่งสู่นาคต (Future Oriented) เป็นการวางแผนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตโดยเฉพาะแผนระยะ 5 ปี

8. มีความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่จัดทำขึ้นควรอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้⁸⁷

นอกจากนี้สมพร ไชยปิติ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในการวางแผนการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการนำไปใช้ในการจัดการความรู้เพื่อต้องการให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานของครูในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดของการจัดการความรู้มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาที่หลากหลายโดยเน้นการวางแผนในขั้นของการนำไปปฏิบัติให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงทำให้การวางแผนเพื่อจัดการความรู้มีปัญหายู่ในระดับน้อยที่สุด⁸⁸ ทำนองเดียวกับเรวัติ นุชจ่านง กล่าวว่าการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เห็นประโยชน์ของความสำเร็จของการวางแผนและดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้นการที่จะพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต สิ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ ของโรงเรียนมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้⁸⁹

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ลักษณะการวางแผนที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

⁸⁷ ธงชัย สันติวงศ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 59.

⁸⁸ สมพร ไชยปิติ, “การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตร, 2547), 80-81.

⁸⁹ เรวัติ นุชจ่านง, “การวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลำพูน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2545), 56.

3. หลักของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การประสานงานเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานในองค์การ เมื่องานได้ถูกกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดให้มีหน่วยงาน ตำแหน่งและบุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามแผนแล้ว หน้าที่ของผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือจะต้องหาหนทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ ขององค์การมีความประสานสอดคล้องกัน ทั้งในด้านทรัพยากรการบริหารและการปฏิบัติงาน การทำให้เกิดความประสานสอดคล้องกันในการปฏิบัติงาน เราเรียกว่าการประสานงานการประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้⁹⁰

การประสานงาน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานกลมกลืนสอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ได้อย่างดี การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกัน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวไม่ทำงานซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปโดยราบรื่น รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ถ้าขาดการประสานงานในหน่วยงานแล้ว ผลและคุณภาพของงานจะไม่ได้ตามเป้าหมาย การทำงานจะสิ้นเปลืองทั้งอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ เวลา และก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด⁹¹

จากนิยามดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การกระทำใด ๆ ก็ตามเพื่อก่อให้เกิดความประสานและสอดคล้องกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าเปรียบการแข่งขันเหมือนการปฏิบัติงาน ชัยชนะคือเป้าหมายของการแข่งขันแล้ว การประสานงานก็คือการให้จังหวะที่จะให้ทุกคนในลำเรือพายเรือพร้อมเพรียงกัน ถ้าทุกคนพายเรือพร้อมกันหรือสอดคล้องประสานกันโอกาสที่เรือได้รับชัยชนะก็มีมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการประสานงานและการบริหาร

การประสานงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานหรือการทำงานร่วมกันสามารถบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการประสานงานและการบริหารมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้

⁹⁰ สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแนวใหม่ (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 154.

⁹¹ รัตนา อักภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิเจ การพิมพ์, 2547), 178.

1. การประสานงานเป็นอุปกรณ์สำคัญ ในอันที่จะเกิดเอกภาพของการบริหารงาน เพราะการประสานงานเป็นการจัดระบบและแบ่งงานเพื่อให้ดำเนินไปตามแบบและนโยบายหรือตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานและจิตใจซึ่งมีผลต่อการทำงาน โดยมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ ฝ่ายเข้ามาร่วมกันทำงาน ดังนั้นการประสานงานคือ การประสานจิตใจให้เกิดการทำงานร่วมกัน

3. การประสานงาน เป็นการประสานเอาทรัพยากรการบริหาร และเทคนิคการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม

4. การประสานงาน เป็นการแบ่งงาน จัดรูปแบบ และจัดระเบียบงาน ปราศจากการก้าวถ่าง การขัดแย้ง และการขัดแย้งผลประโยชน์

5. หัวใจของการประสานงานอยู่ที่จังหวะและเวลา ดังนั้นการคาดคะเนและการวางแผน นับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน

6. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์กร และภายนอกองค์กร ทั้งบุคคลและองค์กรอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน

7. การประสานงาน เป็นการประสานความคิดของผู้ร่วมงานให้สอดคล้องกัน และก่อให้เกิดความพอใจและเข้าใจในสภาพการณ์ต่าง ๆ

8. การประสานงานจำเป็นจะต้องกระทำในทุกระดับขององค์กร ทั้งที่เป็นการประสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

9. การควบคุมมีบทบาทสำคัญในการประสานงาน ทั้งนี้เพราะควบคุมเป็นการดูแลตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้⁹²

ภิญโญ สาธร กล่าวว่า การประสานงานในวงการบริหารการศึกษาจะมีประสิทธิภาพได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญดังนี้ โครงสร้างของการบริหารมีระเบียบแบบแผนและรัดกุม มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายการบังคับบัญชาและสายการติดต่อสื่อสารซึ่งรวมเรียกว่าแผนภูมิองค์กร (organization chart) ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย พร้อมทั้งคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่ง (job description) โดยละเอียด มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถอ้างอิงได้ ระบบการติดต่อสื่อสาร และระบบการรายงานเป็นระบบที่มีแบบแผนซึ่ง

⁹² James D. Mooney, The Principles of Organization (New York : Harper & Row, 1975), 13 – 14.

ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน มีบุคลากรประสานงาน ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานโดยเฉพาะ มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำอันเป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีการพบปะทำความเข้าใจกันอยู่เสมอ มีคณะกรรมการครูที่รับผิดชอบงานคล้าย ๆ กัน รับผิดชอบที่จะหารือเกี่ยวกับงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ โครงการและการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และต้องเผยแพร่ให้ทุกคนได้ทราบ มีเอกสารชี้แจงเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและประมวลการสอนอย่างชัดเจน⁹³

การประสานงานเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานในองค์การ เมื่องานได้ถูกกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดให้มีหน่วยงาน ตำแหน่งและบุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามแผนแล้ว หน้าที่ของผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือจะต้องหาหนทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ ขององค์การมีความประสานสอดคล้องกัน ทั้งในด้านทรัพยากรการบริหารและการปฏิบัติงาน การทำให้เกิดความประสานสอดคล้องกันในการปฏิบัติงาน เราเรียกว่าการประสานงาน การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนเพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้⁹⁴

ปัจจัยในการประสานงาน

โทมัส เจ แอทชีสัน (Thomas J. Atchison) ระบุว่า การประสานงานจะสำเร็จลงได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ 4 ประการ ประการแรก เจื่อนใจทางวัฒนธรรม ประการที่สอง ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ประการที่สาม กิจกรรมทางการจัดการ และประการสุดท้าย ลำดับขั้นการบังคับบัญชา กล่าวคือ

1. เจื่อนใจทางวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติทุกคนมาจากสังคมที่มีวัฒนธรรมอันเดียวกัน ย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดจะก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย รวมทั้งวัฒนธรรมภายในองค์การในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประชุมและการปรึกษาหารือกันตลอดเวลา ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงานขึ้นเช่นกัน

2. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ การพบปะสังสรรค์เพื่อกิจกรรมทางสังคมทั้งในด้านส่วนตัว ครอบครัว หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ เช่น การจัดงานวันครูของอำเภอ การพาครูและครอบครัวไปพักผ่อนในช่วงปิดภาคเรียน หรือร่วมกิจกรรมทางศาสนา เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ย่อมมีความสำคัญต่อการประสานงาน

3. กิจกรรมทางการจัดการ ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การชี้แนะ การสร้างทีมงาน การใช้ภาวะผู้นำ ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้จะมีส่วนช่วย

⁹³ ภิญ โยุ สาธร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2526), 4 – 5)

⁹⁴ สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 154.

ให้เกิดการประสานงานทั้งสิ้น หากผู้บริหารสามารถสร้างกิจกรรมดังกล่าวและมีศิลป์ในการประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง

4. ลำดับขั้นของการบังคับบัญชา องค์การจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (job description) อย่างชัดเจนเพื่อมิให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนมีการสั่งการและรายงานเป็นไปตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา การประสานงานภายในองค์การเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ⁹⁵

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงานเป็นเรื่องของการสร้างพลังรวมกลุ่ม (group effort) เพื่อให้การปฏิบัติงานประสานสอดคล้องในท่วงทำนองกลมกลืน หรือมีแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน (harmony) และการปฏิบัติงานแต่ละอย่างจะต้องสอดคล้องเข้าจังหวะกันได้อย่างพอดิบพอดี (synchronize) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการประสานงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในด้านผลงานและคุณภาพของงาน และทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด
2. เพื่อให้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การลดลงหรือหมดสิ้นไปโดยสิ้นเชิง และป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้เพราะการประสานงานที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี ทำให้ไม่มีการก้าวท้าวการทำงานซึ่งกันและกัน
3. เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารได้เป็นอย่างดี ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ⁹⁶

ประเภทของการประสานงาน

เราสามารถแบ่งประเภทของการประสานงานออกได้หลายลักษณะ แล้วแต่ผู้แบ่งจะยึดถืออะไรเป็นเครื่องตัดสิน แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงการแบ่งประเภทของการประสานงาน 2 ลักษณะ คือ

1. การแบ่งลักษณะของการประสานงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

การประสานงานโดยความสมัครใจ (voluntary co – ordinating) เป็นการประสานงานซึ่งเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ อันเนื่องมาจากกิจกรรมนอกกรอบแบบ (informal) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำนึกและการยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือองค์การเป็นของทุกคน จึงมีความตั้งใจจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เช่น การพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงานในเวลาว่างหรือเวลาพัก เป็นต้น 1.2การประสานงานโดยสั่งการ (dirivative co – ordinating) เป็นการ

⁹⁵ เมธี ปิณฑนันทน์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 143.

⁹⁶ ทิพวัลย์ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : พิมพ์อักษร, 2546),

ประสานงานอย่างมีรูปแบบหรือเป็นทางการ (formal co – ordinating) ได้แก่ การประสานงานที่เกิดตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา โดยกำหนดโครงสร้างขององค์การสายงาน และระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการประสานงานตามระบบการบริหาร โดยมีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำกับไว้ เช่น การจัดให้มีกิจกรรมประสานงาน การจัดระบบการรายงาน ตลอดจนการกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

2. การแบ่งตามขอบเขตของการประสานงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 การประสานงานภายในองค์การ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์การประสานงานสอดคล้องราบรื่น ไม่มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในองค์การ อาจจะทำให้ได้ โดย การจัดโครงสร้างและระบุอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดตั้งคณะกรรมการ การจัดให้มีการประชุมสม่ำเสมอ การใช้วิธีการทางงบประมาณ เป็นต้น

2.2 การประสานงานระหว่างองค์การ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และความสอดคล้องกันในการปฏิบัติงานระหว่างองค์การต่าง ๆ อาจจะทำให้ได้โดยการกำหนดขอบเขตของงานของแต่ละองค์การให้ชัดเจนและเข้าใจร่วมกัน การตั้งคณะกรรมการผสมจากตัวแทนของแต่ละองค์การ และการใช้วิธีการทางงบประมาณ เป็นต้น

องค์การจะบรรลุผลความสำเร็จตามเป้าหมาย มีการดำเนินงานที่ราบรื่น ควรยึดหลักสำคัญในการประสานงานดังนี้

การประสานนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน การประสานงานมีทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และจะมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญของการประสานงาน การประสานงานที่ดี มักจะมีระบบการสื่อสารที่ดีด้วย การควบคุมงาน เป็นการประคับประคองการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานกันและมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน การประสานไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดงานให้ประสานงานเท่านั้น แต่จะต้องมีการร่วมมืออย่างจริงจังด้วยความเต็มใจ ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารนับเป็นบุคคลที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการประสานงานในองค์การ เทคนิคที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ดีมี 3 ทาง คือ ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นหมุดเชื่อม ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องสร้างความเข้าใจ อยู่ในฐานะที่เป็นกันเอง กับกลุ่มของลูกน้องเป็นหมุดเชื่อมประสานกันทั้งภายใน และนอกหน่วยงาน วิธีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการ เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ทุกคนจะได้มาอยู่พร้อมกัน มีปัญหาข้อขัดข้องประการใด จะได้ตัดสินใจแก้ไขในที่ประชุมสมาชิกของกลุ่มเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ช่วยแก้ปัญหาและ การส่งเสริมให้ทำงาน

เป็นทีม การสร้างทีมงาน จะทำให้เกิดการประสานงานมีความผูกพันตามหลักของการจูงใจ ทุกคนอยากอยู่ในกลุ่มในทีมที่แข็งแกร่ง พยายามปรับตนเองให้อยู่ในบรรทัดฐาน ประเพณีของกลุ่ม

ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีนักวิชาการท่านหนึ่งกล่าวว่า เพื่อการประสานงาน ไม่ใช่ "ประสานงาน" สำคัญอยู่ที่ น. ถ้าขาด น. หมายถึง ขาดคนอบอุ่น นุ่มนวล แน่นนอน แนบเนียน หนักแน่น ก็เป็นการประสานงาน ไม่ใช่การประสานงานเปรียบได้กับคำพังเพยที่ว่า "ถ้าท่านอยาก让别人ทำอะไรแก่ท่าน ก็จงทำอย่างนั้นแก่เขาก่อน" จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ประสานงานที่ดี

สรุปได้ว่าวิธีการประสานงานที่ดี จะทำให้ผู้ร่วมงานให้กระตือรือร้นในการทำงาน ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักสำคัญในการประสานงาน มี 5 ประการ คือ

การประสานนโยบาย การประสานงานทุกระดับชั้น การติดต่อสื่อสารเป็นความสำคัญ การควบคุมงานช่วยการประสานงาน การประสานใจ

4. หลักการติดต่อสื่อสารที่ดี (communication process)

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อ นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับจุดประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดีและสามารถนำมาใช้สนับสนุนการบริหารองค์การได้อย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอื่น ทั้งยังใช้การติดต่อสื่อสารในการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลต่างๆด้วย

ในทัศนะของแชนนอนและวีเวอร์ (Shannon and Weaver) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้างขวางโดยหมายรวมถึงกระบวนการทุกอย่างที่เป็นความรู้สึกนึกคิดจากจิตใจของบุคคลหนึ่ง ทั้งนี้ไม่เพียงแต่สื่อสารกันด้วยการเขียนและการพูดเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงดนตรี ศิลปะการวาดภาพ การแสดงระบำบัลเลต์และพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์⁹⁷ โฮว์แลนด์ (Hovland) ให้คำจำกัดความว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการซึ่งมีผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารโดยใช้

⁹⁷ Claude E. Shannon and Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication (Urbana, Illinois : The University of Illinois Press, 1949), 95.

สัญลักษณ์ หรือภาษาเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ⁹⁸ ในทำนองเดียวกัน เดวิส (Davis) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง⁹⁹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่างๆ ดังนี้ 1) การติดต่อ สื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกันและรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวกให้การเกิดการปฏิบัติงานและเพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ 2) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง 3) การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้วได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ กระบวนการนั้น คือ การติดต่อสื่อสาร 4) การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์หรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้¹⁰⁰ โลเคิร์ต (Likert) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของสถาบันวิจัยทางสังคม มีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในสหรัฐอเมริกา ได้ทำการค้นคว้าหาวิธีการที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มในองค์การ จนกระทั่งได้พบแนวคิดเกี่ยวกับ “หมุดเชื่อม”(liking pin) ขึ้นมา คือ การที่ฝ่ายบริหารจะมีโอกาสใช้ประโยชน์ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงมากที่สุดนั้น จะทำได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนในองค์การได้มีโอกาสเข้าไปเป็นสมาชิกของกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพหนึ่งกลุ่มหรือมากกว่า¹⁰¹ ประเด็นสำคัญของกลไก “หมุดเชื่อม” นี้ก็คือ บุคคลที่อยู่ในหมุดจะต้องเชื่อมจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่มโดยปราศจากเงื่อนไขใดๆ ทั้งนี้การยอมรับโดยกลุ่มนี้นับว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งจากการค้นคว้าของ โลเคิร์ต (Likert) พบว่าในขณะที่บุคคลนั้นได้เข้าไปเป็นที่ยอมรับของกลุ่มนั้นเองความร่วมมือกับกลุ่มจะมีมากขึ้น ความเต็มใจในการติดต่อสื่อสารทั้งการตัดสินใจของกลุ่มเป็นไปโดยราบรื่น ตามแนวความคิดหมุดเชื่อมนี้ จึงเปรียบเสมือนเป็นกลไกที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในองค์การได้อย่างดี

⁹⁸ Carl I. Hovland, J.L. Janis, and H.H. Kelly, *Communication and Persuasion* (New York, Conn : Yale University Press, 1953), 66.

⁹⁹ Keith Davis, *Human Relations at Work*, 3rd ed. (New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1967), 316-320.

¹⁰⁰ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ และธรรมรส โชติคุณุชร, *บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ : สำนักงานสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), 74-75.

¹⁰¹ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo, Japan : McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1967), 113.

ทั้งนี้สาเหตุที่สำคัญจะมีใช่เป็นเพราะเกิดจากความสามารถเพิ่มข่าวสารข้อมูลขึ้นมาได้มากขึ้นกว่าเดิม หากแต่จะเป็นเพราะว่าแต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มต่างฝ่ายต่างมีความพร้อม และเต็มใจที่จะยอมรับการติดต่อสื่อสารที่มาจากสมาชิกที่เป็นที่ยอมรับและวางใจได้ของกลุ่มมากขึ้นกว่าเดิมนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การนำเอาแนวความคิดหุคเชื่อมมาใช้ จะสามารถช่วยก่อให้เกิดสายใย การติดต่อสื่อสารตลอดทั่วทั้งองค์การขึ้นได้และด้วยระดับของการไว้วางใจและยอมรับระหว่าง สมาชิกในกลุ่มนั่นเอง จะสามารถสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่มีการร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกันทั่วทุกส่วนขององค์การได้

การติดต่อสื่อสารกับการบริหาร

ประสิทธิภาพของการบริหารองค์การนั้น เกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัยหลายประการแต่ปัจจัยที่ขาดเสียมิได้ ก็คือการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ปัญหาที่มักเกิดขึ้นก็คือ ผู้บริหารจะมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร การจัดระบบการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้บริหารต้องจัดให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์การทั้งในโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทักษะคิดและค่านิยมรวมทั้งวัฒนธรรมของบุคคลในองค์การ โดยทั่วไปผู้บริหารมักใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการเป็นหลัก แต่ก็อาจใช้การติดต่อสื่อสารแบบสื่อสัมพันธ์ แบบไม่เป็นทางการและการสื่อสารจากภายนอกเข้ามาเสริมได้ ความรู้และความสามารถในการสื่อสารหลายระบบจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานมากขึ้นโดยเฉพาะจะได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจและสามารถใช้การบริหารที่ดีในการมอบหมายงานติดตามงานและประเมินผลงานโดยการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งชีฟ และโชเฮนไฮท์ (Sheive and Schoenheit) ศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในองค์การ พบว่า ความสามารถของผู้บริหารในการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ และการกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องอาศัยบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างพลังความร่วมมือ สร้างข้อตกลงร่วมกัน สามารถสร้างภาพแห่งอนาคตที่บริหารผลักดันให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ¹⁰²

การกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ (goal setting or ordering)

ถ้าจะพิจารณาถึงภาระหน้าที่ต่างๆของผู้บริหารในการที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จแล้ว ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์จัดแบ่งงานให้เหมาะสม การเป็นผู้นำ และการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน¹⁰³ เป้าหมายขององค์การ คือ จุด

¹⁰² Linda Tinelli Sheive and Marian Beauchamp Schoenheit, "vision and the Work Life of Education Leaders," Yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development, 1987.

¹⁰³ ไพริน ผ่องใส, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 34.

สุดท้ายหรือจุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าถึงแต่เพียงเป้าหมายของแผนงานเท่านั้น แต่หมายถึงจุดสุดท้ายของการจัดองค์การ การจัดบุคคล การนำและการควบคุมด้วย 44 เมื่อพิจารณา คำอธิบายดังกล่าวข้างต้น เป้าหมายจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับจุดประสงค์ เป้าหมายเป็นส่วนหนึ่งของจุดประสงค์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์รอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่ในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารงานที่ดีจึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอน เป้าหมายในแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องใช้ความสามารถ ผสมผสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย¹⁰⁴ แกรงเกอร์ (Granger) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของเป้าหมาย ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้ 1) จะต้องเป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ดีในการดำเนินงาน 2) จะต้องเป็นข้อเสนอแนะที่ชัดเจนต่อประเภทหรือชนิดของการปฏิบัติงาน 3) จะต้องเป็นเครื่องมือที่สามารถวัด และควบคุมประสิทธิภาพได้ 4) จะต้องมีลักษณะที่ท้าทายต่อการกระทำ และมีความเป็นจริงอย่างพอเพียง 5) จะต้องยอมรับโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 6) จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ และเป้าหมายในระดับสูงของหน่วยงาน¹⁰⁵ อุทัย หิรัญโต กล่าวถึง ลักษณะของเป้าหมายไว้ดังนี้ 1) มีลักษณะแน่นอน (specific) ต้องแสดงเป็นจำนวนแน่นอนและต้องกำหนดเวลาไว้ด้วย 2) ต้องมีคุณค่าเหมาะสม (pay-off oriented) กล่าวคือ เป็นงานที่มีคุณค่าแก่การภูมิใจ หากทำสำเร็จหรือมีความหมายแห่งการใช้ความพยายาม 3) ต้องมีคุณค่าในสายตาของผู้ปฏิบัติ (intrinsically rewarding) ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงคุณค่าแห่งความสำเร็จ อย่างน้อยรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การ 4) ต้องเป็นไปได้ (realistic) เป้าหมายที่กำหนดต้องอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ โดยใช้ความพยายามตามภาวะวิสัยแห่งมนุษย์ 5) สังเกตได้ (observable) โดยกำหนดเป้าหมายให้สามารถแบ่งแยกออกเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นผลสำเร็จของผู้ปฏิบัติแต่ละคน 6) เป้าหมายไม่ควรให้สูงเกินไป เพราะถึงแม้การตั้งเป้าหมายสูง ๆ นั้น อาจก่อให้เกิดความกระตือรือร้น แต่ก็อาจกลายเป็นผลร้ายได้¹⁰⁶ การกำหนดเป้าหมายนั้น เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการบริหารงาน เพราะเป็นการชี้แนวทางหรือจูงใจให้สมาชิกขององค์การถือปฏิบัติ ซึ่งโดยมากเป้าหมายมักจะกำหนดเฉพาะเจาะจง

¹⁰⁴ ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533), 149.

¹⁰⁵ Charles H. Granger, "The Hierarchy of Objective," *Harvard Business Review* 42 (May – June 1964) : 63-74.

¹⁰⁶ อุทัย หิรัญโต, *การบริหารประยุกต์* (กรุงเทพฯ : โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์, 2532), 80.

หรือกำหนดในเชิงปริมาณที่มองเห็นได้ชัดเจน ในทางปฏิบัติการกำหนดเป้าหมายนั้น จะต้องศึกษาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนและพิจารณาถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ สถานะการเงินขององค์การ แล้วกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับสิ่งดังกล่าว โดยมีให้เป้าหมายสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารที่ดีเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหาร การสื่อสารนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จ สนับสนุนการดำเนินการในภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมายให้บังเกิดผลสำเร็จ

5. หลักของการติดตามประเมินผลที่ดี

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่าในการดำเนินงานนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ได้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้งาน / โครงการดำเนินไปตรงตามเป้าหมายของแผนงานและแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา การติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงตลอดจนผู้รับผิดชอบแผนงาน / โครงการทุกระดับ เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไข อำนวยความสะดวก ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึงการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน / โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน / โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน / โครงการว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน / โครงการนั้นหรือไม่เพียงใด¹⁰⁷

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน / โครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำแผนงาน / โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผนสิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน / โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ

¹⁰⁷ Montr Chuavattano, Thailand Competitive innovation strategies : Innovation

การติดตามผลการปฏิบัติงาน¹⁰⁸ (Performance Monitoring) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายลดความเสียหายของงานที่อาจเกิดขึ้น ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงทราบแนวโน้มของปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานช่วยให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ซึ่งหากระบุถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจำแนกได้ดังนี้

1. เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ว่าได้ดำเนินการไปในขั้นตอนใดแล้วบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นหรือไม่
2. ช่วยในการปรับปรุงและแก้ไขข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เมื่อมีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จะช่วยทำให้สามารถรับทราบข้อบกพร่องได้ทันเวลาส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาได้หารือร่วมกันเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้
3. ช่วยในการวางแผน เมื่อเราพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นแล้ว การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดการวางแผน เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งนี้การวางแผนจะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินผล
4. ช่วยในการบันทึกและประเมินบุคลากรการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เรามอบหมายงานให้ไปนั้น จะช่วยสะท้อนถึงศักยภาพและความตั้งใจในการทำงานและหากการติดตามเป็นไปตามระบบและขั้นตอนแล้ว ยังจะช่วยในการบันทึกว่าบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
5. ช่วยในการพัฒนางานและพัฒนากุศลกร ทั้งนี้ ผลจากการประเมินการปฏิบัติงานจะบ่งชี้ว่าผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้มอบหมาย ซึ่งเมื่อกุศลกรมีการพัฒนาแล้วย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
6. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นการคาดหวังระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากการประเมินผลที่มีการตกลงร่วมกันถึงเกณฑ์การประเมินย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างกันและยอมรับในผลของการประเมินอันนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเต็มใจ

¹⁰⁸ พงกะพรวณ ตะกรมทอง, หลักการบริหาร [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2551.

สิ่งที่กล่าวมาในข้างต้นจะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในแง่มุมต่าง ๆ หากแต่ในหลายครั้งที่การติดตามประเมินผลก่อให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินและนำมาซึ่งปัญหาระหว่างกัน ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินผลคือเราไม่ได้ประเมินผลเพื่อการจับผิดแต่เราประเมินผลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงงานซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ติดตาม

ประเมินผลอาจต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมิน ไม่ควรนำความเห็นหรือความรู้สึกส่วนตัวมาเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล
2. ผู้ประเมินต้องทราบในสิ่งที่ตนเองต้องการประเมินว่ามีสิ่งใดบ้าง เมื่อประเมินแล้วอยู่ในระดับใดและจะอย่างไรให้การประเมินผลนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน
3. หัวข้อในการประเมินผู้ปฏิบัติงานควรพิจารณาถึงคุณลักษณะและความรับผิดชอบเฉพาะที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งอาจมีหัวข้อที่คล้ายคลึงกัน หากแต่ต้องสื่อความหมายที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น หัวข้อ ความละเอียดถี่ถ้วนสามารถประเมินตำแหน่งพนักงานบัญชีได้ดีแต่อาจจะไม่สามารถนำไปใช้ประเมินได้ดีกับตำแหน่งพนักงานขับรถ เป็นต้น
4. การประเมินควรกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละช่วง เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ดีกว่า การประเมินที่เว้นช่วงเวลาที่ยาวนานเกินไป
5. การประเมินผลไม่ควรประเมินเฉพาะพฤติกรรมหากควรกำหนดถึงคุณภาพและปริมาณงานที่ใช้ในการประเมินว่าผู้ประเมินต้องการอะไรอยู่ในระดับใด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินปัจจุบันองค์กรทุกแห่งล้วนให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดไป ทั้งยังต้องยึดหลัก ธรรมชาติบาล กล่าวคือ มีความโปร่งใส ชัดเจน เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเครื่องมือสำหรับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบอยู่ เช่น

ระบบตัวชี้วัด KPIs, Balanced Scorecard หรือการประเมินแบบ 360 องศา ได้ถูกนำมาใช้ในหลายหน่วยงานโดยที่เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากเป็นระบบที่สามารถตรวจวัดได้อย่างชัดเจนแต่ประการสำคัญของการติดตามประเมินผล คือ การสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

นอกจากการติดตามและประเมินผลผู้ปฏิบัติงานแล้วการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรยังเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเช่นกัน โดยเฉพาะระบบการบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบันที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือ ก.พ.ร. เป็นองค์กรหลักในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง

ดังนั้นจะพบว่าหน่วยงานภาครัฐในทุกส่วนมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองที่หน่วยงานหลักได้ทำความตกลงไว้ภายใต้ภารกิจที่หน่วยงานของตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น มีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนโดยคำนึงถึงภารกิจความรับผิดชอบของหน่วยงานและจะมีการประเมินผลในเชิงมิติประกอบเพื่อให้เกิดความครอบคลุมทุกส่วน

ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผล

1. ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแก้ไขปัญหาทันที เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขององค์กร
2. ทำให้วางแผนงาน / โครงการได้ตรงเป้าหมายแก้ปัญหาได้ถูกจุดและพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย
3. ช่วยให้ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่นสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหายุบสร้อยอย่างได้ผลหรือปรับแผนให้เหมาะสมมากขึ้น
4. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการอย่างชัดเจน อะไรประสบความสำเร็จแล้วสิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไรอันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจไปสู่สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ ซึ่งเป็นการวนครบวงจร

ถ้ามีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำย่อมทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การวางแผนงาน / โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมายหรือสามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงาน / โครงการให้เหมาะสมมากขึ้น สามารถทราบผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ เมื่อเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้งก็จะมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน ที่ตรงและเป็นปัจจุบันสามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้วางแผนงาน / โครงการได้ตรงเป้าหมายแก้ปัญหาได้ถูกจุดและพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการใน 4 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ เช่น รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report : SAR) รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน รายงานผลการประเมินผลตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-SAR Card) รอบ 6 เดือน , 9 เดือน และ 12 เดือน เอกสารหลักฐานประกอบอื่น ๆ เช่น รายงานการประชุม คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน

แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ภาพถ่าย

2. การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินการของส่วนราชการ

3. การสังเกตการณ์ เป็นการพิจารณาการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของส่วนราชการ เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการหลัก การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร / ข้อมูล การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ระบบฐานข้อมูล

ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บทุกครั้งรวมทั้งแบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล

ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจนสามารถสอบย้อนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ

ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล

ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น ส่วนราชการมีความพร้อมในการให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการ ภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้ตลอดเวลา ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลและเข้ามาตรวจสอบข้อมูลได้

4. การขอความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) เช่น คณะผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบราชการ

ในขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ปรึกษาประเมินผลอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

การรายงานผลการปฏิบัติราชการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ส่วนราชการรายงานถือเป็นเอกสารทางราชการที่ได้รับการรับรองความถูกต้องสมบูรณ์จากหน้าส่วนราชการเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินผล

6. หลักของการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม

เนื่องจากในสภาพปัจจุบันตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาในวิชาชีพสูงขึ้น บรรยากาศความมีประสิทธิผล ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการสนับสนุน เสริมสร้างและพัฒนาให้มากขึ้นดังนั้นผู้บริหารและครูจึงมีหน้าที่ที่จะสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออาทร เป็นกัลยาณมิตรใน

โรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น¹⁰⁹ เจริญศรี พงษ์สิงห์ ได้วิจัยเรื่องแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ของท้องถิ่น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านเห็นด้วยทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมและด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่ากรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹¹⁰ ชีระ รุญเจริญ ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย โดยได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 พบว่า 1) โรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แต่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อม เพื่อการดำเนินการอย่างจริงจังมากนัก ส่วนใหญ่ดำเนินการตามปกติ 2) โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาดังกล่าวคือ ได้มีการประเมินตนเอง (SAR) จัดทำรายงาน และได้ประเมิน

¹⁰⁹ วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารโรงเรียนแบบการกระจายอำนาจ (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2542), 23.

¹¹⁰ เจริญศรี พงษ์สิงห์, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ของท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2543), 201-205.

โรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมกำหนดไว้ในขั้นต้น 3) ในประเด็นปัญหาอุปสรรค ที่จะมีการกระจายอำนาจบริหารนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหารในสำนักงาน จะยกระดับประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ครูไม่พอ วัสดุอุปกรณ์ไม่พอ แทบไม่ได้กล่าวถึงปัญหากระบวนการเรียนรู้เลย 4) การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมเดิม ความรู้ความสามารถ และความไม่ชัดเจนในหน้าที่ และ 5) การยอมรับหรือเห็นด้วยกับแนวทาง การปฏิรูปการศึกษา จากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่การดำเนินการยังไม่มากนัก และได้มีข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้การรับการกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ในการบริหารงานสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารงานทั่วไป¹¹¹ สุรศักดิ์ หนูพยนต์ ศึกษาความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เปรียบเทียบความพร้อมในการบริหารงานงบประมาณพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน¹¹² หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงหลักการ ดังนี้คือการให้อิสระและความคล่องตัว ต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง การบริหารงานงบประมาณ ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ที่ต้องบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งหลักการบริหารที่ดีควรบริหารด้วยตนเองโดยต้องคำนึงถึงข้อต่อไปนี้ 1) มาตรฐานการศึกษาชาติ ชิด พ.ร.บ.การศึกษาชาติเป็นหลัก และบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 2) มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีองค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง 4) มีการสรรหา การพัฒนา การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษครูได้เอง 5) มีระบบการเก็บข้อมูล 6) การใช้งบประมาณต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ 7)

¹¹¹ ชีระ รุญเจริญ, สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545), 135.

¹¹² สุรศักดิ์ หนูพยนต์, “ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่” (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน 8) มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง¹¹³ นอกจากนี้ปรางทิพย์ อุจารรัตน์ กล่าวว่า บุคคลที่มีความแข็งแกร่ง มีความเป็นผู้นำสูงเชื่อในความสามารถของตนเอง ที่จะทำการใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ นอกจากจะมีความเต็มใจแล้วการกระจายอำนาจหรือการถ่ายโอนอำนาจให้กับผู้อื่น นอกจากจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงานแล้วยังสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานได้โดยตรง รวมทั้งเป็นลักษณะของการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสามารถวางแผน อำนาจการตัดสินใจ ติดตามและประเมินผลงานของตนเอง อันเป็นปรัชญาของการบริหารจัดการที่ดี¹¹⁴ เช่นเดียวกันกับ อำนวย วงศ์สิงห์ที่พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่ไม่หวงอำนาจ จะมีการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานนอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนายิ่งขึ้น¹¹⁵

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการของการให้อิสระ เป็นหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจการตัดสินใจ ให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงออกเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดกับนโยบาย กฎระเบียบ และต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ มุ่งเน้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และท้ายที่สุดเพื่อมุ่งหวังประสิทธิผลให้เกิดแก่สถานศึกษา ชุมชน และนักเรียน ตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ร่วมกัน

การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีจุดเริ่มต้นเมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 บัญญัติไว้ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหาร

¹¹³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตาม กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 21-22.

¹¹⁴ ปรางทิพย์ อุจารรัตน์, การบริหารทางการพยาบาล (กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์, 2541), 88.

¹¹⁵ อำนวย วงศ์สิงห์, “การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแก่งกระจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต2” (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ, 2552), 23.

ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง¹¹⁶ นักการศึกษาหลายท่านได้วิจัยและค้นพบการบริหารการจัดการศึกษาที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้ เสน่ห์แดงทอง¹¹⁷ ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาพอนาคตทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านคลองตัน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาต้องมีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นจัดการศึกษาเพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำเพิ่มเติมว่า การกระจายอำนาจนั้นถ้าจะให้เกิดความเป็นอิสระ ควรจะออกนอกระบบราชการไปเลย โดยอยู่ ในการกำกับของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 1 จึงควรบูรณาการงานประสานสัมพันธ์กับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเข้าด้วยกัน ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนทุกคนต้องฝึกอบรมใหม่ให้มีความรู้เรื่องงานธุรการ การเงินและพัสดุ เพราะมีความสำคัญต่องานวิชาการและงานอื่นๆ ของโรงเรียน สุเทพ บุญประสบ¹¹⁸ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ารูปแบบ การบริหารที่โรงเรียนใช้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและบริบทของสังคมไทย คือรูปแบบที่ชุมชนเป็นหลักในการบริหารแนวทางการบริหารโรงเรียนคือการสร้างศรัทธาและความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเอง แล้วนำข้อมูลสารสนเทศไปจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ เพื่อสู่การปฏิบัติการบริหารงานวิชาการ ต้องพยายามสร้างคุณลักษณะของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน การบริหารงานงบประมาณที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คือระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การบริหารงานบุคคลจากการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนสามารถสรรหาบุคลากรได้ตามความต้องการของโรงเรียน แต่มีข้อควรหาเรื่องความโปร่งใสในการคัดเลือก การบริหารงานทั่วไปควรเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายต่อนักเรียนมากที่สุด

¹¹⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2546), 26.

¹¹⁷ เสน่ห์ แดงทอง, “ภาพอนาคตทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านคลองตัน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 98.

¹¹⁸ สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถานศึกษา และการร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ได้มีการใช้อย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวคิดการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนผู้มีบทบาทสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินงานพัฒนา หรือปรับปรุงจะต้องดำเนินการอย่างครอบคลุมทุกองค์ประกอบของโรงเรียนโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายใต้ข้อตกลงร่วมกันมีกฎหมายรองรับ โดยเฉพาะ ส่งผลให้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตราที่ 35 บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายการบริหารอยู่ 4 งานหลัก คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ซึ่งมีกประสบปัญหาความขาดแคลนจึงต้องได้รับการช่วยเหลือให้สามารถบริหารจัดการงานหลักทั้ง 4 งานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนิติบุคคลต่อไป

7. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

วูดค็อก (Woodcock) ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดีจะมีรูปแบบพิเศษที่เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการฝึกฝนและการทำงานเป็นทีมที่ได้ผลซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะต้องประกอบด้วยการมีบทบาทภายในทีมที่เหมาะสม การมีวัตถุประสงค์และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน การมีการพบปะภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การให้ความช่วยเหลือมีความเข้าใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง การมีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมกับมีผู้นำทีมงานที่ดี มีการทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาสมาชิกภายใน ทีมงานสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันนำไปสู่การสื่อสารที่ดีในทีมงาน¹¹⁹ เอดการ์ (Edgar) ได้กล่าวถึงทีมงานจะต้องเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กันมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์¹²⁰

แมกเกาที และมิส (McGowrty; & Mease) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมจะต้องมีปัจจัยพร้อมที่จะส่งเสริมให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ได้แก่ การบริหารทีมงานที่ดี มีการสื่อสาร

¹¹⁹ Woodcock. Team Development (Manual : Anchor Press Ltd.,1989),13

¹²⁰ Huse R. Edgar, Daniel Robery and stevenAltman Organization Development :

Progress and Perspective (New York : McMillan Publishing Ltd.,1982) ,199.

ในทีมงาน มีการตัดสินใจในทีมงาน มีการร่วมมือในทีมงาน¹²¹ ร็อบบินส์ (Robbins) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีการออกแบบงาน (Work design) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแบบของการทำงานนี้เปิดโอกาสให้บุคคลในทีมทุกคนมีอิสระแห่งตน (Autonomy) มีทักษะและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีนัยสำคัญต่อทีมงานที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานอีกทั้งการออกแบบงานเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานด้วยกันให้ได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกัน แนวทางที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานเป็นทีมจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเข้าใจขั้นตอนการทำงานจนเกิดความชำนาญที่ได้ตกลงร่วมกัน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะของบุคคลในทีมงาน นอกจากนี้การประชุมประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นเท่าเทียมว่าเป็นการรักษาทีมงานให้คงอยู่ตลอดไป การขัดแย้งหรืออุปสรรคในการทำงานย่อมมีโอกาสบั่นทอนความคิดและพลังใจ ดังนั้นบุคคลในทีมงานจะต้องเข้าใจถึงปรากฏการณ์ของทีมและร็อบบินส์ ยังได้มองว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานได้และสร้างคุณสมบัติการทำงานเป็นทีมให้แข็งแกร่ง ผู้นำทีมควรดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกทำงานเป็นทีม มีความคิดร่วมกัน เกิดทัศนคติที่ดีเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ส่วนสมาชิกจะต้องมีเจตนาดี ตั้งใจในการทำงาน มีความเข้าใจและเพิ่มคุณค่าหรือให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ร็อบบินส์ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วย 4 ด้านคือ

1. การออกแบบงาน (Work design) หมายถึง การทำงานเป็นทีมจะต้องมีการออกแบบงานว่าเป็นอย่างไรและมีขั้นตอนอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team work process) หมายถึงการกระทำที่มีการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. บริบทแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม (Team work context) หมายถึง การกระทำและร่วมมือกันภายใต้เงื่อนไขแบบอย่างเดียวกัน
4. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (Team work composition) หมายถึงการกระทำที่มีการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผล¹²²

¹²¹ McGowrty and Meuse, The Team Developer (New York : Branford and Bigelow, 2001),50-53.

¹²² Robbins P Stephen, Organization Behavior, 9th ed. (New Jersey : Prentice – Hall.,2001),264.

เฮร์เร็นค็อล (Herrenkohl) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่บรรลุตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภาระงานและทักษะในการปฏิบัติงาน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และผู้นำทีมที่จะทำงานเป็นทีมภายใต้การวางแผน การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมภายในทีมงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นทีม¹²³ เลนฮาร์ดท์ (Lenhardt) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการติดต่อภายในระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันมีการพึ่งพาอาศัยภายใต้สัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกแต่ละคนในทีม เพื่อเสริมสร้างที่จะให้ทีมงานมีความแข็งแกร่งสามารถที่จะบูรณาการตามความต้องการของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้¹²⁴ สุรัช โหมิตบรรชัย ได้กล่าวว่าการมีทีมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรและมีความกังวลต่อองค์กรกำลังอยู่ในสถานะที่ตกต่ำการรวมใจกันในการสร้างทีมงานเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยมีปัจจัย 7 ประการ คือ 1) การมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมในกลุ่มสมาชิก 3) ความไว้วางใจ 4) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) การมีความคิดในเชิงบวก 6) การสื่อสารที่ดี และ 7) บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้¹²⁵ สุรพล พยอมแย้ม ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ทีมงานนั้นประสบผลสำเร็จ มีดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทุกคนรู้อย่างแน่ชัดว่าผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากทีมงานนั้นคืออะไร 2) การวางแผนการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดหรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) แบ่งงานและจ่ายงานให้เหมาะสมกับสมาชิก ตามความรู้ ความสามารถและบทบาทแต่ละคน 4) ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง 5) มีการติดตามผลการทำงานในแต่ละส่วนอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีข้อบกพร่องต้องรีบหาทางช่วยเหลือแก้ไข และใช้หลักการแก้ไขปัญหามากกว่าการค้นหาว่าผู้ใดถูกผู้ใดผิด 6) สร้างความรู้สึกสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าความรู้และเทคนิคการทำงานที่ใช้อยู่มีโอกาสนี้จะล้าหลังและอาจขาดประสิทธิภาพได้เสมอ การแสวงหาความรู้ แสวงหาเทคนิคตลอดจนวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่สมาชิกพึงปฏิบัติอยู่เสมอ¹²⁶

¹²³ Herrenkohl, *Becoming A Team* (Ohio : Library of congress Control,2004),3.

¹²⁴ Vincent. Lenhardt, *Coaching for Meaning : The culture and practice of coaching and team building* (New York : Creative Print and Design.,2004),184.

¹²⁵ สุรัช โหมิตบรรชัย, *เหนือชั้นการบริหาร* (กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์, 2548),20-21.

¹²⁶ สุรพล พยอมแย้ม, *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* (กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการผลิตคำาและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2541), 163.

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสามารถให้การปฏิบัติงานที่เข้าร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ แชน (Chang) ได้เสนอเทคนิคสำคัญ ๆ ที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจ การตีความ และการกระทำ แต่หากทีมงานมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจในงานและนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

2. การฟังอย่างตั้งใจ (Active listening) ในการสื่อสารจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือผู้ส่งสารและผู้รับสาร เทคนิคที่ใช้คือ การฟังด้วยความตั้งใจและใส่ใจ การทวนความ การสะท้อนความรู้สึก ซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะทำให้ได้สัมผัส และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ และความรู้สึก ซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจ และมีการปฏิบัติที่เหมาะสม

3. การแก้ปัญหความขัดแย้ง (Resolving conflict) สมาชิกในทีมงานจะมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน บางคนจะหลีกเลี่ยง บางคนจะเผชิญกับความขัดแย้งบางคนอาจจะใช้วิธีประนีประนอม หรือบางคนอาจจะใช้การแสดงออกทางอารมณ์ เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง เมื่อสมาชิกมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลายอาจจะนำมาผสมผสานกัน เพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งในที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

4. ความหลากหลายของทีม (Team diversity) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมทำให้เกิดทั้งความท้าทายและโอกาส ความท้าทายเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเข้าใจผิด หรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง และความหลากหลายของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของกันและกันเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตนเอง

5. แรงจูงใจของทีมงาน (Team motive) แรงจูงใจทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ แรงจูงใจ เป็นทั้ง แรงบันดาลใจ พันธะสัญญา นวัตกรรม และการทำงานเป็นทีม ทั้งหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมจะต้องเรียนรู้ปัจจัยที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในทีม เพื่อร่วมกันส่งเสริมและรักษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน¹²⁷ นอกจากนี้ สุรพล พยอมแย้ม ได้กล่าวถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงนั้น สภาวะทางด้านจิตใจของบุคคลหรือสมาชิกของทีมงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความเข้าใจและต่อพฤติกรรมการทำงานในทีม โดยหลักการแล้วทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มี

¹²⁷ Y. Richard. Chang, Success Through Teamwork : A Practical Guide to Interpersonal Team Dynamics (London : Kogan Page Ltd.,1995), 6-8.

ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคตินี้อิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล ความคิดที่ถูกต้องและทัศนคติที่ดีจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจตรงกันว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้น เป็นการที่คนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอันเดียวกัน ทุกคนจึงต้องมีใจตรงกันร่วมมือกันอย่างเต็มที่ อย่างเต็มใจ ทำงานเต็มฝีมือและประสานกันได้อย่างดี แต่การที่จะมีพฤติกรรมดังกล่าวนี้ ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมงานเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลุ่มทำงานให้ได้ และต่อการสร้างคุณสมบัติของทีมงานให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ต่อไปได้ ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินการ ส่งเสริม กระตุ้นกำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม มีการร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือกันอย่างมีเป้าหมายในการทำงานที่แน่นอน เป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันมากกว่าการแข่งขันกันทำงานหรือปฏิบัติงาน ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความรู้ ความสามารถและความสามัคคีของทีมงาน 2) สมาชิกทีมงาน นอกเหนือจากความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้ว สมาชิกของทีมงานที่มีคุณภาพต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีเจตนาดี และมีความตั้งใจในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาร้ายแอบแฝงการมาเป็นสมาชิกกลุ่มหรือทีมงาน มีการแสวงหาความรู้ความชำนาญในงานนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าหรือความสำคัญในการทำงานเป็นทีม 3) การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมและการจัดการทีม มีความสำคัญต่อการร่วมมือกันอย่างเป็นระบบในการทำงานของกลุ่มเป็นอันมาก รูปแบบการดำเนินงานของทีมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกันอย่างตรงกันและเข้าใจกัน ทำให้สมาชิกกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร และกำหนดกลไกในการติดตามกำกับตลอดจนประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอันช่วยให้สามารถปรับปรุงงานของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่า เหมาะสมกว่าในการพัฒนาความสามารถของการทำงานแบบกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ ลักษณะหรือรูปแบบของทีมงาน และขนาดของทีมงานต้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีเป้าหมายของการร่วมมือกันทำงานที่ตรงกันอย่างชัดเจนและมีกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงโดยง่ายมีการประสานงานกัน ในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ส่วนตัว มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่าโดยการประชุมปรึกษาหารือกัน¹²⁸ มีงานวิจัยหลากหลายที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมดังนี้ แอสทอน (Asthon) ได้รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้จัดการชาวออสเตรเลียที่มีค่านิยมทางการ

¹²⁸สุรพล พยอมแย้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541), 161-162.

บริหาร และรูปแบบแนวทางการบริหารต่างกันพบว่าหากความสัมพันธ์ภายในทีมมีคุณภาพสูง มีการสื่อสารเป็นระบบเปิดและชัดเจน และมีวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน จะทำให้องค์กรมีความเหมาะสมและเกิดการแบ่งปันผลประโยชน์อันเนื่องมาจากการ สื่อสารที่มีทิศทางที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงในทีม รวมทั้งการปฏิบัติงานจะสะท้อนให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับคือ 1) การเปลี่ยนแปลงการบริหารจะมีประสิทธิภาพมาก 2) ระบบการและการควบคุมขององค์กรมีประสิทธิภาพมาก 3) ความเครียดต่ำ และ 4) ความพึงพอใจในงานสูง¹²⁹ สครูเรคกี (Skurecki) ได้ศึกษาพบว่า แม้ธุรกิจจำนวนมากจะใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันในการปรับปรุงความปลอดภัย โปรแกรมส่วนมากจะไม่มีประสิทธิภาพหากปราศจากพนักงานที่มีความคิดเห็นในทางบวก ขั้นตอนที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ คือ 1) การฝึกอบรมและการให้การศึกษา 2) คำนิยมนร่วม 3) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 4) การติดต่อสื่อสารและ 5) การแก้ปัญหาความคิดเห็นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันทีและให้ผลประโยชน์ระยะยาวรวมถึงการสื่อสารและการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการฝ่าฝืนเรื่องความปลอดภัย¹³⁰ คาวดรอน (Caudron) ได้ศึกษาพบว่า บริษัทจำนวนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาที่ตัดสินใจนำการทำงานเป็นทีมเข้ามาบริหารโดยการนำกลุ่มคนมารวมกัน มีสิ่งกีดขวางต่อความสำเร็จเนื่องจากคนมีบุคลิกภาพ ความคาดหวัง ประสบการณ์ และความรู้ที่แตกต่างกัน คนอเมริกันยกย่องการทำงานเป็นส่วนบุคคล ขอมรับและเคารพอำนาจหน้าที่ และคาดหวังการเพิ่มค่าจ้างขึ้นอยู่กับความ อาวุโส จากสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่จะปรับให้เข้ากับแนวคิดเรื่องทีม และยังเป็นสิ่งที่ขัดขวางประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม แต่บางบริษัทยังเห็นความสำคัญของความเป็นปัจเจกชนมากกว่าการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายที่จะพยายามสื่อสารและฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางงานของตนเองในทีม โดยที่ผู้จัดการยังคงมีบทบาทในทีมแต่จะต้องเข้าใจบทบาทใหม่รวมทั้งเหตุว่าการฝึกอบรมพนักงานยังคงเป็นสิ่งจำเป็นและควรดำเนินการต่อไป โดยต้องมุ่งเน้นให้พนักงานรู้ว่าทำอะไรจึงจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในการทำงานต้องเป็นไปอย่างช้าๆและพนักงานจะต้องทำงานร่วมกัน¹³¹ เร็นท์, เฮฟเนอร์ และดัฟฟี (Rentsch; Heffner; & Duffy) ได้ศึกษาพบว่า สมาชิกที่มีระดับประสบการณ์ต่างกันจะเข้าใจกระบวนการของการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันและหากความแตกต่าง

¹²⁹ P. Asthon, Motivation and the Teacher's Sense of Efficacy (Research on Motivation in Education : the classroom Milien. Academic Press ,1985), 141-171.

¹³⁰ M.H. Skurecki, "Building Positive Attitudes," Journal of Security Management 38 (July 1994) : 22-23.

¹³¹ S. Caudron, "Teamwork Takes Work," Personnel Journal 73 (Febuary 1994) : 41-46.

เหล่านี้ถูกชี้ชัดจะนำไปสู่การฝึกอบรมทีม การบริหารทีม และการปฏิบัติงานของทีมมากขึ้น ในการศึกษาในปัจจุบันมีการตรวจสอบประสพการณ์ของทีมโดยดูจากความรู้ในการทำงานเป็นทีม โครงสร้างความรู้การทำงานเป็นทีม แบบแผนการทำงานเป็นทีมโดยการประเมินด้วยการวัดในหลายมิติ พบว่า สมาชิกทีมที่มีประสพการณ์สูงจะมีแนวความคิดต่อการทำงานเป็นทีมที่รัดกุม และเป็นนามธรรมมากกว่าสมาชิกทีมที่มีประสพการณ์น้อย และยังพบว่าแต่ละคนที่มีประสพการณ์สูงสามารถแสดงออกถึงความสอดคล้องว่าเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จากผลลัพธ์นี้ได้เสนอแนะว่า การฝึกอบรมทีมควรจะออกแบบให้ขึ้นอยู่กับประสพการณ์การทำงานเป็นทีม และให้ความรู้ในการทำงานแก่ผู้รับการฝึกอบรม และผู้จัดการทีมจะต้องตระหนักถึงศักยภาพในระดับประสพการณ์ของสมาชิกทีมก่อนจะทำการมอบหมายงาน¹³² ไรท์ (Wright) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานโรงงานเครื่องกีฬาวิลสันในมลรัฐเทนเนสซี โดยได้นำโปรแกรมวงจรคุณภาพมาใช้ในปี 1987 พบว่าจากการนำโปรแกรมมาใช้โดยไม่ได้บังคับพนักงานที่ทำงานในกลุ่มแก้ปัญหาซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพการเพิ่มผลผลิต การดูแลความสะอาดและความปลอดภัยแต่ให้แผนควบคุมคุณภาพรับผิดชอบในการนำโปรแกรมไปใช้ หลังจากนั้น 2 ปีพบว่า มีพนักงานสนใจเข้าร่วมโปรแกรมเพียง 1 ใน 5 ทั้งนี้เนื่องจากเจตคติการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ต่อมาในปี 1989 ได้มีการปรับโปรแกรมโดยมุ่งเน้นให้พนักงานระดับผู้จัดการและหัวหน้างานเป็นผู้นำทีม ทำให้มีพนักงานเข้าร่วมโปรแกรมวงจรคุณภาพเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม มากกว่า 3 ใน 4¹³³ เบโมวสกี (Bemowski, 1995 : 41-46) ได้ศึกษาและติดตามเรื่องการทำงานเป็นทีมในองค์กรบางแห่งที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาเรื่องทีมในสหรัฐอเมริกา ผลลัพธ์จากการศึกษา พบว่า พนักงานอเมริกันแต่ละคนมีความคาดหวังจากทีมแตกต่างจากที่องค์กรบริษัทคาดหวังเสมอ นอกจากนั้น ผลจากการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า ทีมในอเมริกาจะเป็นเสมือนพาหนะที่จะนำสมาชิกแต่ละคนไปสู่ความสำเร็จมากกว่าที่สมาชิก และสุดท้ายพนักงานอเมริกันขององค์กรนั้นมีความคาดหวังว่าทีมจะเอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่พวกเขาได้ดีพอ ๆ กับองค์กรที่เขาปฏิบัติงานนั้น¹³⁴

¹³² JR. Rentsch, T.S. Heffner, and L.T. Duffy, "What You Know is What You Get from Experience Team Experience Related to Teamwork Schemas," Journal of Group & Organization Management 19 (July 1994) : 450-474.

¹³³ P. Wright, "A Vountary Approach to Training for Quality," Journal of European Industrial Training 18 (July 1994) : 24-25.

¹³⁴ K. Bemowski, "What Makes American Team Tick?," Journal of Quality Progress 28 (January 1995) : 41-46.

8. การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

ด้านโครงสร้างองค์กรนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ โครงสร้าง คือ สิ่งที่ได้ออกแบบไว้โดยแสดงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหารและความหมายของโครงสร้างที่เป็นทางการจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์กร ในลักษณะที่เป็นแนวทางโดยการบริหาร โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นรูปแบบกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการสำหรับสมาชิกขององค์กร¹³⁵ โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดกรอบของการทำงานที่เป็นทางการและความสัมพันธ์ ในการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์กรเปรียบได้กับโครงกระดูกในร่างกายในทางชีววิทยา¹³⁶ โครงสร้างองค์กร อธิบายถึงองค์กรในลักษณะที่เป็นระดับของความซับซ้อน (complexity) ระดับของรูปแบบมาตรฐาน (formalization) และระดับของการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ (centralization) โดยที่ความซับซ้อน หมายถึงปริมาณของความแตกต่างกันในองค์กร ระดับรูปแบบมาตรฐาน หมายถึง ระดับที่องค์กรยึดถือกฎ ระเบียบ หรือวิธีการในการทำงานเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การกำหนดอำนาจการตัดสินใจ หมายถึง การให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่างในองค์กร¹³⁷ โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างถาวรในองค์กร ความสัมพันธ์อย่างถาวรนี้เป็นผลจากการตัดสินใจในกระบวนการแบ่งงาน การจัดส่วนงาน ช่วงการบังคับบัญชาและจะหมายถึงแบบแผนทุกอย่างทุกอย่างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของการทำงาน องค์ประกอบของโครงสร้างจะรวมถึงจำนวนระดับในแนวดิ่ง ระดับการควบคุม การใช้ทีมงานและรูปแบบของการจัดแผนกงาน¹³⁸ โครงสร้างองค์กร หมายถึง วิธีการแบ่งงานในองค์กร และการร่วมมือกัน โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นได้โดยแผนภูมิการจัดองค์กร (organization chart) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและการพรรณนางาน หรือแสดงให้เห็นระเบียบวิธี หรือแสดงเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา ช่องทางการติดต่อสื่อสารทางเดินของงาน โครงสร้างองค์กรจัดขึ้นสำหรับ

¹³⁵ อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุวัฒน์, รายงานการวิจัย การกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : วิธีที่คอมมิวนิสต์, 2545), 5-30.

¹³⁶ John H. Invancevich, James Jr. Donnelly, and James L. Gibson, Management Principles and Functions, 4th ed. (Boston : Richard D. Irwin Inc., 1989), 784.

¹³⁷ Stephen P. Robbins, Management, 2nd ed. (New Jersey : Englewood Cliff, 1988), 216.

¹³⁸ John H. Jackson, Cyril D. Morgan, and Joseph G. Paolillo, Organization Theory : A Macro Perspective for Management, 3rd ed. (Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1992), 103.

ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ ระหว่างระบบย่อยเทคโนโลยีและระบบย่อยสังคมจิตวิทยา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงสร้างองค์กรจะเน้นการเชื่อมโยงเหล่านี้แต่ก็ไม่มีวิธีใดที่สมบูรณ์แบบ เพราะมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างระบบเทคนิคและระบบสังคมจิตวิทยาเกิดขึ้นหลายประการ โดยผ่านโครงสร้างที่เป็นทางการ¹³⁹ โครงสร้างองค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์กร การควบคุมและการประสานงาน โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยในการติดต่อสื่อสารลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจนและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร¹⁴⁰ โครงสร้างองค์กรจึงมีความหมายมากกว่าแผนภูมิแสดงโครงสร้างองค์กร (organization chart) ซึ่งเป็นเพียงขั้นแรกที่จะแสดงให้เข้าใจโครงสร้างองค์กร โดยเป็นการแสดงการจัดกลุ่มงานตามสายงานและสายการบังคับบัญชาเท่านั้นแต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ในโครงสร้างแต่ละองค์กร

ความสำคัญของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร มุ่งเน้นไปที่โครงสร้างที่มีประสิทธิผล สำหรับการดำเนินงานในองค์กร หรือโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล โดยที่โครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำกับการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้สนองต่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรยังมีความสำคัญต่อการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรสามารถดำเนินการไปได้สำเร็จ ทั้งนี้เพราะหลังจากการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดองค์กรให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เชน (Cheng, Yin Cheong) ได้สรุปความมุ่งหมายในการกำหนดโครงสร้างองค์กรไว้ 6 ข้อ คือ 1) เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากสมาชิกได้ทำงานเฉพาะอย่างจึงสามารถที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) เพื่อให้ทิศทางในการทำงาน ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดี จะทำให้สมาชิกได้รู้ถึงทิศทางของการทำงาน จากจุดเน้นที่ต้องทำในงานหลักที่สำคัญ 3) เพื่อสร้างความรู้สึกรักภักดีต่อกลุ่ม เมื่อสมาชิกได้ถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มตามลักษณะของงานเฉพาะอย่างความรู้สึกที่เป็นพวกพ้องและความจงรักภักดีต่อกลุ่มก็จะเกิดขึ้นมา 4) เพื่อให้ระบบประสานงาน เนื่องจากโครงสร้างได้กำหนด อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบว่าเขาจะต้องติดต่อกับใครในเรื่องใดและจะรายงานผลการ

¹³⁹Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organization and Contingency Approach, 4th ed. (Singapore : McGraw Hill, Inc., 1985), 155.

¹⁴⁰Richard M. Hodgetts, Management Theory Process and Practice, 5th ed. (New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1990), 348.

ดำเนินงานกับใคร 5) เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศ โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นว่ามีการประมวลผลข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศอย่างไรในองค์กร 6) เพื่อให้เกิดเสถียรภาพในองค์กร โครงสร้างช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีเสถียรภาพระหว่างสมาชิก¹⁴¹

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร

เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างองค์กรจะมีการอธิบายในหลายลักษณะ เช่น อธิบายถึงการแบ่งงาน (division of labor) การจัดแผนกงาน (departmentation) การจัดสายงาน (work flow) สายการบังคับบัญชา (authority hierarchy) ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) การประสานงาน (coordination) เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ นอกจากจะใช้เป็นองค์ประกอบที่อธิบายโครงสร้างองค์กรแล้ว ยังใช้เป็นตัวแปรในการออกแบบองค์กร ซึ่งมีการจัดกลุ่มขององค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันออกไป เช่น روبินส์(Robbins) ได้เสนอให้พิจารณาองค์ประกอบเป็น 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (complexity) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (formalization) และการกำหนดอำนาจการตัดสินใจ (centralization) ซึ่งแต่ละมิตี้องค์ประกอบ (components) ต่าง ๆ ดังนี้¹⁴² ความซับซ้อน หมายถึง ระดับของความแตกต่างซึ่งมีอยู่ในองค์กร ได้แก่ ความแตกต่างตามแนวนอน (horizontal differentiation) คือ ความแตกต่างที่เกิดจากการแบ่งงานในแนวนอนออกเป็นส่วนต่าง ๆ ความแตกต่างตามแนวตั้ง (vertical differentiation) คือ ความแตกต่างตามระดับสายการบังคับบัญชาและความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ (spatial differentiation) คือ ความแตกต่างในด้านที่ตั้งของที่ทำงาน การจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรตามสภาพทางภูมิศาสตร์ การเพิ่มขึ้นขององค์ประกอบอันใดอันหนึ่งในสามส่วนนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อความซับซ้อนขององค์กร ความแตกต่างตามแนวนอน จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร ลักษณะของงานและการศึกษาหรือการฝึกอบรม อาจกล่าวได้ว่าความซับซ้อนในองค์กรส่วนหนึ่งมาจากการที่องค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและทักษะเฉพาะทางที่แตกต่างกันหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างของบุคลากรยังมีมากจึงมีความลำบากในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานกัน ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นตัวกำหนดความยาวของสายการบังคับบัญชา ความซับซ้อนขององค์กรจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาระหว่างผู้บริหารสูงสุดกับระดับปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้นและจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่เพิ่มมากขึ้นนี้ จะส่งผลกระทบต่อความคลาดเคลื่อน(distortion) ในการติดต่อสื่อสาร เพิ่มความลำบากในการประสานงานในแต่ละระดับการตัดสินใจมากขึ้นและทำให้ผู้บริหารระดับสูง

¹⁴¹ Yin Cheong Cheng, Management Critical Success Factors (Boston : Allyn and Bacon, 1987), 245.

¹⁴² Stephen P. Robbins, Management, 2nd ed. (New Jersey : Englewood Cliff, 1990), 81 - 112.

ไม่สามารถดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึงความแตกต่างตามแนวนอนและความแตกต่างตามแนวตั้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะกำหนดตามลำพังส่วนใดส่วนหนึ่งได้ แต่จะต้องพิจารณาร่วมกันตามลักษณะของงานและบุคลากรในองค์กรว่า ควรจะจัดช่วงการบังคับบัญชา (จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารสามารถสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ) อย่างไรและควรมีสายการบังคับบัญชาที่ขึ้นความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ที่สามารถพิจารณาได้เช่นเดียวกับความแตกต่างตามแนวนอนและแนวตั้ง เพราะเป็นการแยกงานและศูนย์กลางอำนาจออกไปใน ภูมิภาคต่าง ๆ นับเป็นการแบ่งงานออกทั้งในแง่จำนวนที่เพิ่มขึ้นและระยะทางที่ห่างออกไป ซึ่งจะทำให้เกิดความซับซ้อนมากขึ้นในการออกแบบโครงสร้างองค์กร เมื่อพิจารณาในมิติด้านความซับซ้อนจะเห็นว่าองค์กรที่มีระบบย่อยซึ่งต้องการการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุมเพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน องค์กรยังมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ยิ่งต้องการการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น เมื่อความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ความต้องการการบริหารก็จะเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจว่า การทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่แตกต่างกันสามารถประสานงานและดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น ในทางกลับกันสำหรับองค์กรที่มีความซับซ้อนน้อยลงความต้องการเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ ในการบริหารงาน เช่น คณะกรรมการระบบสารสนเทศที่ใช้คอมพิวเตอร์ หรือคู่มือนโยบายก็จะลดลงด้วย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้นความซับซ้อนจะทำให้ผู้บริหารต้องใช้เวลามากขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ปัญหาในการประสานงานและปัญหาในการควบคุมการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน หมายถึงระดับของการกำหนดมาตรฐานการทำงานในองค์กรงานที่มีรูปแบบมาตรฐานสูงจะมีจำนวนวิธีการในการทำงานน้อยลง มีการกำหนดรูปแบบในการทำงานมีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะให้ใครเป็นผู้ทำงานก็จะต้องทำ ในลักษณะเดียวกันและได้ผลลัพธ์เหมือนกัน ส่วนงานที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีอิสระสูงในการที่จะใช้วิธีต่าง ๆ ในการทำงาน การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน จึงวัดได้ในรูปของการกำหนดมาตรฐาน อีกนัยหนึ่งการกำหนดรูปแบบมาตรฐานสามารถให้คำจำกัดความได้ ในความหมายของการกำหนดกฎ ระเบียบวิธีการทำงาน การสอนงาน และข้อกำหนด ที่เป็น ลายลักษณ์อักษร ในรูปของนโยบายคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ การกำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานและการพรรณนางาน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ การสร้างความเป็นวิชาชีพ (professionalization) และการกล่อมเกลாதาสังคม (socialization) เป็นต้น การสร้างรูปแบบมาตรฐานสามารถทำได้หลายวิธี วิธีการที่รู้จักและใช้กันมากที่สุดมี 3 วิธี คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร 2) การกำหนดกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติและนโยบายและ 3) การสร้างขนบธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติในองค์กรความสำคัญของการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน คือ การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความคงที่แน่นอนเป็นผลดีต่อการประสานงาน

เพราะทำให้ทุกคนเข้าใจงานของตนเองและเข้าใจงานของคนอื่นชัดเจน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเป็นการประหยัด การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน มีความสัมพันธ์กับความซับซ้อนขององค์กรคือ เมื่อพิจารณาถึงการแบ่งงานเพื่อความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความซับซ้อน จะเห็นได้ว่ายังมีการแบ่งงานให้ละเอียด แยกย่อย ให้นุคลากรสามารถทำซ้ำๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มากเพียงใดงานที่ทำประจำเหล่านั้นจะมีแนวโน้มที่ถูกทำให้เป็นมาตรฐาน นั่นคือความซับซ้อนยิ่งมากขึ้นการมีรูปแบบมาตรฐานก็จะมากขึ้น ในทางกลับกันก็ยังพบว่าความซับซ้อนสูงมีความสัมพันธ์กับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานต่ำ ในกรณีที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมจนเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นวิชาชีพ กฎเกณฑ์หรือระเบียบวิธีการทำงานย่อมไม่มีความจำเป็นการกำหนดอำนาจการตัดสินใจเป็นระดับของการให้อิสระแก่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้ตัดสินใจอย่างเป็นอิสระทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานในระดับล่างได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นการกระจายอำนาจมีความสำคัญเพราะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่มีความซับซ้อนผู้บริหารระดับสูงย่อมไม่สามารถจะรับทราบข้อมูลทั้งหมดเพื่อนำมาตัดสินใจได้การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างนอกจากจะช่วยให้มีการตัดสินใจได้ดีกว่าเพราะสามารถรับรายละเอียดของข้อมูลได้มากกว่าแล้ว ยังทำให้การตัดสินใจเร็วขึ้นทันต่อเหตุการณ์เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานและยังเป็นการฝึกทักษะในการบริหารงานให้กับผู้บริหารระดับล่างด้วยการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความซับซ้อนและการกำหนดรูปแบบมาตรฐานคือองค์กรที่มีความซับซ้อนมักจะต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพราะองค์กรที่มีความซับซ้อนมักจะมีการแบ่งงานทั้งตามแนวนอนและแนวตั้งที่หลากหลาย จึงต้องการการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ แต่สำหรับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานนั้น มีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจสองลักษณะคือ พบว่าองค์กรที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานมากมักจะมีการแบ่งงานแยกย่อยมากและมีแนวโน้มที่จะทำให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น การแบ่งงานแยกย่อยมากขึ้นทำให้องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการกระจายอำนาจการตัดสินใจก็จะเพิ่มขึ้น ดังนั้นในกรณีนี้การกำหนดรูปแบบมาตรฐานสูงจะสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจ แต่ในอีกลักษณะหนึ่งพบว่าองค์กรที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานต่ำ เพราะลักษณะของงานมีลักษณะเฉพาะที่ต้องการความเป็นวิชาชีพในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ก็ต้องการการกระจายอำนาจเช่นกัน

การออกแบบโครงสร้างขององค์กร

การออกแบบองค์กร มีความหมายไว้ 2 นัยคือนัยแรก เป็นกริยา หมายถึง กระบวนการได้แก่การออกแบบ การเลือกการตัดสินใจ เพื่อที่จะกำหนด โครงสร้างขององค์กร นัยที่สองเป็นคำนาม หมายถึงผลจากการออกแบบ ได้แก่ โครงสร้างหรือระบบงานที่ได้จัดไว้แล้ว ส่วนใหญ่แล้วผู้ที่ให้

ความหมายของการออกแบบองค์กร มักจะให้ความหมายตามนัยแรก แต่จะมีรายละเอียดมากขึ้นต่างกัน เช่น การออกแบบองค์กร เป็นการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร¹⁴³ การออกแบบองค์กร เป็นกระบวนการแสวงหาความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญ(เช่น โครงสร้าง นุคลากร งาน การตัดสินใจ ระบบการให้ควมดีความชอบและวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เป็นทางการ) กับกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผล¹⁴⁴ การออกแบบองค์กร เป็นกระบวนการเลือกโครงสร้างองค์กร ที่มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ที่กำหนดและสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่สามารถช่วยให้องค์กรที่อยู่ในภาวะวิกฤติอยู่รอดได้¹⁴⁵

ความสำคัญของการออกแบบองค์กร

สาเหตุที่ต้องมีการออกแบบองค์กร เนื่องจากองค์กรมีภารกิจมากมายหลากหลายที่จะต้องดำเนินการ สมาชิกในองค์กรจะต้องถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มเพื่อที่จะดำเนินงานต่าง ๆ กัน เพราะสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถที่จะทำกิจกรรมทุกอย่างที่มีอยู่ให้ได้ผลดี แต่ถ้าได้ทำงานในปริมาณที่จำกัดจะเกิดความเชี่ยวชาญและทำได้อย่างดี ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งงานให้กับแต่ละคนแล้วจึงรวมผลงานของแต่ละคนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในการแบ่งงานนั้นจะต้องแสดงโครงสร้างของงานให้สมาชิกแต่ละคนเห็นว่าจะงานของเขาหรือบทบาทของเขาอยู่ในส่วนใดขององค์กรหรือภารกิจขององค์กร ถ้าการออกแบบโครงสร้างไม่ดี สมาชิกก็จะเกิดความสับสนในบทบาทและนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งที่เป็นความขัดแย้งในตนเองและความขัดแย้งกันในกลุ่มซึ่งจะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรไม่สามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กร เพียร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้ชี้ให้เห็นว่าไม่เพียงแต่องค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่เท่านั้นที่จะต้องออกแบบ แต่องค์กรที่จัดตั้งอยู่แล้วก็อาจจะต้องพิจารณาการออกแบบเพื่อจัดองค์กรใหม่ หากมีสัญญาณบอเหตุให้เห็นปัญหาในองค์กร¹⁴⁶ 17 ตัวอย่างเช่น 1) เมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มักจะมี ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือระหว่างส่วนงาน 2) เมื่อผู้บริหารระดับสูงเริ่มเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในการบริหารงานระดับล่าง 3) เมื่อเกิด ความยุ่งยากในการประสานงานหรือขอความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 4) เมื่อองค์กรเริ่มละเลยในเรื่องที่สำคัญ ๆ ของการทำงาน

¹⁴³ Stephen P. Robbins, Management, 2nd ed. (New Jersey : Englewood Cliff, 1988),217.

¹⁴⁴ John A. II Pearce and Richard B. Jr Robinson, Management (New York : RandomHouse, Inc., 1987), 341.

¹⁴⁵ James A. Stoner and Edward R. Freeman, Management, 5th ed. (Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1992), 326.

¹⁴⁶ Stephen P. Robbins, Management, 2nd ed. (New Jersey : Englewood Cliff, 1988), 341 - 342.

หรือความเชี่ยวชาญในการทำงานทดลอง 5) สมาชิกในองค์กรเกิดความไม่เข้าใจชัดเจนถึงงานที่เขาได้รับมอบหมาย

องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โลกของการทำงานในยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากยุคที่ผ่านมาด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จำเป็นที่องค์กรยุคใหม่จะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อความสามารถในการปรับตัวและการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จากการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์กร (organization) คือการรวมกันของกลุ่มคนภายใต้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดหมายร่วมกันทำงานตามเป้าหมายสำคัญ จากนิยามดังกล่าวองค์กรหมายถึง กลุ่มดังกล่าวนี้หมายถึง การประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มาร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งหน้าที่บทบาทและความรับผิดชอบให้กับสมาชิกแต่ละคนเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายการสร้างอำนาจต่อรอง การตอบสนองภาวะทาง หรือการตอบสนองความพอใจทาง นิยามดังกล่าวใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร เช่น องค์กรต่าง ๆ หรือองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรเช่น องค์กรของรัฐบาล สมาคม มูลนิธิ องค์กรเป็นที่รวมของทรัพยากร คนและความรู้ต่าง ๆ เพื่อร่วมทำงานที่ไม่อาจทำให้สำเร็จเพียงลำพังคนใดคนหนึ่ง ทรัพยากรและคนที่มาร่วมอยู่ในองค์กรนั้นจะต้องได้รับการประสานเข้าด้วยกันอย่างดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁴⁷

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุในเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถตอบสนองผู้บริโภคด้วยสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะมากน้อยเพียงใด ตัวอย่างของประสิทธิภาพ คือ กรณีของสายการบินราคาประหยัด (low cost) ซึ่งเป็นสายการบินขนาดเล็กที่เน้นการให้บริการการบินเฉพาะระหว่างจังหวัดในประเทศเท่านั้น สายการบินนี้ไม่มีเสิร์ฟอาหารบนเครื่อง ไม่เน้นความหรูหรา แต่ให้บริการเป็นมิตรกับผู้โดยสารในราคาถูก ผลปรากฏว่ามีผลกำไรอย่างสม่ำเสมอความสำเร็จดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรในการเลือกเป้าหมายที่ถูกต้องเหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายมูลค่าผลกำไรที่ได้วางไว้ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานขององค์กรตามความหมายของ ปีเตอร์ เอฟ ดร็คเกอร์ (Peter F. Drucker) นักคิดในยุคศตวรรษที่ 21 ทางด้านการบริหารที่นิยมในเรื่องของประสิทธิภาพว่าเป็น “สิ่งที่ปฏิบัติได้ถูกต้อง” (do the right things)

¹⁴⁷วิทยา ด้านธารงกุล, การบริหารองค์กร (กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟเอดิเคชัน จำกัด, 2546),

ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพมักจะถูกวัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ความสำเร็จของสายการบิน เช้าท์เวส์ แอร์ไลน์ นอกจากจะมาจากประสิทธิผลขององค์กรแล้วยังมาจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้วย ตามนิยามของคำว่าประสิทธิภาพในความหมายของปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ว่าเป็น "การทำงานด้วยวิธีที่ถูกต้อง" (do things right) ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการบริหารองค์กรในเรื่องของการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) การบริหารคุณภาพทั้งระบบจึงเป็นวิถีทางในการบริหารที่ทุกคนในองค์กรมีภารกิจที่ต้องปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของทั้งผู้รับบริการภายนอกและพนักงานภายในองค์กร โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานในทุก ๆ จุดขององค์กร ทุกคนจะต้องร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา ร่วมแบ่งปันข้อมูลและร่วมกันประสานงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องแนวคิดพื้นฐานคือกำแพงที่กั้นแบ่งงานออกจากกันจะต้องถูกทำลายลงเพื่อให้ทุกงานร่วมกันทำงานเป็นทีมที่เหนียวแน่นภายใต้ความพยายามของการบริหารคุณภาพทั้งระบบ องค์กรจะต้องสนับสนุนการทำงานที่มีและใช้ทีมงานข้ามสายงาน (cross – functional team) เช่นเดียวกับงานวิจัยของสมศักดิ์ คลประสิทธิ์ ที่ได้้นำแนวคิดทฤษฎีเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) นำไปใช้เป็นกรอบวิจัยในการนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอนขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์องค์กระบวนงานและการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และในขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่สมบูรณ์และขั้นตอนที่ 6 คือขั้นตอนการสรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด¹⁴⁸ เช่นเดียวกับการวิจัยของ พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกระบวนการบริหาร

¹⁴⁸ สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, "การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุญบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและนำเสนอคู่มือการใช้กระบวนการบริหาร ผลวิจัยพบว่าองค์กรมีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ ๆ การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีอิสระมากขึ้น การพัฒนากระบวนการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมี 8 ขั้นตอนคือ การดำเนินงานสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ การสร้างทีมงานดำเนินงานเพื่อนำร่อง การนิยามและการสำรวจความต้องการ การสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจ กำหนดกระบวนการร่างรัฐ การกำหนดแผนการดำเนินงาน การดำเนินงานจัดตั้งทีมย่อย การสร้างความสัมพันธ์และทีมย่อยต่างหน่วยงาน การรายงานการรายงานผลและกำหนดรางวัล ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับ

9. หลักของภาวะผู้นำที่ดี

ความหมายของผู้นำ

ในทุกองค์การหรือหน่วยงานย่อมมีผู้นำในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะองค์การใด ๆ จะเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ หากองค์การใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถคือเป็นผู้นำที่ดี องค์การนั้น ๆ ก็จะมีแต่ความเจริญก้าวหน้า ตรงกันข้าม หากองค์การใดได้ผู้นำ ที่ไม่ดี องค์การนั้นก็ย่อมพบกับความเสื่อมไม่เจริญเช่นกัน เพราะฉะนั้นในองค์การหรือหน่วยงานผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่ง ในการนิยามความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ แทนเนนบอม (Tannenbaum) และคณะได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลายบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น¹⁴⁹ ฮาลปิน (Halpin) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะ อย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น (2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ (3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (4) ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ (5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน¹⁵⁰ เทอร์รี่ (Terry) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ

¹⁴⁹ Robert Tannenbaum and Others, Leadership and Organization (New York : McGraw – Hill, Book Company, 1966) , 24.

¹⁵⁰ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company , 1966) , 43.

ผู้ใช้สิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้¹⁵¹ ทางด้าน เนกเลย์และคณะ (Ross L. Neagley and Others) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ (1) ผู้นำคือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (center figger) ซึ่งหมายถึง ผู้นำเป็นศูนย์รวมของกลุ่ม ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มสามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้ (2) ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (group goal determines) ซึ่งหมายถึง ผู้นำนำกลุ่มโดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม (3) ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (sociometric choice) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมนั้นเนื่องจากเห็นว่าจะสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่ต้องการ (4) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะเป็นอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมในกลุ่มก็ได้ (5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (role – image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาท ซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้นต้องเป็นบทบาทที่กลุ่ม หรือ สมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นบทบาทผู้นำ (6) ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดผสมผสานกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง บุคคลยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม บุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ตั้งใจ โดยพยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่า ความคิดเป็นของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร แล้วชักชวนให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกัน หันมาปรับปรุงงานตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยจะต้องคำนึงถึงความประนีประนอม ความสามัคคี การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่ม และความเข้าใจซึ่งกันและกัน¹⁵² จากนิยามของคำว่า “ผู้นำ” ในหลายทัศนะดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่วางไว้¹⁵³ เสาวนิตย์ เสาวนานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้¹⁵⁴ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์

¹⁵¹ George R. Terry , Principles of Management (Illinois : Richard D. Lewin, 1977), 410.

¹⁵² Ross L. Neagley and Others , The School Administration and Learning Resources: A Handbook for Effective Action (Englewood Cliffs : Prentice– Hall, 1969) ,14-15.

¹⁵³ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์ , 2545) ,22.

¹⁵⁴6 เสาวนิตย์ เสาวนานนท์ , ภาวะผู้นำ ,พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา , 2541) ,1.

ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่“ผล” สำเร็จที่ดีผลสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็น “อาการนำ” ที่เห็นได้ด้วยตา แต่เป็นผลสำเร็จที่เกิดจากสภาวะการนำจริง ๆ ผู้นำที่แท้จริงอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง มีชื่อเสียงอย่างที่คุณทั่วไปมองเห็น รู้จัก แต่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้จริงๆ โดยคุณทั่วไปไม่มีความรู้สึกว่าคุณนำดังกล่าวกำลังแสดงอาการนำอยู่อย่างที่เราเรียกกันว่าเป็น“ผู้นำที่ไม่ได้นำ”¹⁵⁵

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ฟีคเลอร์ (Fiedler) ให้ความเห็นว่า ผู้นำเป็นบุคคลในกลุ่ม และได้รับมอบหมายให้ทำงานในด้านประสานงาน และ อำนาจการเกี่ยวกับกิจการของกลุ่ม¹⁵⁶ ส่วน ฮัลพิน (Halpin) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ คือ 1)เป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น3) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้4) เป็นบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน¹⁵⁷เบอร์บี้ (Burrby) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเอาไว้¹⁵⁸ ส่วน ดันน์ (Dunn) ก็กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้¹⁵⁹

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำ หรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

¹⁵⁵ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย (กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์มติชน , 2542) , 8.

¹⁵⁶ 1Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 8.

¹⁵⁷ 2Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : The McMillan Company, 1967), 30.

¹⁵⁸ 3Raymond J. Burrby, Fundamentals of Leadership (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1972), 43-46.

¹⁵⁹ Elvis J.D. Dunn and Kelley J. Roland, Management Essentials : Resource (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), 718.

ภาวะผู้นำ (leadership)

การดำเนินการของหน่วยงาน หรือขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ หรือการใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารนั่นเองแทนเนบอม, เวชเลอร์ และมาซซาริก Tannenbaum, Weschler and Massarik) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้¹⁶⁰ ส่วน เทอร์รี่ (Terry) ได้ให้ทัศนะในทำนองเดียวกันว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้พยายามปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายทั่วไป¹⁶¹ ขณะที่ กิลเมอร์ (Gilmer) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น และนำเขาเหล่านั้นปฏิบัติตามภารกิจให้ลุล่วงไปได้¹⁶² ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาร์จิริส (Argyris) ที่ว่าภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิค ทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶³ และ จันทนา สุขชนารักษ์ ที่พบว่า การเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ และปัจจัยโดยรวมของภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การเพิ่มอำนาจในงาน รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำ¹⁶⁴ และสอดคล้องกับบุญดี บุญญากิจ กล่าวว่า การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและประโยชน์ขององค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะ

¹⁶⁰ Robert Tannebaum, Irving R. Weschler, and Fred Massarik, Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach (New York : McGraw – Hill Book Company, 1959), 15.

¹⁶¹ George R. Terry, Principles of Management, 3rd ed. (Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1960), 493.

¹⁶² B. Von Haller Gilmer, “Human Relation : in Supervision,” in Industrial Psychology (New York : McGraw – Hill Book Co., 1971), 4.

¹⁶³ Chris Argyris, “Leadership, Learning and Changing The Status Quo,” Organizational Dynamic 3, 10 (Winter 1976) : 29.

¹⁶⁴ จันทนา สุขชนารักษ์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

สามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร¹⁶⁵ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับคูคอส-ซิมเมล(CouKos-Semmel) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน¹⁶⁶ และอเมนู เทคาร์ (Amenu-Tekaa) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนของชาวอินเดียน ในประเทศแคนาดา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือจากชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาหลักสูตรร่วมจัดการศึกษา สนองตอบความต้องการของชุมชน การจัดการศึกษาในโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย¹⁶⁷ บริดจ์ (Beach) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และยังพบอีกด้วยว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำนาย ประสิทธิภาพและความสำเร็จของโรงเรียนได้¹⁶⁸ มาร์ติน (Martin) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี พบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์กรสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลจากการวิจัยนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาท การเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและการเป็นผู้นำนั้นสามารถนำสถาบัน หรือองค์กรไปสู่เป้าหมายสำเร็จได้¹⁶⁹ ซิลินส์ และเมอร์เรย์-ฮาร์วีย์ (Silins and Murry – Harvey) ได้ทำการศึกษาสิ่งที่ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ เกิดความสำเร็จ พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เป็นสถานศึกษาชั้นพื้นฐานผู้หญิงขนาดใหญ่ที่มีกิจปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งเสริมการรับรู้ในเชิงบวกของบุคลากร ครูต่อ

¹⁶⁵ บุญศิริ บุญญกิจ, การจัดการความรู้.....จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (กรุงเทพฯ: จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2548), 59.

¹⁶⁶ E.D. Coukos-Semmel, Knowledge Management : Processes and Strategies used in united states research university[Online], accessed 14 March 2007. Available from <http://proquest.umi.com/pqweb>.

¹⁶⁷ A Christian E. menu-Tekaa, "Perception of Community Participation in Education on Indian Reserves : A North-Central Alberta case study," Dissertation Abstracts International 49,7 (1988) : 1626 - A.

¹⁶⁸ Dale S. Beach, The management of people at work, 5th ed. (New York : Macmillan, 1980).

¹⁶⁹ Martin, J. Louise, "A Pretiminasy Theory for Explaining the Effective Leadership of Academic Deans (Leadership)," Dissertation Abstracts International 54,04(October1997) : 1256.

องค์การ การเรียนรู้ของนักเรียน เจตคติ และการมีส่วนร่วมในโรงเรียนจากการวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อทดสอบรูปแบบความสำเร็จ และประสิทธิผลของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ภาค ประเภท ขนาด ทักษะของครูที่มีต่อผลของภาวะผู้นำ ผลของโรงเรียน และผลของนักเรียน ได้พบว่าภาวะผู้นำของโรงเรียน และความสำนึกที่เข้มแข็งของครูกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตร การพัฒนาครู และวัฒนธรรมโรงเรียน มีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จของโรงเรียน¹⁷⁰

10. การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นักวิชาการหลายท่านและองค์กรต่าง ๆ กำหนดนิยาม ให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ไว้แตกต่างกันเช่น สมาคมผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา (American association of school administration) ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร¹⁷¹ และเดวิด(David) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น¹⁷² สำหรับเอ็ดเลย์ (Edley) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ผู้มีอำนาจการตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนกำหนดการสอนและตารางเวลาต่าง ๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคลากรและงบประมาณ¹⁷³ คอลเวลและสปิงค์ (Caldwell and Spinks) กล่าวว่า เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร อันได้แก่ ความรู้เทคโนโลยี อำนาจ

¹⁷⁰ Halia C.Silins and Murry – Harvey, “What makes a good senior secondary school?” (Dissertation Abstracts , International, 1999), abstract.

¹⁷¹ Yin Cheong Cheng, School Effectiveness and School-based management : A Mechanism for Development (Washington, D.C. : The FalmerPress,2000), 8.

¹⁷² J.L. David, “Synthesis of research on school-based management,” Educational Leadership 46 (1989) : 45-53.

¹⁷³ C. Edley, Jr., A world class school for every child :The challenge of reform in Pennsylvania (Boston : Harvard University Law School,1992), 65.

หน้าที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เวลาและงบประมาณ เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการ และให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียน¹⁷⁴ สำหรับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ(autonomy)มากขึ้นให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนในสามเรื่องคือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษา¹⁷⁵

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่เน้น หลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันบริหารจัดการร่วมกันคิด ตัดสินใจ มีส่วนร่วม ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาและเป็นไปตามความต้องการของประชากรในท้องถิ่น

ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประวัติและพัฒนาการในการจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พบว่า การจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกานั้น มีแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่างหลายหลากในส่วนต่าง ๆ ของประเทศ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งเป็นแบบมาตรฐานกลาง ถึงแม้ว่ามีหลายส่วนที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละมลรัฐซึ่งจะมีการบริหารแบบรวมอำนาจและแบบที่กระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไป และมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา Cuban (Cuban) กล่าวว่า การบริหารที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีลักษณะเป็นพลวัตร(dynamic) ในยุคสมัยใดที่นิยมการวางอำนาจ โครงสร้างการบริหารด้านการศึกษาจะใหญ่โต รัฐ เขตการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาของรัฐจะมีอำนาจมากในการควบคุม ในการกำหนดนโยบายการศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารงบประมาณและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน และเมื่อใดที่กระแสการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเข้ามาแทนที่ อำนาจการควบคุมดูแลก็จะถูกมอบไปยังหน่วยงานบริหารที่เล็กลง เช่น ในคณะกรรมการเขตการศึกษา หรือมอบโดยตรงไปยังโรงเรียน แต่โดยภาพรวมแล้ว การบริหารจัดการจะสะท้อนถึงความเป็นอิสระเสรีเป็นหลักกลาง¹⁷⁶ และเดวิด (David) ได้ให้ข้อสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหารโดยใช้

¹⁷⁴ B.J. Calwell and J.M. Spinks, *The self managing school* (London: The Falmer press, 1988), 17-18.

¹⁷⁵ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, "การกระจายอำนาจทางการศึกษา," *ราชบัณฑิตยสถาน* 23, 1 (มกราคม 2541) : 40.

¹⁷⁶ L.Cuban, "Reforming, again, again, and again," *Education* 19, 3 (1990) : 3-13.

โรงเรียนเป็นฐาน จะมีลักษณะที่สำคัญสองประการด้วยกัน คือโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นแล้วลดการควบคุมจากส่วนกลางลงการมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ¹⁷⁷ ตรงกับแนวคิดของฮอยและ มิสเกล (Hoy and Miskel) ที่เชื่อว่าหน้าที่โรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายนั้นกระทำได้หลายวิธี การบริหารควรมีความยืดหยุ่น โดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียนและชุมชนที่มีความแตกต่างกันจึงไม่เหมาะที่จะกำหนดให้ใช้วิธีการดำเนินงานหรือใช้วิธีแก้ปัญหาที่เหมือนกันต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้บริหารตนเองจึงจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยฮอยและมิสเกล ได้กล่าวว่าการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจนั้น เป็นหลักการบริหารที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การกระจายอำนาจนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการปฏิรูปสำหรับระบบการบริหารสมัยใหม่หลักพื้นฐานสำหรับการบริหารโรงเรียนก็คือ การบริหารโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนเป็นเรื่องที่ล่าช้า และมักจะมีปัญหาต่าง ๆ โดยตรงจะทำให้การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา มิใช่เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา โรงเรียนควรมีหน้าที่ค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง ด้วยวิธีการที่เหมาะสมของตนเองให้ลุล่วงและทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น¹⁷⁸

หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษาได้ให้ความเห็นถึงหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้หลายแนวคิด ดังนี้ ดิเรก วรรณเศียร เห็นว่าหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่หลักการกระจายอำนาจ จากส่วนกลางไปยังโรงเรียนและโรงเรียนกระจายอำนาจไปยังทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึงหลักการมีส่วนร่วม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการทำงานเป็นทีม¹⁷⁹ สอดคล้องกับ

¹⁷⁷ J.L. David, "Synthesis of research on school-based management,"

Educational Leadership 46 (1989) : 66-67.

¹⁷⁸ Wayne K. Hoy and Miskel Cecil, Educational Administration : Theory , Research and Practice (New York :Mcgraw Hill ,1991) , 78.

¹⁷⁹ ดิเรก วรรณเศียร, “ การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545),45.

แนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ อย่างชัดเจน 5 ประการคือ 1. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจ ไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก 2. หลักการมีส่วนร่วม (participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา 3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (return power people) การจัดการศึกษา โดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง 4. หลักการบริหารตนเอง (self- management) การที่ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย แนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม 5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ¹⁸⁰ กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ แอนดรูว์ (Andrews) ได้แก่ 1. การกระจายอำนาจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นการกระจายไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน 3. การเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมากที่สุด 4. การเลือกผู้บริหาร โรงเรียนที่เหมาะสม โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ 5. การมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัด

¹⁸⁰ อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 35.

หลักสูตรและการเรียนการสอน 6. การให้รางวัล แก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม¹⁸¹

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นสรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการแบบมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจให้แก่ชุมชน หลักการบริหารตนเองโดยมีการตรวจสอบและถ่วงดุลเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและความต้องการของชุมชน

กลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร ปรากฏว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากการบริหารควบคุมจากภายนอกไปสู่รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้สะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญต่อไปนี้¹⁸²

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumptions about human nature) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์มีหลายแบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับครู หรือนักเรียนตามความเหมาะสมได้ เช่น ทฤษฎี X และ ทฤษฎี y ของแมกเกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งกล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ 2 แบบ ทฤษฎี y ให้ข้อคิดว่าการที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นแรงจูงใจที่ดีแก่ครูและนักเรียนความเชื่อตามทฤษฎี x จะสอดคล้องกับการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก โดยให้มีระบบควบคุมครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด และตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ก็ได้แสดงให้เห็นว่า ครูและนักเรียนมีความต้องการที่ต่างกันหลายระดับ ความต้องการพื้นฐานคือการมีส่วนร่วมในสังคม การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ การมีโอกาสรับการพัฒนาสำหรับความต้องการในระดับสูงขึ้นไปคือ การได้ทำงานที่ท้าทายและงานที่ยากขึ้น

2. ในด้านความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) ในรูปแบบการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและไม่ซับซ้อนแล้วดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ครูเป็นเพียงลูกจ้างหรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานเท่านั้น โรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครูและทั้งครูกับผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนาก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้

¹⁸¹Latham, Andrews. "Site- Based Management : Is it Working?," Educational Leadership 7 (April 1998) : 55.

¹⁸²Wayne K. Hoy and Miskel Cecil, Educational Administration : Theory Research and Practice (New York :Mcgraw Hill ,1991) , 78-96.

นักเรียนมีชีวิตการเรียนรู้ที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารตามแนวคิดแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวม

3. ในรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) ปัจจุบันนี้ ภารกิจในการจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจสั่งการในระดับโรงเรียนจึงควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจ

4. ในเรื่องแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของเซอร์จิโอวานี (Sergiovani) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของครูใหญ่ (principal) ไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (technical leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (human leadership) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (symbolic leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leadership) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน งานในโรงเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องประพาดคิดเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือ นอกจากใช้แบบภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้ว ยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบอีกด้วย¹⁸³

5. ในด้านกลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Sources of Power) ของเฟรนช์และราเวน (French and Raven) นั้น ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้เป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล (reward power) อำนาจจากการบังคับ (coercive power) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจจากการอ้างอิง (reference power) และอำนาจจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ (expert power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้น อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก

6. ในด้านทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) จากการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์การได้พบว่ามีทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์การต่างๆ เช่น ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง การใช้กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เป็นต้น ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบที่มีการควบคุมจากภายนอก โรงเรียนจะมีหน้าที่คอยปฏิบัติตามคำสั่งและถูกควบคุมจากภายนอก โรงเรียนจะมีหน้าที่คอยปฏิบัติตามคำสั่งและถูกควบคุมโดยใกล้ชิดจากส่วนกลางมาก จึงไม่จำเป็นต้องมีการใช้ทักษะการบริหารที่ทันสมัยและก้าวหน้ามากนัก เมื่อใดก็ตามที่โรงเรียน

¹⁸³ Thomas J. Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership

(Massachusetts : Allyn and Bacon ,1984),43.

เปลี่ยนรูปแบบไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นถึงความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น

7. ด้านการใช้ทรัพยากร(Use of resources) ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปนั้นทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดมาจากรัฐบาล ขั้นตอนและระเบียบต่างๆส่วนใหญ่ก็ไม่เอื้อให้โรงเรียนจัดหาทรัพยากรเองด้วยโรงเรียนจึงมักจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้ตรงกับความต้องการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการแก้ปัญหาและพัฒนา

บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาในเรื่องบทบาทของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้พบความแตกต่างในบทบาท (Role difference) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่บริหารแบบควบคุมจากภายนอกกับโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่ามีความแตกต่างกันในบทบาท ดังนี้¹⁸⁴

1. บทบาทของโรงเรียน (Role of school)โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก จะเป็นบทบาทของผู้รับและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นหลักจะถือปฏิบัติตามแนวทางจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ถึงแม้ว่าการปฏิบัตินั้น จะเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียนก็ตาม ในทางตรงกันข้ามในโรงเรียนที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การดังนั้นบทบาทของโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มการพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู

2. บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา (Role of education department) ในการบริหารแบบที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษา (education department) หรือส่วนกลางจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและนิเทศโรงเรียนอย่างมากแต่ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะมีบทบาทสำคัญต่องานของโรงเรียนเองโดยตรงหน่วยงานจากส่วนกลางหรือจากภายนอกจะมีบทบาทในลักษณะ เป็นที่ปรึกษาหรือผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น

3. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (Role of administrators) ในด้านบทบาทของตัวผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมายเป็นผู้กระตุ้น และชักนำการใช้กำลังคนเป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียนโดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน

¹⁸⁴Yin Cheong Cheng, School Effectiveness and School-based management : A Mechanism for Development (Washington, D.C. : The Falmer Press,1996), 68-73.

4. บทบาทของครู (Role of teacher) บทบาทสำคัญของครูคือ การเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ และร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างกระตือรือร้น

5. บทบาทของผู้ปกครอง (Role of parents) ผู้ปกครองจะได้รับบริหารเชิงคุณภาพมากขึ้น นั่นคือ เด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการบทบาทของผู้ปกครองคือ ผู้ร่วมหุ้น และผู้สนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสารสนับสนุนด้านทรัพยากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา

นอกจากนี้ ชีระ ฤๅญเจริญ กล่าวถึงนวัตกรรมการจัดการและบริหารการศึกษา ในบทบาทของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการดังนี้¹⁸⁵ ดำเนินการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดการความรู้ในโรงเรียน ทำงานโดยอาศัยกลุ่ม หรือคณะบุคคล สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียนโดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับ เรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษาแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญ อย่างน้อยสี่รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบที่ครูเป็นหลัก รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก และรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก¹⁸⁶

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (administrative control SBM) แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงินบุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมียุทธศาสตร์สำคัญอยู่ที่ การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน ในการกำหนดนโยบายในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและ

¹⁸⁵ ชีระ ฤๅญเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทแอลที เพรส จำกัด, 2550), 228 -230.

¹⁸⁶ Kenneth Lithwood and Teresa Menzies, "Forms and Effects of School – Based Management," Educational Policy 10,3 (May 1998) :25.

การดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (professional control SBM) การบริหารตามแนวนี้นี้ตัวแทนคณะครู จะมีสัดส่วนมากในคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (community control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุดแนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (professional / community control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความนิยมนและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง / ชุมชน จะมีเท่า ๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน

ซึ่งในเรื่องนี้ อุทัย บุญประเสริฐ ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ คือ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและ ประสิทธิภาพภายในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.ศ. 2542 จึงมีผลทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปคณะกรรมการมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุดโดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป¹⁸⁷

สุชาติ การสมบัติ วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน สรุปได้ดังนี้(1)ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการ

¹⁸⁷ อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543),67.

เรียนรู้อีกก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน

2)บริบทของโรงเรียนของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ 3)โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน¹⁸⁸ ประสิทธิ์ เจียวกศรี วิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะจำนวน 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3)วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติ 7) การ การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผล และการติดตามผล¹⁸⁹ สุเทพ บุญประสพ ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนใช้ในการบริหาร เป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในรูปคณะกรรมการ แนวทางการบริหารโรงเรียนประกอบด้วยกรอบแนวคิดของโรงเรียน คือ การสร้างศรัทธาและความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยโอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพนำแผนพัฒนาคุณภาพสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัดลดความซ้ำซ้อนของงานกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสนใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและ

¹⁸⁸สุชาติ การสมบัติ, “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน:การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544),69.

¹⁸⁹ประสิทธิ์ เจียวกศรี, “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544),48.

รายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณะชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน¹⁹⁰ คิเรก วรรณเศียร มีผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์(Comprehensive Model)ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศ ไทยในปัจจุบันเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้านสอดคล้องกับสาระที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ¹⁹¹สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์ ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของคณะกรรมการ ศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำ นักงานประถมศึกษาอำเภอ เขมราฐ จังหวัด อุบลราชธานี พบว่าคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นความเป็นไปได้ต่อการนำรูปแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารจัดการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านมีความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร¹⁹² อนันต์ เพียรพานิช ยังได้ ศึกษาวิจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนที่มีบทบาทหลัก ตามความ คิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนาอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูและผู้นำชุมชนเห็นด้วยกับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและ ชุมชนมีบทบาทหลักอยู่ในระดับมาก ได้แก่บริหารทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคลากรตามลำดับ ส่วนการบริหารด้านงบประมาณอยู่ในระดับปานกลางนอกจากนี้ครูและผู้นำชุมชนมีความคิดเห็น ต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครูและชุมชนมี บทบาทหลักในการบริหารทั้ง 4 ด้านดังนี้ 1) ด้านวิชาการครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า บุคลากรใน ห้องเรียนขาดความพร้อมโดยเฉพาะด้านความรู้และความแตกต่างด้านการศึกษาของครูกับผู้นำชุมชน การกำจัดสิทธิในการเลือกแบบเรียนอาจจะทำให้โรงเรียนไม่สามารถเลือกหนังสือได้ตามความ

¹⁹⁰สุเทพ บุญประสพ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 57.

¹⁹¹คิเรก วรรณเศียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 59.

¹⁹²สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมี บทบาทหลักตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี, 2546), 62.

ต้องการของโรงเรียน ไม่เพียงพอต่อคั่นคว่ำการวิจัย2) ด้านงบประมาณ ครูและผู้นำชุมชน มีปัญหาในการจัดหางบประมาณเข้าอุดหนุนโรงเรียนและการจัดการงบประมาณให้โปร่งใสเป็นรูปธรรม ปัญหาการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัญหาการจัดสรรงบประมาณตามจริงและเพียงพอ 3) ด้านบุคลากรครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาบุคลากรและผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครูและลูกจ้างประจำ ปัญหาการพิจารณาคุณและโทษโดยสถานศึกษา 4) ด้านการบริหารทั่วไป ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาปัญหาแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและปัญหาการมีส่วนร่วมในการกำหนดธรรมนูญโรงเรียน¹⁹³ และ ชูชาติ แปลงล้วน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำของตนในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยการที่แสวงหาความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ¹⁹⁴ ทำนองเดียวกับวิลสัน โรเบิร์ต (Willson, Robert. James) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเกื้อหนุนหรืออำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนรู้สึกพอใจ¹⁹⁵

พรทิษชลดา(Priscilla) ซึ่งได้วิจัย เรื่องการกระจายอำนาจของระบบการศึกษาในเรื่องโรงเรียนเป็นฐาน โดยการสอบถามผู้บริหารการศึกษาส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้(1) ไม่มีองค์ประกอบใดที่ปรากฏอยู่ในระดับของการกระจายอำนาจทางด้านบุคคล งบประมาณ และหลักสูตร (2)การกระจายอำนาจโดยส่วนรวมทางด้านบุคคล งบประมาณ

¹⁹³อนันต์ เพียรพานิช, “ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของครูและนำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2546), 88.

¹⁹⁴ชูชาติ แปลงล้วน, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 4” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2549), 76-77.

¹⁹⁵Willson, Robert James. “School-Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994-1997,” Dissertation Abstracts International 62 (March 2001) : A337.

และหลักสูตรได้รับการเสนอแนะ (3) ด้านงบประมาณ และนโยบายควรจะไม่มีมีการกระจายอำนาจ (4) การพัฒนาบุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจและ (5) ผู้อำนวยการศึกษาในส่วนภูมิภาคควรทำหน้าที่เป็นผู้นำการศึกษาเพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจ¹⁹⁶ คาร์สัน (Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision – making Under School –based Management : A Comparison of The Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในสำนักงาน ส่วนกลาง และระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียนผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบการบริหารแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จะมีผลต่อการตัดสินใจ (2) ความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน (3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน¹⁹⁷ บรูซ บราวน์ (Bruce Robert Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน An Analysis of the Perceived Effectiveness of School – Based Management by School and Community Stakeholders) ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัวคือภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน¹⁹⁸ จอห์นนี่ บราวน์ (Johnnine Anthony Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

¹⁹⁶Priscilla Wohlstetter, "Getting School-Based Management," Phi Delta Kappan 77,1 (September 1995) : 22-25.

¹⁹⁷Carison, Howard Curtis, "The Process of Decision – Making under School – Based Management : A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models" (Dissertation Abstracts , International, 1997), 34.

¹⁹⁸Brown,Bruce Robert, "An Analysis of the Perceived Effectiveness of school BasedManagement By School and Community Stakeholders" (Dissertation Abstracts , International, 1998),56.

และการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน (An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ผลการวิจัยพบว่ามี สหสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้ หรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น¹⁹⁹ แมคคัลเลอร์ (McCollor) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากรณีการใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเมือง (Case Studies of School – Based Management in Three Urban Middle Schools) ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษามากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจ ตัดสินใจมีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่ แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารดั่งแบบจำลอง ทางทฤษฎีโดยไม่ได้มีส่วนร่วมการ ตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานการวางแผนปฏิบัติงานและ ควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น²⁰⁰ ฟิลลิปส์ (Phillips) ทำการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบความ คาดหวังและผลลัพธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเมือง Edmonton (School – Basedmanagement , Expectations and Outcomes : Edmonton Public Schools 15 years after Implementation) ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่ คาดหวัง โรงเรียนมีการปรับตัวตามบริบทของตนเองและประสบผลสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด²⁰¹ แอดเลอร์ (Adler) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานที่มีผลต่อการให้อำนาจครู (A Study of Teachers’ Perceptions of School Based Management’ s Impact on Teacher Empowerment) ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมี ส่วนร่วมในการบริหารการสนับสนุนและการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการร่วมมือทำงานความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของ โรงเรียนและการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทลายให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียน

¹⁹⁹ Brown, Johnnie Anthony, "An Evaluation of the Effects of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School" (Dissertation Abstracts, International, 1998) , 78.

²⁰⁰ McCollor, Frederick Michael, "Case Studies of School- Based Management in Three Urban Middle Schools" (Dissertation, Abstracts, International, 1998), 223.

²⁰¹ Phillips, Lawrence Jemes, "School – Based Management. Expectations and Outcomes : Education 15 years after Implementation" (Dissertation Abstracts, International, 1998), 227.

เป็นฐานคือ ครูได้ร่วมสร้างแนวทางมติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือการวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงานการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการสื่อสารการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนจากกรรมการโรงเรียน²⁰² วิลสัน (Wilson) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค. ศ. 1994 – 1997 (School – Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 – 1997) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวกผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน²⁰³

จากการศึกษา แนวความคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาทั้งด้านหลักสูตร งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา แต่ทั้งนี้ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและหน้าที่ตามบทบาทใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542ซึ่งให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษาและมีความเต็มใจจะสนับสนุนโรงเรียน และการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนมีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนพร้อมกันนี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักสำคัญอยู่ 6 หลักด้วยกันคือ การกระจายอำนาจการบริหารตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบและความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา เพื่อทราบสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป

²⁰² Adler, Arnold N, “A Study of Teacher’ Perceptions of School-Based Management’s Impact on Teacher Empowerment” (Dissertation Abstracts, International, 1999), 227.

²⁰³ Robert James Wilson, “ School – Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 – 1997” (Dissertation. Abstracts, International, 2001), 332.

11. การจัดการความรู้

ความสำคัญของการจัดการความรู้

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ซึ่งเรียกว่า วงจรการเรียนรู้การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให่วงจรการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นหมุนได้รวดเร็ว และต่อเนื่องซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บเผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เรียกว่า การจัดการความรู้(knowledge management : KM)²⁰⁴

ความหมายการจัดการความรู้

พริดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ²⁰⁵ มาร์ควาส (Marquardt) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การที่บุคคลได้มีการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และนำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือนอกองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป²⁰⁶ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญ

²⁰⁴ จันทนา สุขชนารักษ์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), 35.

²⁰⁵ พริดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ : บรรณการพิมพ์, 2547), 12.

²⁰⁶ M Marquardt, Building the learning organization : A system approach quantum improvement and global success (New York : McGraw-Hill, 1996), 128.

ของผลิตภัณฑ์บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ²⁰⁷ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการในการนำความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการนำความรู้ไปใช้ เป็นต้น²⁰⁸ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายดังนี้²⁰⁹

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ พฤติกรรมภายในองค์การเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้
3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์การ การดึงคนมีความรู้ความสามารถในองค์การถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผล และความสำเร็จให้แก่องค์การ การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital)” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบ่งบอกว่าองค์การมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด²¹⁰

²⁰⁷ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), 242.

²⁰⁸ บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 85.

²⁰⁹ วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้แบบนักปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548), 126.

²¹⁰ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์, 2548), 45.

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวมจัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน และเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในองค์การให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์การมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร วิจารย์ พานิช ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และเพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์การ เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ จะช่วยให้้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น²¹¹ สำหรับประโยชน์ของการจัดการความรู้ พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวไว้ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์การสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรได้ เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจโดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์การเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพยากรเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์
6. การยกระดับผลิตภัณท์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณท์นั้นอีกด้วย

²¹¹ วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, 145.

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถ ให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร²¹²

กระบวนการของการจัดการความรู้

กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ออกไป ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญและได้รับการกล่าวถึง 4 ขั้นตอนหลักคือ การสร้าง ความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (knowledge creation หรือ knowledge generation) การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น ความรู้ จะเกิดขึ้นเมื่อคนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างความรู้ร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลองค์การสามารถสร้างความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ ได้ เช่น การจ้างคนที่มี ความรู้ให้มาทำงาน การให้เงินสนับสนุนการวิจัย การตั้งหน่วยงานด้านความรู้โดยเฉพาะ การรวมกลุ่ม คนที่มีมุมมองต่างกันมาทำงานร่วมกัน เป็นต้น

2. การประมวลความรู้ (knowledge codification) คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก หลักการประมวลความรู้ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การกำหนดขอบเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ระบุกลไก และสื่อสำหรับรวบรวมความรู้เวลา และความถี่ในการประมวลและปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ และการระบุวิธีการ และเครื่องมือ ในการเข้าถึง และดึงความรู้ที่ประมวล

3. การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) เมื่อมีการสร้างความรู้แล้ว องค์การจะทำ หน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้ เช่น จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เชื่อมโยง งานของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกระดับ และทุกหน้าที่ภายในองค์กรและเชื่อมโยงองค์กร กับองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการเผยแพร่ความรู้ มีหลายรูปแบบ เช่น การถ่ายทอดความรู้ผ่านการ พุดคุยระหว่างพนักงาน พลังสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ การใช้เทคโนโลยีผ่านอีเมล เป็นต้น ซึ่ง ต้องอาศัยวิธีการถ่ายทอดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

4. การใช้ความรู้ (knowledge utilization) การนำความรู้ไปใช้ถือว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้น

²¹² ปรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, 47.

องค์การจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้องค์การควรมีการปรับประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การด้วย²¹³

สำหรับส่วนราชการ ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดขึ้นเป็นแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้²¹⁴

1. การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เป็นการค้นหาความรู้ซึ่งจำเป็นต้องรู้ว่าองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องมีความรู้อะไร โดยอาจจะใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตความรู้ในองค์กร และทำให้เป็นภาพรวมของคลังความรู้ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) คือ การจัดทำสารบัญและเก็บรวบรวมความรู้เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้งาน การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) เป็นการสร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่ จัดทำมาตรฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อลดเวลา เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล ใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น จัดทำความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น เนื้อหาครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) องค์การต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งประเภท tacit knowledge และ explicit knowledge การกระจายความรู้ในองค์กรมี 2 แบบคือ push (การป้อนความรู้) และ pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) push (การป้อนความรู้) คือการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีการร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ supply-based เช่น จัดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แค่ข้อมูลที่ต้องการเพื่อลดปัญหาการรับข้อมูลที่มากเกินไปจนความจำเป็น การกระจายความรู้แบบ demand-based เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ web board เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท explicit knowledge ทำได้โดยการจัดทำเอกสาร ทำฐานข้อมูลความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ

²¹³ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, 248.

²¹⁴ บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 102-106.

มาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit knowledge ทำได้หลายวิธี อาทิ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบที่เอื้อต่อการสับเปลี่ยนงาน และยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน รวมถึงเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (learning) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิดกล้าทำ โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร

โดยสรุปกระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ การค้นคืนความรู้ และการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาปรับปรุงให้ระบบการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อการจัดการความรู้เป็นสื่อความคิดใหม่ สิ่งใหม่ ผู้นำการจัดการความรู้มาใช้ต้องเผชิญกับการเสี่ยงจากสิ่งที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ดังนั้น การตกลงใจที่จะนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จึงกล่าวได้ว่า ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นั้นเกิดการยอมรับ ดังที่แสดม (Stam) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Journey from Concept to Practice: One Company's Experience with the Learning Organization) พบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการวางแผนในการสื่อสารมีความสำคัญ ทำให้เกิดเป็นเทคนิคที่เชื่อมโยงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้²¹⁵ แซนดาร์ส (Sandars) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ ในเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ปรากฏในกระบวนการทางสังคม การสื่อสารของผู้ที่ปฏิบัติ เป็นการรับรองแหล่งคุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก แต่องค์กรจะสามารถชี้วัดความสำเร็จขึ้นขององค์กรได้ โดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นข้อจำกัดที่ไม่ต้องการการปฏิบัติ แต่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ปรากฏอยู่ทั่วไป²¹⁶ ประดับพิน ภูธนะกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง พบว่า 1) โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย 2) โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองมีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้น

²¹⁵ P. Stam, Journal from concept to practices : One company experience with the Learning Organization (New York: McGraw-Hill, 1997), 125-127.

²¹⁶ J. Sandars, "Knowledge management : sharing Knowledge," Journal of Nursing Administration 111, 26 (May 2004) : 26-29.

คนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05²¹⁷

12. การประกันคุณภาพ

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ในปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการในเชิงคุณภาพโดยมีการประกันคุณภาพเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงาน ทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ มุ่งหน้าไปใน ทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการ วิธีการบริหาร และการจัดการคุณภาพ (Quality Management) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยความมั่นใจนี้ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของหลักวิชา ข้อเท็จจริงหลักฐานเชิงประจักษ์และความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ²¹⁸ การประกันคุณภาพเป็นการสร้างความมั่นใจโดยมีการมีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นการออกแบบและขั้นดำเนินงานจนถึงขั้นที่ได้ผลผลิตออกมา นอกจากนี้ก็จะมีผลการประเมินในทุกขั้นตอนมาใช้ในการวางแผน ออกแบบ และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง²¹⁹

ซอลลิส (Sallis) กล่าวว่า การที่จะกำหนดความหมายในเรื่องคุณภาพจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับคุณภาพ 3 แนวคิด คือ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารจัดการทั้งระบบ ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการของการทำให้คุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ โดยมีการกำหนดคุณภาพและการตรวจสอบเป็นกระบวนการของการพื้นฐานที่สำคัญ

²¹⁷ ประดับพิณ ภูษนะกุล, “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), 119.

²¹⁸ กรมวิชาการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวทางการดำเนินงาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 2.

²¹⁹ เรื่องเดียวกัน, 4.

2. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีความแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนและมีอยู่ตลอดเวลา ในกระบวนการของการประกันคุณภาพจะมีความตระหนักที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในผลผลิต ให้ความสำคัญในผลผลิตหรือการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มดำเนินการและตลอดระยะเวลาในการดำเนินการ

3. การบริหารจัดการทั้งระบบ (Total Quality Management) เป็นการรวมเอาการประกันคุณภาพและส่วนประกอบต่างๆ เข้าด้วยกันแล้วพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป การบริหารจัดการทั้งระบบเป็นวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์คุณภาพตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้²²⁰

โดเฮอร์ตี้ (Doherty) ได้อธิบายถึงความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ระบบคุณภาพที่ต้องการ ดังนี้ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพ ทั้งปริมาณงาน ทรัพยากร ระดับและผลลัพธ์ของโครงการที่จะตามมา การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) หมายถึง การนำข้อบกพร่องที่มีมาปรับปรุงแก้ไข การบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความสำเร็จในกระบวนการคุณภาพ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์การวางแผนหลักสูตร ทรัพยากร การตรวจสอบ/ทบทวนความสามารถด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

1. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) หมายถึง การตรวจสอบภายในและภายนอกของระบบการจัดการคุณภาพ ซึ่งมีการบันทึกร่องรอยการทำงานเพื่อการตรวจสอบ

2. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งเกณฑ์การประเมินภายในและเกณฑ์การประเมินภายนอก

3. การส่งเสริมคุณภาพ (Quality Enhancement) หมายถึง การสร้างความเชื่อมั่นและการปรับปรุงการดำเนินงานทุกกระบวนการ²²¹

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการด้านคุณภาพดังกล่าวนี้ อาจจะสรุปได้ตามแนวคิดในการประกันคุณภาพที่ได้มีการพัฒนาและส่งเสริมเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

²²⁰ Edward Sallis, Total Quality Management in Education (Kogan Page Limited : London, 1996), 19.

²²¹ G.D Doherty, Developing quality systems in education (London : Routledge, 1994), 11.

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินภายใน โดยการประเมินตนเองขององค์กร และการประเมินภายนอก²²²

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามแนวทางของการประกันคุณภาพ จะต้องดำเนินการไปด้วยกันทั้งระบบ

นอกจากนี้ ซอลลิส (Sallis) ยังได้กล่าวถึง จุดเน้นการจัดการ 14 ประการ (Deming's 14 points) ของ เดมมิง (W Edward Deming) ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อให้บรรลุผลคุณภาพ โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ การมุ่งมั่นให้เกิดความก้าวหน้าในผลผลิต เพื่อเป้าหมายในการแข่งขันการคงอยู่ของธุรกิจและการพัฒนางาน การรับเอาปรัชญาใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้ทันสมัย การประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ การฝึกอบรมพนักงานด้วยเครื่องมือและวิธีการที่จำเป็นเพื่อให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น การมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดคุณภาพสินค้า ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ระบบการผลิตและการบริการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการบริการที่ดีขึ้น การขจัดความกลัวเป็นความจำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับความไว้วางใจได้ทำงานที่ดี มีความปลอดภัย ในสิ่งแวดล้อมที่ดี การขจัดอุปสรรคระหว่างการทำงาน การทำงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจัดการตั้งคำขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ควรตั้งคำขวัญที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการทำงาน การจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ การนำระบบประเมินค่าและระบบคุณธรรมมาใช้ เพื่อขจัดอุปสรรคที่บั่นทอน ความภาคภูมิใจในการทำงาน การมีรูปแบบในการจัดการศึกษาและการพัฒนาตนเองของพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร²²³

ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแส

²²² กรมวิชาการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา : กรอบและการดำเนินงาน
โครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 8.

²²³ Sallis, Edward , Total Quality Management in Education (Kogan Page Limited : London, 1996), 41-42.

โลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้คนเป็นคน ที่รู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข²²⁴

ดังนั้น เพื่อเป็นหลักประกันว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมในปัจจุบันและอนาคต จึงต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยเชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงได้²²⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีความเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอันเป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เด็กไทยเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข จะได้ช่วยกันสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติ มีสิ่งแวดล้อมขึ้น เศรษฐกิจมั่นคง สามารถร่วมมือและแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกต่อไป²²⁶ การประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าเท่าเทียมกันกับต่างประเทศ เนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษาจะพัฒนาการศึกษาไปอย่างเป็นระบบตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและเพื่อให้เป็นไปตามสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542²²⁷ ทั้งนี้ การประกันคุณภาพภายใน ก็ถือว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการ

²²⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ : บุญศิริ การพิมพ์, 2544), 1.

²²⁵ กรมสามัญศึกษา, การประกันคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา เล่ม 1 (กรุงเทพฯ : ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา, 2545), 2.

²²⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542, 2.

²²⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2543), 11.

พัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่บุคลากร ทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ลงมือทำตามแผนในทุกขั้นตอนมีการบันทึกและติดตามตรวจสอบผลงานหาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงแล้วร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้น โดยมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ²²⁸ อาจกล่าวได้ว่าระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาก็คือ งานที่สถานศึกษาปฏิบัติอยู่ นำมาจัดให้เป็นระบบที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน เชื่อถือได้ สม่าเสมอและพัฒนาต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจต่อสังคมได้ว่า สถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษา รายงานต่อสาธารณชนได้ว่า ผู้เรียนทุกคนของสถานศึกษาได้รับการเรียนรู้หรือไม่ เพียงใด ใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้เรียนและทราบได้อย่างไรว่าผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ตลอดจนต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรอีกบ้าง เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ที่เชิดสูงชันสามารถบรรลุผลตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดให้สูงขึ้นตามศักยภาพของผู้เรียนเช่นกัน ฉะนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจะต้องประกันในสิ่งที่สถานศึกษาดำเนินการ²²⁹

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันแก่ผู้รับบริการการศึกษาว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับของสังคม เพราะการประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเนื่องจากบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษาจะต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนให้ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

และในเรื่องนวัตกรรมการบริหารนี้ นอกจากนี้ ชีระ รุญเจริญ กล่าวถึงแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กล่าวถึง นวัตกรรมการจัดและบริหารการศึกษา ในบทบาทของสถานศึกษา โดยเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการ โดยดำเนินการตามนวัตกรรมการเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในฝัน โรงเรียนหนึ่งตำบลหนึ่งคุณภาพ โรงเรียนดีใกล้บ้าน เป็นต้น

²²⁸ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม3 : การพัฒนามาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 14.

²²⁹ กรมวิชาการ, การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 1.

โดยบริหารจัดการเน้นด้าน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ²³⁰ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

13. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ในเรื่องความหมายของการเรียนรู้ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้ ลำดวน เกษตรสุนทร ได้ให้ความหมายการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมค่อนข้างถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์เป้าหมายของการเรียนรู้ต้องการให้ผู้เรียนคิด เก่ง และมีความสุข²³¹ สุรางค์ ไคว์ตระกูล²³² กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ เรามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือการฝึกหัด รวมทั้งเปลี่ยนปริมาณความรู้ ของผู้เรียน และพะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ หรือกิจกรรมที่จัดขึ้น และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนี้จะต้องเป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ไม่ใช่เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผู้เรียนมีวุฒิภาวะหรือได้รับประสบการณ์หรือได้รับอุบัติเหตุ²³³ นอกจากนี้ ครอนบัค (Cronbach) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้คือการแก้ปัญหาซึ่งจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ สถานการณ์ (Situation) คือ สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศรอบตัวผู้เรียน ลักษณะประจำตัวของบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความพร้อมของผู้เรียน อันจะมีส่วนช่วยให้การเรียนบรรลุผลสำเร็จ ความมุ่งหมาย (Goal) คือ การทราบจุดหมายของสิ่งที่เรียน 4. การแปลความ (Interpretation) เป็นการทำความเข้าใจเข้าไปอยู่ในสถานการณ์เพื่อแปลความหมายของสิ่งที่พบ เพื่อช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา 5. การกระทำ (Action) หมายถึง การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่พบหลังจากแปลความหมายแล้ว 6. ผลการปฏิบัติ (Consequence) คือ ผลที่ได้รับจากการกระทำ ถ้าเป็นผลดีก็สามารถจะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกันได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผลที่ได้รับล้มเหลว บางคนอาจจะแก้ไขปรับปรุง

²³⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 3-7.

²³¹ ลำดวน เกษตรสุนทร, “ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การเรียนการสอน,” ร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543), 48.

²³² สุรางค์ ไคว์ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), 187.

²³³ พะยอม วงศ์สารศรี, จิตวิทยาการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สารเศรษฐ์, 2545), 70.

วิธีการตอบสนอง เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด หรือบางคนอาจจะล้มเลิกความหวังเดิมเสีย²³⁴ และฮิลการ์ด และเบาวเวอร์ (Hilliard and Bower) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนไปจากเดิม อันเป็นผลจากการฝึกฝน และประสบการณ์ที่ได้รับ แต่มิใช่ผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ²³⁵

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ และพฤติกรรมนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ ในมาตรา 24 ไว้ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
 3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
 4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
 5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ
 6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ²³⁶
- นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ

²³⁴ Lee J. Cronbach, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), 68-70.

²³⁵ Hilliard R. Ernest and Bower H. Gordon, Theories of Learning, 4 th ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1975), 2.

²³⁶ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 23.

ดังนี้ คือการเรียนรู้อย่างมีความสุข การเรียนรู้แบบองค์รวม การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และการเรียนรู้กระบวนการเรียนของตนเอง²³⁷

กล่าวโดยสรุป แนวทางในการจัดการเรียนรู้นั้น สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้มาใช้ จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา ทุกสถานที่ สถานศึกษาคงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมผู้สอนจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ร่วมมือกับบุคคล องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ซึ่งผู้บริหารต้องบริหารการจัดการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ และ การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรียนรู้

หลักการของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิต การเรียนรู้จะช่วยให้เราสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตหรือสามารถปรับสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับตัวเราได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นคนเราจึงเรียนรู้อยู่เสมอและเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยเหตุนี้เองนักจิตวิทยา อาจารย์ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในแวดวงของการศึกษา จึงให้ความสนใจเรื่องของการเรียนรู้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะชีวิตความเป็นอยู่และการประพฤติปฏิบัติของคนเราจะเป็นไปในรูปแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้เป็นสำคัญ²³⁸ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติดังนี้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัด

²³⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, จุดประกายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และเกณฑ์การประเมินโรงเรียนปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543), 55-57.

²³⁸ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภะ, จิตวิทยาการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พัฒนาการศึกษา, 2542), 10.

บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครองชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันตามความเหมาะสม²³⁹ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เสนอแนะวิธีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้าน 1) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและยกระดับความสามารถในการอ่าน 4) สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นต้นแบบ 5) ส่งเสริมและพัฒนาด้านการศึกษาพิเศษโดยเน้นรูปแบบการจัดการเรียนร่วม 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ประสานสถานประกอบการชุมชน เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ 7) พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก²⁴⁰ นอกจากนี้ การที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น ครูต้องเป็นกัลยาณมิตร รักเมตตา เอาใจใส่ต่อนักเรียนทุกคน ดำเนินการจัดการเรียนการสอนอย่างมีระบบเป็นขั้นตอน โดยต้องมีการวางแผนการสอนที่นำข้อมูลจากหลักสูตร ความต้องการผู้เรียน ชุมชนมาใช้จัดกิจกรรมการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นผู้เรียนฝึกคิดปฏิบัติจริง แสวงหาความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน สอนเชื่อมโยงกับสภาพชุมชนและสิ่งแวดล้อม²⁴¹ และวุฒินันท์ อบอุ่นกล่าวว่าการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ คือ การเรียนรู้อย่างมีความสุข การเรียนรู้แบบองค์รวม การเรียนรู้จากการคิด

²³⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 33-38.

²⁴⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2548 – 2552) (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2547), 8-9.

²⁴¹ สิงโต แก้วกัลยา, “การตรวจสอบผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 32 – 33.

และปฏิบัติจริง การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง²⁴² และเตือนใจ รักษาพงศ์ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบหลักที่สำคัญได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการเข้าถึงความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้และนักเรียนเกิดการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน²⁴³ เช่นเดียวกับแซลลิส และ โจนส์(Sallis & Jones)พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด²⁴⁴

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วกรมสามัญศึกษาเสนอแนะกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นแบบและมีประสิทธิภาพเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 11 ขั้นตอน ดังนี้²⁴⁵

1. ตรวจสอบความรู้ขั้นพื้นฐานของผู้เรียนและจัดกิจกรรมปรับความพร้อมของผู้เรียน
2. เตรียมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรขั้นพื้นฐานและจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

²⁴² ภูนิษฐ์ อบอุ่น, “ความต้องการในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544), 5.

²⁴³ เตือนใจ รักษาพงศ์, “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” (คุษณินพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษณินพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), บทคัดย่อ.

²⁴⁴ E. Sallis and G. Jones, Knowledge Management in Education (London : Kogan Page, 2002), 126-129.

²⁴⁵ ไพรัช หงส์เทียบ, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), 48 -61.

3. จัดการเรียนรู้ตามแผนการสอน เป็นกระบวนการที่ผู้สอนกับผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ซึ่งผู้สอนต้องสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ เกิดความรู้ ตามที่ผู้สอนต้องการให้เกิดกับผู้เรียนตามแผนการสอนที่วางไว้²⁴⁶

4. ประเมินผลการเรียนการสอนตามแผนการสอนและนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียนและการสอนของครู²⁴⁷

5. รายงานความก้าวหน้าของการจัดการเรียนการสอนอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

6. ทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

7. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน

8. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ฝึกค้นคว้า สังเกต รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์คิดอย่างหลากหลาย สร้างสรรค์และสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

9. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้และแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง

10. นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

11. การประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กำหนดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยใช้รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ คือ 1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข 2) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3) การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 4) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุขภาพด้านกีฬา 5) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุขภาพของด้านการฝึกฝน กาย วาจา ใจ²⁴⁸

จากทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎี ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครู เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการ ดังนี้ พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ นักเรียนมีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นักเรียนฝึกปฏิบัติจนค้นพบความถนัดและวิธีการของตนเอง นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม นักเรียนฝึกคิดอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์จินตนาการ ตลอดจนได้

²⁴⁶ ประนอม เพชรภู, “การสอนที่เน้นกระบวนการ” ใน หลากหลายวิธีสอนของครู ฉบับแบบ 2541 วิชาภาษาไทย (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2542), 33.

²⁴⁷ สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2542), 9.

²⁴⁸ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2549), 45-51.

แสดงออกอย่างชัดเจนและมีเหตุผล นักเรียนได้รับการเสริมแรงให้ค้นหาคำตอบและแก้ปัญหาทั้งด้วยตนเองและร่วมด้วย นักเรียนได้ฝึกค้นรวบรวมข้อมูลและสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง นักเรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข นักเรียนฝึกตนเองให้มีวินัยและรับผิดชอบในการทำงาน และนักเรียนฝึกประเมิน ปรับปรุงตนเองและยอมรับผู้อื่นตลอดจนไม่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง

พฤติกรรมการสอนของครู 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้า จูงใจและเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ครูเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคลและแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง ครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำและฝึกปรับปรุงตนเอง ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มพร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหาและการค้นพบความรู้ ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง ครูฝึกฝนกิริยามารยาทและวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย และครูสังเกตและประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง²⁴⁹

การจัดการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 22 กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้น ครูผู้สอน และผู้จัดการศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญาพัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เนื่องจากประเทศไทยแลประเทศต่าง ๆ ในโลกกำลังประสบปัญหาด้านสังคมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของความขัดแย้งทั้งความคิดและการกระทำของตัวบุคคล องค์กร และสังคม ฉะนั้น สถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ หาทางแก้ไข โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกรณีพิเศษด้วย การเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มีกระบวนการและ

²⁴⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน, 2541), 5-6.

วิธีการที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ควรใช้รูปแบบ/วิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้คุณธรรม ทั้งนี้ต้องพยายามนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปสอดแทรกในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื้อหาและกระบวนการต่าง ๆ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม การบูรณาการ เป็นการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำกระบวนการเรียนรู้จากกลุ่มสามารถเดียวกันหรือต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้มาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจัดได้หลายลักษณะ เช่น การบูรณาการแบบผู้สอนคนเดียว การบูรณาการแบบคู่ขนาน มีผู้สอนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันจัดการเรียนการสอน การบูรณาการแบบสหวิทยาการ การบูรณาการในลักษณะนี้นำเนื้อหาจากหลายกลุ่มสาระมาเชื่อมโยงเพื่อจัดการ และการบูรณาการแบบโครงการ เป็นต้น²⁵⁰ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ รุติรัตน์ ฤทธิสมบุรณ์ ศึกษาเรื่องการพัฒนาผลการเรียนรู้เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่สอนด้วยวิธีสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกลุ่มช่วยเหลือเป็นรายบุคคล ร่วมกับเทคนิค KWDL พบว่า นักเรียนที่เรียนรู้โดยกระบวนการสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกลุ่มช่วยเหลือเป็นรายบุคคล ร่วมกับเทคนิค KWDL หลังการจัดการเรียนรู้นักเรียนมีผลการเรียนรู้สูงกว่าก่อนจัดการเรียนรู้²⁵¹ และกานต์ จันทวงษ์ ศึกษาเรื่องการสร้างชุดสื่อและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีระบบ สำหรับพัฒนาผู้นำเครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม พบว่า กระบวนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้มี 3 ส่วนที่สำคัญ ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม การผลิตและพัฒนาสื่อด้วยวิธีกระบวนการระบบ และ การออกแบบและจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีกระบวนการระบบ ซึ่งการดำเนินงาน

²⁵⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช พ.ศ.2544

(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำชูสภา, 2544), 21-22.

²⁵¹ รุติรัตน์ ฤทธิสมบุรณ์, “การพัฒนาผลการเรียนรู้เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่สอนด้วยวิธีสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกลุ่มช่วยเหลือเป็นรายบุคคล ร่วมกับเทคนิค KWDL” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

ดังกล่าวทำให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่ดีตามวัตถุประสงค์²⁵² ส่วนหทัยกาญจน์ สารวลหันธ์ พบว่า นักเรียนมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการเรียนการสอนในระดับมาก ผลการเรียนรู้หลังเรียนของนักเรียน สูงขึ้นกว่าก่อนเรียน แผนการเรียนรู้แบบบูรณาการมีประสิทธิภาพ²⁵³ สำหรับเบญจรัตน์ ปิ่นเวหา ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถด้านการอ่านจับใจความของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้โดยใช้เพลงประกอบการสอน พบว่า หลังเรียนนักเรียนมีความสามารถทางการอ่านสูงกว่าก่อนเรียน นักเรียนมีความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เพลงประกอบการสอนในระดับมาก²⁵⁴ นอกจากนี้ สุทธิพร วิจิตรพันธุ์ ศึกษาเรื่องการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลของครูผู้สอนนักเรียนรวมระดับชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ ศตรีวิทยา พุทธมณฑล พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นกว่าก่อนเรียน ครูและนักเรียนมีความเห็นต่อการนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล อยู่ในระดับมาก และนักเรียนมีความพึงพอใจมากกับการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลของครูผู้สอน²⁵⁵ เช่นเดียวกับ วัชรระ เยียระยงค์ ศึกษาการพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เรื่อง ส่วนประกอบคอมพิวเตอร์สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 พบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจในระดับมากและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ

²⁵² กานต์ จันทวงษ์, “การสร้างชุดสื่อและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีระบบ สำหรับพัฒนาผู้นำเครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

²⁵³ หทัยกาญจน์ สารวลหันธ์, “การพัฒนา รูปแบบการเรียนรูแบบบูรณาการโดยใช้แหล่งเรียนรู้เรื่องถดถาดร สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

²⁵⁴ เบญจรัตน์ ปิ่นเวหา, “การพัฒนาความสามารถด้านการอ่านจับใจความของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้โดยใช้เพลงประกอบการสอน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

²⁵⁵ สุทธิพร วิจิตรพันธุ์, “การนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคลของครูผู้สอนนักเรียนรวมระดับชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ ศตรีวิทยา พุทธมณฑล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

เรียนสูงขึ้นหลังเรียนด้วยบทเรียนนี้²⁵⁶ และชัยวัฒน์ แดงมาดี พบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจในระดับมากและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นหลังเรียนด้วยบทเรียนนี้²⁵⁷ เนตรนรินทร์ พิมละมาด ศึกษา เรื่อง การพัฒนาผลการเรียนรู้ เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่จัดการเรียนรู้แบบร่วมมือกันโดยใช้เทคนิคทีมเกมแข่งขัน TGT ร่วมกับเทคนิคKWDL พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนภายหลังจากการเรียนด้วยการเรียนรู้แบบร่วมมือกันสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พฤติกรรมทำงานกลุ่มของนักเรียนที่จัดการเรียนรู้โดยร่วมมือกัน โดยใช้เทคนิคการแข่งขัน TGT ร่วมกับเทคนิคKWDL โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และนักเรียนมีความพึงพอใจในระดับมาก²⁵⁸

จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ นั้นถูกนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพราะการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ การพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

14. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยหลักการแล้ว แนวคิดนี้มีที่มาจากแนวคิดทางการศึกษาของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ซึ่งเป็นต้นคิดในเรื่องของ “การเรียนรู้โดยการกระทำ” หรือ “Learning by doing” อันเป็นแนวคิดที่แพร่หลายและได้รับการยอมรับทั่ว

²⁵⁶วัชร เขียรระยงค์, “การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยี เรื่อง ส่วนประกอบคอมพิวเตอร์สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

²⁵⁷ชัยวัฒน์ แดงมาดี, “การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ เรื่องเศษส่วน ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

²⁵⁸เนตรนรินทร์ พิมละมาด, “ การพัฒนาผลการเรียนรู้ เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่จัดการเรียนรู้แบบร่วมมือกันโดยใช้เทคนิคทีมเกมแข่งขัน TGT ร่วมกับเทคนิคKWDL” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

โลกมานานแล้ว การจัดการเรียนสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจัดการกระทำนี้ นับว่าเป็นการเปลี่ยนบทบาทในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการเปลี่ยนบทบาทในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการเป็น “ผู้รับ” มาเป็น “ผู้เรียน” และเปลี่ยนบทบาทของครูจาก “ผู้สอน” หรือ “ผู้ถ่ายทอดข้อมูลความรู้” มาเป็น “ผู้จัดประสบการณ์การเรียนรู้” ให้ผู้เรียน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้เท่ากับเป็นการเปลี่ยนจุดเน้นของการเรียนรู้ว่าอยู่ที่ผู้เรียนมากกว่าอยู่ที่ผู้สอน ดังนั้นผู้เรียนจึงกลายเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน เพราะบทบาทในการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ²⁵⁹ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ได้ให้ความหมายของการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student-centered Teaching) ว่า เป็นการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน เรียนเชิงรุก (Active Learning) คือ หาความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร เพื่อน แหล่งความรู้ อาจารย์ และสิ่งแวดล้อม โดยที่ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้แนะนำ มีหลักวิชาการรองรับ สร้างองค์ความรู้และประมวลความรู้ได้โดยมีผู้สอนเป็นผู้แนะนำ ใช้แหล่งข้อมูลร่วมกัน กำหนดการเรียนรู้ การประเมินผลประเด็นการศึกษา ดังนั้น การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ การจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่ให้ผู้เรียนมีอิสระในการใช้สติปัญญาของตนเอง ให้ผู้เรียนมีความเกี่ยวข้องในกระบวนการเรียนการสอนเป็นส่วนตัว ทั้งในลักษณะของเป็นผู้ริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนถึงผลการประเมินผลการเรียนด้วยตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทำทาสติปัญญาของผู้เรียน ผู้เรียนและผู้สอนมีความเข้าใจและจริงจังต่อกัน กระบวนการที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน โดยผู้สอนจะมีบทบาทในการส่งเสริม ให้ข้อมูลย้อนกลับและชี้แนะการเรียนรู้ของผู้เรียนในลักษณะของการจัดประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียน²⁶⁰ จตุรงค์ ภูอยู่เย็น ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนเป็นลำดับแรก ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จะใช้วิธีการจัดให้มีสื่อส่งเสริมสภาพการเรียนรู้เป็นลำดับแรกและการพัฒนาสร้างมาตรฐานทางวิชาการเป็นอันดับต่อมา การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการไว้สูง จะทำให้

²⁵⁹ ทิศนา ขัมมณี, “การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลชิปปา (CIPPA Mode.),” วารสารวิชาการ 3 (มกราคม 2542) :40.

²⁶⁰ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, การพัฒนานิสิตนักศึกษา (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 5.

นักเรียนมีความรู้ตามจุดหมายของการสอนอย่างแท้จริงและยังเป็นการส่งเสริมให้ครูมีการจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ เพื่อให้การปฏิบัติงาน

เป็นไปตามเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานด้านวิชาการที่กำหนด²⁶¹ ปรีชา สุขคุณ พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามขอบข่ายงานวิชาการแต่ละงาน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานการเรียนการสอน งานอบรมวิชาการ งานหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้งานวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผลและงานห้องสมุด²⁶² อำนวย แยมสะอาด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 7” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านบริหารวิชาการครบทั้ง 7 ด้าน คือ ใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อค้นหาปัญหาด้านการเรียนการสอนก่อนเปิดภาคเรียน จัดครูเข้าสอนในชั้นเรียนตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัด²⁶³ เดซอเทล (Desautel) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐดาโกตาเหนือ สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอนและยังมีความเห็นต่อไปอีกว่าควรปฏิบัติหน้าที่ให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้วและถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน²⁶⁴ และสนิท ฉิมเล็ก พบว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะนำไปสู่ความสำเร็จทุก

²⁶¹ จตุรงค์ ภู่อู่เย็น, “พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541), บทคัดย่อ.

²⁶² ปรีชา สุขคุณ, “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนใน โครงการเด็กพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

²⁶³ อำนวย แยมสะอาด, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 7” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

²⁶⁴ Rodney A Desautel, “Administrative Role Perception of North Dakota Elementary school principals as Related to Selected Dimension of Administrative Function University Microfilms International,” Dissertation Abstracts International 39, 4 (October 1978) : 4-A.

ประการได้นั้นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูมีส่วนสำคัญยิ่งต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าและผลของการทุ่มเทเพื่อให้นักเรียนของครู โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่คืบหน้าผู้บริหารต้องเหลียวแลและให้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างดียิ่ง²⁶⁵ ทำนองเดียวกับกำพล คงพันธุ์ กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญส่งผลที่ดีต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพราะการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญในการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง ถือเป็นจุดเน้นของการเรียนการสอน ครูต้องแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด ก็จะทำให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่ต้องการได้ เพราะการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นรูปแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่ทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนมีความสุข ผู้เรียนได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ พัฒนากระบวนการคิด มีสุนทรียภาพ ได้รับการพัฒนาลักษณะนิสัย ผู้เรียนได้สัมผัส ได้คิด ได้ทดลอง จนเกิดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้²⁶⁶

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน ผู้บริหารมีหน้าที่ดูแล ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการเรียนการสอนให้ครูเตรียมการสอน เตรียมสื่อการเรียนการสอนทุกครั้ง ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมโดยใช้วิธีการสอนหลาย ๆ วิธี มีการสอดแทรกจริยธรรมในการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ และมีการตรวจสอบความรู้พื้นฐานของนักเรียนก่อนทำการสอนทุกครั้ง เป็นต้น เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

15. เทคโนโลยีสารสนเทศ

นวัตกรรมการบริหารเทคโนโลยี เป็นหัวใจสำคัญในการวิจัยพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อสร้างมูลค่าในการผลิตขั้นสูงรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิม

²⁶⁵ สนิท ฉิมเล็ก, “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2548), 76-77.

²⁶⁶ กำพล คงพันธุ์, “ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม ผู้ปกครองและศิษย์เก่าต่อการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตราชนครินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2548), 38-41.

โดยการพัฒนาเทคโนโลยีในลักษณะของ reverse engineering ซึ่งเป็นวิธีการต่อยอดเทคโนโลยีให้ได้มูลค่าเพิ่มอย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยี (technology) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก “Teche” หมายถึง ศิลปะ วิทยาศาสตร์ หรือทักษะ (art, science, or skill) และมาจากภาษาละติน “Texere” หมายถึง การสานหรือการสร้าง (to weave or to construct) พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำ “เทคโนโลยี” ไว้ดังนี้ “เทคโนโลยี” หมายถึง วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะ ในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรมลักษณะของเทคโนโลยีสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1. เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (process) “เป็นการใช้อย่างเป็นระบบของวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆ ที่รวบรวมไว้ เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ” 2. เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (product) หมายถึง วัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี 3. เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและผลผลิต (process and product) เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างตัวเครื่องกับ โปรแกรม เป็นต้น

การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตนิยมเชิงปฏิบัติการ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นระบบการประยุกต์ผลิตผลทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม ผสมผสานกับหลักการทางสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา มาใช้ในการศึกษาเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยครอบคลุมการจัดและออกแบบระบบพฤติกรรม เทคนิคและวิธีการการสื่อสาร การจัดสภาพแวดล้อม การจัดการเรียนการสอน และการประเมิน²⁶⁷

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าเทคโนโลยีการศึกษามีบทบาทสำคัญต่อวงการศึกษา เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ การจะนำเทคโนโลยีการศึกษาไปใช้ในการงานใดๆ ก็ตาม ผู้ใช้ต้องเข้าใจเทคโนโลยีการศึกษอย่างชัดเจนและถูกต้อง การทำความเข้าใจกับความหมายและขอบข่ายของเทคโนโลยีการศึกษายังเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง

²⁶⁷ สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ, นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ :กระทรวงศึกษาธิการ, 2543), 5-6.

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนทั่วไปจากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มาเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์จนถึงระบบข้อมูลต่างๆ ไปจนถึงเครื่องอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการนำข้อมูล รวมทั้งภาพและเสียงให้ใช้งานร่วมกับระบบคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น ข้อมูลธนาคาร การสืบค้นข้อมูลห้องสมุดและข้อมูลต่างๆ ซึ่งแหล่งข้อมูลเหล่านั้นไม่จำเป็นว่าจะต้องเก็บอยู่ในที่เดียวกัน แต่ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถค้นหาและนำข้อมูลมาใช้ได้ เช่น การรับส่งข้อมูลผ่านสายโทรศัพท์ ผ่านเครือข่ายดาวเทียมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เป็นต้น²⁶⁸ ในส่วนของความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างกัน ดังนี้ ซอร์คอคซี (Zorkoczy) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ไว้ว่า เป็นการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ไมโครคอมพิวเตอร์ (microcomputer) อุปกรณ์อัตโนมัติ (automate equipment) โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้คน เครื่องมือ เครื่องจักร ในการรวบรวมข้อมูล การสื่อสาร การบันทึก การเรียบเรียง และเผยแพร่สารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน มาจัดกระทำให้เป็นระบบเพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กร²⁶⁹ ลัดดา ยินดีมาก ให้แนวคิดว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology หรือ IT) หมายถึง เทคโนโลยีที่ช่วยในการบันทึกข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล ค้นหาข้อมูล รับ-ส่งข้อมูล กล่าวอย่างง่ายก็คือ เทคโนโลยีทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ เริ่มจากเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บ ประมวลผล แสดงผลและเผยแพร่สารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีคมนาคม เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จะใช้สำหรับการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อให้ได้สารสนเทศตามที่ต้องการอย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วยกรรมวิธีสามประการคือ การนำเข้าข้อมูล การประมวลผลข้อมูลและการแสดงผลข้อมูล ส่วนเทคโนโลยีคมนาคมช่วยให้การสื่อสารหรือการเผยแพร่สารสนเทศไปยังผู้ใช้ในแหล่งต่างๆ เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่เทคโนโลยีที่ใช้ระบบโทรคมนาคม เช่น ระบบโทรศัพท์ โทรเลข วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ระบบดาวเทียมและรวมถึงเทคโนโลยีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ด้วย²⁷⁰ ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึง เทคโนโลยี

²⁶⁸ มงคล แก้วจันทร์, "Information Technology คือนับปี IT ไทย," ไมโครคอมพิวเตอร์ (กุมภาพันธ์ 2538) : 211.

²⁶⁹ Pertter Zorkoczy, Information Technology An Introduction (New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1984), 3.

²⁷⁰ ลัดดา ยินดีมาก "การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ," ใน การวางแผนและการบริหารระบบสารสนเทศ (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534), 451.

สารสนเทศว่า คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ/ข้อมูล ข่าวสาร ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม (computer and communications) ประกอบด้วย (1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (2) เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม (3) เทคโนโลยี เครือข่ายคอมพิวเตอร์²⁷¹ ฌ็อง-พอล แซงแนร์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล กล่าวถึง เทคโนโลยี สารสนเทศว่า หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผล ข้อมูล ระบบ สื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานกันอย่างมีประสิทธิภาพ²⁷² เช่นเดียวกับบุญดี บุญญกิจ กล่าวว่า เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเทคโนโลยี สารสนเทศช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น²⁷³ และกานต์สุดา มาณะสิวานนท์ กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์กรภาคเอกชน²⁷⁴

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) คือ การ ประยุกต์เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์โทรคมนาคม ระบบเครือข่าย และฐานข้อมูล ในการจัดเก็บ รวบรวม ประมวลผล แสดงผล และเผยแพร่สารสนเทศ

องค์ประกอบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันมีการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสารสารสนเทศ ถึงกันได้ในระยะทางไกลๆ จึงกล่าวได้ว่าลักษณะของสารสนเทศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา สามารถรวบรวมเรียบเรียงผสมผสานได้หลายรูปแบบ สรุปย่อและย่อส่วนให้ขนาดเล็กลงเพื่อพกพา ไปได้อย่างสะดวก การขนส่ง ส่งถ่ายสารสนเทศทำได้รวดเร็วเทียบเท่าความเร็วของแสง สารสนเทศ ถือเป็นสินค้าที่มีราคาซื้อขายได้ ผู้มีสารสนเทศถือว่ามีอำนาจ อย่างไรก็ตาม การใช้สารสนเทศ ผู้ใช้ สามารถใช้ร่วมกันได้ แลกเปลี่ยนกันได้ เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสาร

²⁷¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานเรื่อง การวิจัยและพัฒนาระบบ เครือข่ายสารสนเทศทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540), 17-20.

²⁷² ฌ็อง-พอล แซงแนร์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล, ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 3.

²⁷³ บุญดี บุญญกิจ, การจัดการความรู้.....จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2548), 59.

²⁷⁴ กานต์สุดา มาณะสิวานนท์, “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ภาคเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 157.

สารสนเทศ จึงเรียกได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศองค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศของสแตร์ (Stair) ประกอบด้วย (1) ฮาร์ดแวร์(hardware) ประกอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์และส่วนประกอบที่จะทำให้เครื่องทำงานได้ตั้งแต่กระบวนการนำเข้าจนกระทั่งได้ผลผลิตออกมาอุปกรณ์เหล่านี้ได้แก่ เป็นพิมพ์ หน่วยประมวลผลจอภาพ หน่วยเก็บความจำสำรองและเครื่องพิมพ์ (2) ซอฟต์แวร์ (software) เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้จัดการระบบฮาร์ดแวร์เป็นลำดับขั้นของคำสั่งที่ให้คอมพิวเตอร์ทำงานตามที่ต้องการ (3) ฐานข้อมูล (database) เป็นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ อย่างเป็นระบบผ่านการกลั่นกรองและตรวจสอบแล้วพร้อมที่จะนำไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (4) การสื่อสารโทรคมนาคม (telecommunications) การต่อเชื่อมกับระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการใช้งานร่วมกันในลักษณะของเครือข่าย (network) (5) บุคลากร (people) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร ผู้พัฒนาระบบ (6) ลำดับขั้นตอนการทำงาน(procedure) เป็นกรรมวิธีเกี่ยวกับระบบการทำงาน จะต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน โดยมีความสัมพันธ์กับเครื่องไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดจะต้องมีการเตรียมการไว้อย่างพร้อมมูล²⁷⁵

จากที่กล่าวมาสามารถจัดแบ่งองค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศออกเป็นสามส่วนด้วยกันคือ 1. ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบขึ้นด้วยส่วนฮาร์ดแวร์ (hardware) และส่วนซอฟต์แวร์ (software) โดยฮาร์ดแวร์คือส่วนของอุปกรณ์ต่างๆในระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หน่วยรับข้อมูล (input devices) หน่วยความจำหรือหน่วยจัดเก็บข้อมูล (storage unit) หน่วยประมวลผล(processing unit) และหน่วยแสดงผล (output devices) ส่วนซอฟต์แวร์นั้นแยกออกเป็นสองประเภทคือ ซอฟต์แวร์ระบบ (system software) และซอฟต์แวร์งานประยุกต์ (application software) 2. ระบบการจัดการข้อมูล เป็นการทำงานเพื่อสร้างสารสนเทศโดยมีการนำข้อมูลเข้ามาเป็นฐานข้อมูล และมีระบบการจัดการฐานข้อมูล ซึ่งหมายถึงระบบที่จะจัดระเบียบข้อมูล จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสม ค้นคืนข้อมูลได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ บำรุงรักษาปรับปรุงข้อมูลรวมทั้งการนำเอาข้อมูลไปใช้สร้างสารสนเทศหรือความรู้และจัดการกับสารสนเทศนั้นต่อไป 3. ระบบการสื่อสารข้อมูล เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อสารได้ก่อให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อได้ก่อให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูลต่างๆที่สามารถเชื่อมโยงระบบต่างๆ เหล่านี้ได้ทั่วโลก ทำให้สามารถส่งข้อมูลภาพและเสียง จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้ในเวลาอันรวดเร็วและความชำนาญของคนไทย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตเพื่อการส่งออกและการบริโภคภายในประเทศทั้งในด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม 3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี

²⁷⁵ จีราภรณ์ สุธรรมสภา, ระบบสารสนเทศเพื่องานก่อสร้าง (นนทบุรี : มหาวิทยาลัย

สำหรับการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมต้นทุนต่ำสามารถพัฒนาและขยายได้อย่างยั่งยืน⁴ แก่ไขปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและให้ความคุ้มครองต่อสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาเทคโนโลยีการศึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและหน่วยงาน การนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในการฝึกอบรมไม่ใช่การนำวัสดุอุปกรณ์และวิธีการมาใช้เท่านั้น หากแต่เป็นการนำหลักการ แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดระบบพฤติกรรมวิธีการสื่อสาร สภาพแวดล้อม การจัดการและการประเมินผลมาบูรณาการให้เข้ากับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและแม้แต่ นักเทคโนโลยีการศึกษาที่ปฏิบัติงานฝึกอบรมอยู่ในองค์กรต่างๆ²⁷⁶

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น

1. การศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การค้นคว้าข้อมูลทางด้านการศึกษาง่ายขึ้นและกว้างขวางไร้ขีดจำกัด ผู้เรียนมีความสะดวกมากขึ้นในการค้นคว้าวิจัย
2. การดำเนินชีวิตประจำวัน ทำให้มีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากขึ้นกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันก็สามารถทำได้หลายๆอย่างในเวลาเดียวกันหรือใช้เวลาน้อยลงเป็นต้น
3. การดำเนินธุรกิจ จะทำให้การแข่งขันกันระหว่างธุรกิจมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันกับข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ส่งประโยชน์ให้ประเทศชาติมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
4. อัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะการติดต่อสื่อสารที่เจริญก้าวหน้าและทันสมัยในปัจจุบัน จึงทำให้โลกของเราเป็นโลกไร้พรมแดน
5. ระบบการทำงาน เพราะจะต้องมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้นและงานบางอย่างที่มนุษย์ไม่สามารถทำได้ก็มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาทำงานแทน²⁷⁷

บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคปัจจุบัน

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือที่เรียกย่อว่า ไอที (IT) นั้น เป็นระบบการเก็บรวบรวมและทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายไปโดยไม่จำกัดพื้นที่อย่างรวดเร็วและไม่จำกัดรูปแบบโดยผ่านเครื่องมือสื่อสารที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น โทรศัพท์ โทรภาพ โทรสาร

²⁷⁶ สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ, นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, 2543), 3-5.

²⁷⁷ วชิราพร พุ่มบานเย็น, เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ (กรุงเทพฯ : ซอฟท์เพรส, 2545), 48.

ดาวเทียม เคเบิลใยแก้ว และคอมพิวเตอร์ซึ่งศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง เทคโนโลยีหลายกลุ่มที่รวมกันเพื่อก่อให้เกิดการติดต่อเชื่อมโยงหรือจัดการ การวิเคราะห์ประมวลผล การจัดเก็บและการจัดการ การเผยแพร่และการใช้สารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ข่าวสาร ข้อมูลดิบจนถึงความรู้วิชาการให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบของสิ่งต่างๆ ทั้งเสียง ภาพและตัวอักษร ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์²⁷⁸ 66

ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน เป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะกำหนดทิศทางของการแข่งขันในระดับสากล หน่วยงานต่างๆ จึงพยายามจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานโดยถือเป็นข้อได้เปรียบของตน แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จหรือประโยชน์อันมหาศาลของระบบสารสนเทศจะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นไม่เต็มประสิทธิภาพถ้าผู้บริหารและผู้มีส่วนในการพัฒนาระบบขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศและไม่ได้ดำเนินบทบาท ที่ควรจะทำ²⁷⁹ และจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีอัตราการเจริญเติบโตค่อนข้างสูงตลอดช่วงปี 2531 เป็นต้นมา ทำให้ประเทศไทยถูกมองว่าเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันในเวทีการค้าโลกและสิ่งที่จะช่วยให้ประเทศไทยเอาชนะคู่แข่งได้ก็คือข้อมูลข่าวสาร ภาครัฐบาลเห็นความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานโทรคมนาคม การวิจัยพัฒนา การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ อีกทั้งยังกำหนดให้ปี พ.ศ. 2538 เป็นปีแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศไทยมีการจัดทำแผนและนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของชาติ เพื่อให้ประเทศนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปพัฒนาประเทศด้านต่างๆ เช่น การกระจายโอกาสทางการศึกษา การติดต่อสื่อสารการส่งเสริมสาธารณสุขมูลฐาน การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม กระจายรายได้และการกระจายความเจริญไปยังท้องถิ่นชนบทที่ห่างไกล²⁸⁰ โดยในช่วงปี 2000 เกิดแรงกดดันจากนานาประเทศ ทำให้ไทยต้อง เข้าร่วมโครงการ e-Asean ตามภูมิภาคเอเชียที่ตกลงกัน โดยที่ไทยจะพัฒนาโครงการที่เรียกว่า e-Thailand ขึ้นมาและ

²⁷⁸ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, ไอยูที 2000: นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2539), 19.

²⁷⁹ สมนึก คีรีโต, “ระบบสารสนเทศเสริมเชื้วเลื้บให้ธุรกิจได้ไ้่อย่างไ้่ไร,” ไมโครคอมพิวเตอร์ 118 (พฤษภาคม 2538) : 47.

²⁸⁰ ยืน ภู่วรวรรณ, “เทคโนโลยีสารสนเทศกับการพัฒนาประเทศ,” ไมโครคอมพิวเตอร์ 116 (มีนาคม 2538) : 47.

หนึ่งในโครงการดังกล่าวใช้ชื่อว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ซึ่งประกาศว่ารัฐบาลไทยจะเข้าสู่ความเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ภายในปี 2550 หรือในอีก 6 ปีข้างหน้าโดยใช้ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง CIO เป็นกลไกสำคัญในการบูรณาการด้านการบริหารบุคคลและข้อมูลสารสนเทศของภาครัฐ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบการบริหาร และด้านการบริการภาครัฐ ด้วยการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร (ICT) มาดำเนินการในการให้บริการต่างๆ ของรัฐเป็นจำนวนมาก สามารถดำเนินการออนไลน์ในระบบอินเทอร์เน็ตและสามารถให้บริการได้แบบ 7*24 หรือเจ็ดวันต่อสัปดาห์และยี่สิบสี่ชั่วโมงต่อวัน โดยไม่มีวันและเวลาหยุดส่วนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนากระบวนการศึกษา การใช้งานระบบนี้จะมีแนวทางของการพัฒนาประยุกต์เข้ากับงานอยู่หลายแนวทาง เช่น การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย การศึกษาทางไกล เครื่องมือทางการศึกษา การใช้ห้องสมุด การใช้งานในห้องปฏิบัติการ และการใช้งานประจำและงานบริหาร โดยในด้านเครือข่ายสารสนเทศของกระทรวงศึกษาธิการ มีการกำหนดนโยบายและระดับปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับถือเป็นแนวทางในการดำเนินการร่วมกันที่จะให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้สามารถเรียกใช้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นซึ่งสรุปได้ว่า

1. การเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (MOENET : ministry of education network) โดยมีศูนย์สารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ประสานในฐานะเป็นศูนย์กลางระบบข้อมูลและเครือข่ายของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นศูนย์ประสานเสนอแนะนโยบายและแผนด้านเทคโนโลยี เป็นศูนย์พัฒนาระบบ MIS และศูนย์ส่งเสริมเผยแพร่คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ และเป็นศูนย์วิทยบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานกลางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และรวบรวมรายงานสถิติ/ประเมินผลการศึกษาในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ ศูนย์สารสนเทศของหน่วยงานระดับกองในสังกัดกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. การเชื่อมโยงเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) การเชื่อมโยงส่วนกลาง ฝ่ายสารสนเทศมีแม่ข่ายขนาดใหญ่ 1 ชุด เชื่อมโยงเครือข่ายกับกองต่างๆ 11 กอง กองละ 1 ชุด มีลูกข่าย 3099 ชุด การเชื่อมโยงส่วนภูมิภาค มีแม่ข่ายที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (สพจ.) จังหวัดละ 1 ชุด ลูกข่ายจังหวัดละ 21 ชุด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีแม่ข่ายอำเภอละ 1 ชุด ลูกข่ายอำเภอละ 13 ชุด

3. การเชื่อมโยงเครือข่ายกรมสามัญศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของหน่วยงานในสังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะมีไมโครคอมพิวเตอร์ใช้งาน และมี modem เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลมายังส่วนกลาง โดยโรงเรียนต่างๆ จะทำการจัดเก็บข้อมูลส่งให้ สศ.กทม. และสศจ. เพื่อตรวจสอบและรวบรวมส่งให้กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา เพื่อตรวจสอบและจัดทำรายงานในภาพรวมต่อไป

4. สำนักงานสถาบันราชภัฏกำลังมีแผนงานที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างส่วนกลางกับสถาบันราชภัฏในส่วนภูมิภาค 36 แห่ง อีกด้วย²⁸¹

ลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยพื้นฐานของเทคโนโลยีย่อมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่อยู่มาก ลักษณะเด่นที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประกอบการทางด้านเศรษฐกิจ การค้าและการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ เราสามารถฝากถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้ตลอดเวลา ธนาคารสามารถให้บริการได้ดีขึ้น ทำให้การบริการโดยรวมมีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ใช้ในระบบจัดเก็บเงินสด ของตัวเครื่องบิน เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่างๆ จึงเน้นรูปแบบการกระจาย ผู้ใช้สามารถสั่งซื้อสินค้าจากที่บ้านสามารถสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ นิสิตนักศึกษาบางมหาวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์สอบถามผลสอบจากที่บ้านได้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่างๆ ปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์การประเทศไทยมีระบบทะเบียนราษฎรที่จัดทำด้วยระบบ ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล ระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษี ในองค์การทุกระดับเห็นความสำคัญที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้วิถีความเป็นอยู่ของคนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้จาก การพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้ตารางคำนวณ และใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมแบบต่างๆ เป็นต้น²⁸¹

²⁸¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานเรื่องการวิจัยและพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2540), 66 – 121.

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการศึกษา

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทต่อสถาบันการศึกษามาก เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทที่ส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนและจัดการ การเรียนการสอน ช่วยในการเอื้ออำนวยงานวิชาการทั้งในแง่งานวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทุกสถาบันการศึกษาได้ลงทุน และเริ่มนำมาใช้กันอย่างจริงจัง โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะต้องพัฒนารองรับการใช้งานภายในสถาบันการศึกษา ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ประการ คือ 1) ฮาร์ดแวร์ ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องวางรากฐานสำคัญเพื่อตอบสนองต่อการใช้งานคำว่า ฮาร์ดแวร์ รวมไปถึงเรื่องระบบสื่อสารโทรคมนาคมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ที่จะทำให้การใช้งานฮาร์ดแวร์เกิดขึ้นได้ 2) ซอฟต์แวร์ ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จะทำให้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ ซอฟต์แวร์จัดเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องใช้ในระบบ 3) เนื้อหา ได้แก่ ตัวข้อมูลข่าวสาร และตัวชิ้นงานที่สารสนเทศที่จะใช้ในระบบข้อมูลข่าวสารมีบทบาทและความจำเป็นเพราะทำให้ผู้ใช้ได้ใช้เนื้อหาตรงกับความต้องการการพัฒนาต้องสร้างเนื้อหาสาระเพื่อเตรียมพร้อมให้เกิดการใช้งานได้ 4) บุคลากร เป็นเรื่องพื้นฐานที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครู อาจารย์ในสถาบันการศึกษา ต้องเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) ระเบียบวิธีการ เป็นส่วนพื้นฐานสุดท้ายที่สถาบันการศึกษาต้องพิจารณาและหาทางปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้รองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ วิธีการสอนบางอย่างอาจแตกต่างกันไปจากแบบเก่าที่เคยดำเนินการมา ดังนั้น จึงต้องหาวิธีการที่เอื้ออำนวยต่อการใช้ เช่น การเรียนการสอน ผ่านเครือข่ายทางไกล การเรียนการสอนด้วยตนเองโดยใช้โปรแกรมช่วยสอนนอกจากนี้ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดการเรียนการสอน หมายถึง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษา 3) การบริการข้อมูล หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริการในด้านข้อมูลข่าวสาร 4) การพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาใช้ในการพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ทางการศึกษา 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ หมายถึง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาเข้ามามีใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศในสถานศึกษา²⁸²

²⁸² กรมวิชาการ, รายงานสรุปผลการวิจัย เรื่อง สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ, 2544), 5.

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเรียนรู้

ประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่มีเทคโนโลยีชั้นสูงกำลังเปลี่ยนฐานทางด้านเศรษฐกิจของประเทศจากฐานทางด้านอุตสาหกรรม (industrial-based economy) ไปเป็นฐานทางด้านความรู้ (knowledge-base economy) ส่วนสำคัญของประเทศเหล่านั้นคือ “การศึกษา” เป้าหมายที่สำคัญของประเทศพัฒนาแล้วอยู่ที่การให้การศึกษาประชากรเข้าสู่โลกแห่งเทคโนโลยี โดยเน้นปัจจัยสำคัญของประเทศอยู่ที่ความรู้ของคนในชาติ การเรียนรู้ของคนในชาติกับการสร้างสังคมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารประเทศต้องมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะการขยายตัวของขุมความรู้ให้กลายเป็นแหล่งความรู้โลก (world knowledge) การเรียนรู้ต้องทำได้มาก รวดเร็ว ใช้เวลาน้อยต้นทุนต่ำและที่สำคัญ คือ ความรู้จะมีบทบาทที่สำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และผูกพันกับการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เมื่อเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มีบทบาทกับสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการศึกษาได้มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หรือที่เรียกว่า “ซีเอไอ” (CAI-Computer Aided Instruction) มีการผลิต CD เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ต่างๆ เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาแล้วเรียนมีการสร้างเอกสาร “ไฮเปอร์เท็กซ์” (Hypertext) ที่เชื่อมโยงความรู้ต่างๆ เป็นแหล่งค้นหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ระบบการเรียน การสอนที่มีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนทำให้นักเรียนมีอิสระในการเรียนเป็นการศึกษาหรือเรียนรู้แบบเฉพาะตัว การเรียนในลักษณะนี้จึงมีลักษณะให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centric) ครูเป็นผู้ช่วยเหลืออยู่ห่างๆ²⁸³

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษายุคสังคมแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีและการสื่อสารนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาการศึกษา การวางแผนจัดการศึกษา และคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกระดับ ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเพิ่มจำนวนประชากรและความต้องการทางการศึกษารวมทั้งความต้องการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจให้ทัดเทียมทันกับนานาอารยประเทศทำให้เทคนิควิธีการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเดิมที่เคยใช้ได้ผลใช้ไม่ได้กับสภาพการณ์ในปัจจุบัน จึงมีความพยายามนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยพัฒนาการจัดการศึกษากันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของไทยในอนาคตจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาในยุคสารสนเทศที่ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ สามารถส่งถึงกันได้อย่างไร้พรมแดน เทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ปฏิรูปการศึกษา ขยายการศึกษาไปสู่ผู้ด้อยโอกาสในเมืองชนบท และภูมิภาคและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

²⁸³ ยืน ภู่วรวรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย, ไอซีที เพื่อการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 24-25.

1. เทคโนโลยีการประชุมทางไกล(Teleconference)เป็นวิธีการนำสื่อทางไกลทางภาพและทางเสียง คือ การนำวิทยุ โทรศัพท์ โทรทัศน์ มาใช้ในการให้การศึกษาแก่ประชาชน ด้วยการจัดให้ผู้เรียนสามารถมีการส่งสัญญาณสื่อสารกิจกรรมการเรียนการสอนผ่านระบบโทรทัศน์และวิทยุ

2. เทคโนโลยีดาวเทียมทางการศึกษา (Educational Satellite) ปัจจุบันดาวเทียมนับว่าเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันจากสถานที่ห่างไกล ในการจัดการศึกษาผ่านระบบดาวเทียมนี้ หากบ้านใดมีจานรับสัญญาณดาวเทียมก็สามารถศึกษาหาความรู้จากรายการวิทยุ โทรทัศน์ทางการศึกษาที่แพร่สัญญาณเสียงและภาพผ่านระบบดาวเทียมได้ การศึกษาระบบนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อประชาชนในพื้นที่ห่างไกล

3. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทางการศึกษา (Educational Computer) ขณะนี้คอมพิวเตอร์ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในวงการศึกษากันอย่างแพร่หลายทั้งในรูปการสอนและบริการการเรียนการสอน คอมพิวเตอร์นั้นเป็นสื่อที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ได้ ทั้งในลักษณะการเรียนรู้ตามลำพัง ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม²⁸⁴

เทคโนโลยีกับการเรียนการสอน

ปกติเทคโนโลยีจะเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน 3 ลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (Learning about Technology) ได้แก่ เรียนรู้ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ เรียนรู้จนสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ ทำระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสื่อสารข้อมูลทางไกลผ่าน E-mail และ Internet ได้

2. การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (Learning by Technology) ได้แก่ การเรียนรู้ ความรู้ใหม่ๆ และฝึกความสามารถ ทักษะ บางประการโดยใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน(CAI) ได้รับการพัฒนาให้มีรูปแบบของการเรียน การนำเสนอ การถ่ายทอดสารสนเทศ การปฏิสัมพันธ์ การประเมินและลักษณะอื่นๆ แตกต่างไปจากการเรียนด้วยบทเรียนโปรแกรมเป็นอย่างมาก แนวความคิดการสร้างบทเรียนCAI จึงแตกต่างจากบทเรียนโปรแกรมหลายประการเนื่องจากความสามารถของคอมพิวเตอร์ในการนำเสนอข้อมูลและเพิ่มระดับของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ถึงแม้จะมีทฤษฎีการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการออกแบบบทเรียนร่วมกันอยู่บ้างก็ตาม²⁸⁵ การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆทางโทรทัศน์ที่ส่งผ่านดาวเทียมการค้นคว้าเรื่องที่สนใจผ่าน Internet เป็นต้น

²⁸⁴ รวีวิทย์ สิริภูบาล, “เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา : ปัจจัยพัฒนาการศึกษา สังคม และเศรษฐกิจ,” วารสารวิชาการ 4,1 (มกราคม 2544) : 45-48.

²⁸⁵ ยืน ภู่วรรณ และ สมชาย นำประเสริฐชัย, ไอซีที เพื่อการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 64-65.

3. การเรียนรู้กับเทคโนโลยี (Learning with Technology) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยระบบการสื่อสาร 2 ทาง (interactive) กับเทคโนโลยี เช่น การฝึกทักษะภาษาด้วยโปรแกรมที่ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความถูกต้อง (Feedblack) การฝึกการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสถานการณ์จำลอง(Simulation) เป็นต้น²⁸⁶

การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการ(MIS)

การพัฒนาเว็บไซต์ให้เป็นศูนย์ข้อมูลได้เร่งรัดให้หน่วยงานทุกระดับ มี website เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บรวบรวมระบบข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน ข้อมูลผลการดำเนินงานระดับนโยบายและภารกิจหลักของหน่วยงาน เป็นศูนย์กลางการรายงาน การติดตาม และเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า อ้างอิง เพื่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนและเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการเรียกใช้ประโยชน์และการค้นหา ปัจจุบันหน่วยงานระดับกรมและเทียบเท่ามีเว็บไซต์ครบทุกหน่วยงาน และไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของหน่วยงานในระดับกองของแต่ละกรมมีเว็บไซต์เป็นของหน่วยงานเองการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการ ได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง(MOC) และเชื่อมโยงกับศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานนายกรัฐมนตรี (PMOC) พร้อมทั้งจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติการระดับกรม(DOC) และศูนย์ปฏิบัติการในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการติดตามการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ และเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการสำนักนายกรัฐมนตรี(PMOC) ตามนโยบายรัฐบาล โดยผ่าน website ของกระทรวง²⁸⁷ ในเรื่องนี้ ปัญญา ศรีแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเทศบาล” ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารโรงเรียนส่วนมากจะใช้บริหารธุรการ การเงิน และพัสดุมากที่สุด งานวิชาการใช้จัดทำข้อสอบ งานธุรการ การเงินและพัสดุใช้จัดทำหนังสือราชการ เอกสารและสิ่งพิมพ์ งานบุคลากรใช้ทำทะเบียนประวัติบุคลากรงานกิจการนักเรียนใช้ทำทะเบียนการช่วยเหลือบริการอาหารกลางวัน เครื่องเขียน แบบเรียนงานอาคารสถานที่ใช้ทำทะเบียนประวัติการสร้างอาคารเรียน งบประมาณ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนใช้จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) ปัญหาและอุปสรรคการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน ด้านตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ มีจำนวนไม่เพียงพอโปรแกรมมีราคาแพงและไม่สามารถจัดหาได้เพียงพอกับสภาพการใช้งาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความพินาศเพื่อใช้และพัฒนาโปรแกรม บุคลากรได้รับการฝึกอบรมน้อยและระยะเวลาในการฝึกอบรมสั้น ไม่มีงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ไม่มีหลักสูตรใช้ในการเรียนการสอน ขาดแบบเรียนและแบบฝึกหัด

²⁸⁶ กฤษมันต์ วัฒนารงค์, “ประสิทธิภาพบทเรียน CAI,” เทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา มุขนิพนธ์ศาสตราจารย์ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล 10,1 (2546) :103.

²⁸⁷ วิภา อัครธรรม, “หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) ของกรมวิชาการ,” วารสารวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ 6,10 (ตุลาคม 2546) : 28.

งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ ไม่มีห้องเรียนคอมพิวเตอร์²⁸⁸ จำปี ทิมทอง ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย พบว่า มีการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนโดยการใช้บริการค้นหาข้อมูลจากเวปไซด์เว็บและปัญหาการใช้อินเทอร์เน็ตของครูส่วนใหญ่ คือ การสื่อสารกับศูนย์บริการมีความเร็วต่ำ การใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตมีความซับซ้อนมาก นโยบายสนับสนุนด้านงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการใช้อินเทอร์เน็ตไม่ชัดเจน ครูส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาในการใช้อินเทอร์เน็ตเนื่องจากมีภาระงานอื่นๆ ที่ต้องรับผิดชอบหลายด้าน ส่วนความต้องการใช้อินเทอร์เน็ตของครูส่วนใหญ่ พบว่า อินเทอร์เน็ตเพื่อค้นหาข้อมูล และมีความต้องการให้มีการจัดอบรมด้านความรู้ในการนำมีความต้องการใช้บริการบนอินเทอร์เน็ตไปประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนมากที่สุด²⁸⁹ พัชรินทร์ บางเขียว ได้ศึกษาเชิงประเมินประสิทธิผลโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทยของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและใช้งานได้ดี โดยโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต เพื่อการติดต่อสื่อสาร การสืบค้นข้อมูลและการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความเห็นว่าโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทยมีส่วนในการพัฒนาการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษา²⁹⁰ ศิริวรรณ ผ่องภิรมย์ ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ระดับปัจจัยการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน และระดับคุณภาพของระบบสารสนเทศในโรงเรียน

²⁸⁸ ปัญญา ศรีแก้ว, “การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหาร โรงเรียนของโรงเรียนเทศบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), บทคัดย่อ.

²⁸⁹ จำปี ทิมทอง, “สภาพ ปัญหา และความต้องการจากการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

²⁹⁰ พัชรินทร์ บางเขียว, “การประเมินประสิทธิผลของโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทยของโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

ประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน²⁹¹ แคสซิดี (Cassidy) ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจการพัฒนาระบบการศึกษาวิเคราะห์ระบบการบริหารข้อมูลทางการศึกษา โดยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่จะส่งผลให้ข้อมูลเกี่ยวข้องทั้งหมดได้เป็นผลประโยชน์และถึงมือผู้บริหารผู้เกี่ยวข้องทุกระดับการศึกษา พบว่า การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลนั้นต้องกำหนดเกณฑ์เพื่อการประเมินและการออกแบบระบบบริหารจัดการข้อมูลการศึกษาจึงจะสามารถพัฒนาระบบการศึกษาได้²⁹² เพนนี เอ โรเบิร์ต (Penny A. Robert) ได้ศึกษาเหตุผลของครูในการนำเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการเรียนการสอน พบว่า สิ่งที่น่าสนใจให้ครูนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ประกอบ การเรียนการสอนคือ วิธีสอนซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีสอนจากครูเป็นศูนย์กลางในห้องเรียนมาเป็นนักเรียนเป็นศูนย์กลางสามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เป็นการเรียนแบบร่วมมือและการเรียนการสอนแบบโครงการได้อีกด้วย²⁹³ ชิน ชิง-ชุน (Shin, Ching-Chun) ศึกษาความสัมพันธ์ของทัศนคติ แรงจูงใจ รูปแบบและกลวิธีในการเรียนของนักเรียนที่เรียนด้วยบทเรียนออนไลน์ ซึ่งมีการเสนอบทเรียนทางเว็ลด์ไวด์เว็บ พบว่า การใช้วิธีเรียนที่ต่างกันกับนักเรียนที่มีภูมิหลังต่างกันด้วยการเสนอบทเรียนบนเว็บทำให้นักเรียนสามารถเรียนได้ดี มีความสะดวกสบาย รู้สึกมีอิสระในการเรียน มีความสนุกสนานในการเรียน สามารถเรียนรู้ได้ตามความสามารถของตนเองและยังเป็นแรงจูงใจให้มีการแข่งขันด้านการเรียนมากขึ้น นักเรียนมีความสนใจที่จะตรวจผลการเรียนจากชั้นเรียน และครูผู้สอนด้วยอีเมล กลุ่มอภิปราย กลุ่มข่าว หรือกลุ่มสนทนา²⁹⁴ และ ไบเลย์ (Bailey) ได้กล่าวถึงการเตรียม

²⁹¹ ศิริวรรณ ผ่องภิรมย์, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

²⁹² Thomas James Cassidy, “Data for Decisions in Developing Education System : Analysis of a Computer – Based Education Management Information System in the Area Republic of Egypt” *Dissertation Abstracts International* 51,9 (March 1991) : 2936 – A.

²⁹³ 102 Penny A. Roberts, Characteristics of early adopters using educational Internet networks Internet teacher [CD-ROM], 1998. Abstract from : Dissertation Abstracts International Item : 9908561.

²⁹⁴ Shin Ching-Chun, Relationships among student attitudes motivation learning styles learning strategies, patterns of learning of learning and achievement a formative evaluation of distance education via web-based courses [CD-ROM], 1998. Abstract form : Dissertation Abstracts International Item : 9911641.

ความพร้อมโรงเรียนสำหรับรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเนื่องมาจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญ และสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้ ผู้นำจะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ หากขาดความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องเข้าใจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม ดังนั้น ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีใดๆ มาใช้ในโรงเรียน ผู้นำจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และปฏิภานที่บุคคลจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนจำเป็นต้องมีแผนในการใช้เทคโนโลยีในองค์กรของตนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ควบคุมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบูรณาการเทคโนโลยีนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะกับการสอนนักเรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงจริยธรรมในการเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีที่ดีด้วย สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมี ทักษะต่างๆ ดังนี้ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี ผู้นำต้องเข้าใจการบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตร ผู้นำต้องเข้าใจว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ในการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องเข้าใจภาพรวมทั้งหมด นั่นคือ มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับกลุ่มคนมากมาย เพื่อทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน²⁹⁵ รวมทั้งโควัน (Cowan) ได้ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน 10 แห่ง ในมลรัฐวอชิงตัน โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งสมาชิกในโรงเรียนท้องถิ่นที่เลือกมาเป็นสมาชิกและผู้ใช้กระบวนการร่วมมือจัดทำข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนในวอชิงตัน พบว่า หมู่บ้าน 10 แห่ง มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับระบบสารสนเทศ การฝึกอบรมประจำปี และจำนวนนักเรียนคล้ายคลึงกัน การฝึกและการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่เป็นแกนนำกับเจตคติต่อการใช้ระบบสารสนเทศของบุคคลแกนนำ และผู้บริหารระดับสูงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้ง 10 หมู่บ้านต่างก็มีผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ²⁹⁶

²⁹⁵ Gerald D. Bailey, "What Technology Leaders Need To Know : The Essential Top 10 Concepts for Integration in the 21st Century," Learning and Leading with Technology 25 (January 1997): 57-62.

²⁹⁶ Gerg L. Cowan, "A study of effective information system user," Dissertation Abstracts International 54(March 2005): 747-A.

กล่าวโดยสรุป การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นและสำคัญในสถานศึกษา ดังที่กรมวิชาการได้กล่าวว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการ 3) การบริการข้อมูล 4) การพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

16. การมีส่วนร่วมที่ดี

ในการจัดการศึกษา จำเป็นต้องให้ประชาชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงและเสริมสร้างการปฏิบัติงาน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพราะการประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันจะทำให้ มีความเป็นอันหนึ่งอันเป็นที่ยอมรับกันว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน – บ้าน – ชุมชน เป็นอย่างดี ดังนั้นการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ ซึ่งปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริมการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ การมีส่วนร่วมนั่นเอง และที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเห็นความสำคัญและสนองนโยบายของรัฐบาลในเรื่องนี้ ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ให้แน่นแฟ้น เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันอื่น กล่าวโดยภาพรวมก็คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพราะว่าการศึกษามีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การร่วมมือกันในการศึกษานั้น ย่อมเป็นสิ่งดีกับทุก ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะกับตัวของนักเรียนเอง ซึ่งการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้ 1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ²⁹⁷ ดังงานวิจัยของเมตต์ เมตต์การุณจิต ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมี

²⁹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำชูสภา, 2546), 37 – 38.

ส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัด นครราชสีมา พบว่า คณะกรรมการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนน้อยมาก สาเหตุเนื่องมาจาก คณะกรรมการการศึกษาไม่เข้าใจเรื่องการวางแผนหรือโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้คณะกรรมการ การศึกษามีส่วนร่วม²⁹⁸ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ เรื่องการมีส่วนร่วมของ ชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สิ่งสำคัญที่สุดที่เป็นสิ่งกำหนดกระบวนการ และแบบแผนของการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายและความหมายของการมีส่วนร่วมตรงกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาในชุมชนคือ ผู้นำชุมชน ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน คณะครูและ ผู้ปกครองนักเรียน²⁹⁹ และงานวิจัยของ วรณิข สุวรรณฉิม ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทคณะกรรมการ โรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครปฐม พบว่าบทบาทคณะกรรมการโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง³⁰⁰ นอกจากนี้ อำพร สุนทรธรรม ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการให้ชุมชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา มีแนวทางดังนี้ การวิจัย พบว่าแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการปฏิบัติงานวิชาการซึ่งประกอบด้วย การร่วมคิด การ ร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติ การร่วมประเมินผลและการร่วมกันผลประโยชน์ ในงานวิชาการด้าน งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านงานวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน ด้านการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล ด้านงานห้องสมุด ด้านงานนิเทศภายในและด้านงาน การอบรมทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง เพราะคณะกรรมการห้องเรียนส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษา

²⁹⁸เมตต์ เมตต์การุณจิต, “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการ การศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541), บทคัดย่อ.

²⁹⁹ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, “การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน” (ปริญญาโทปริญญาตรีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542), บทคัดย่อ.

³⁰⁰วรณิข สุวรรณฉิม, “บทบาทคณะกรรมการโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

อยู่ในระดับประถมศึกษา ซึ่งถือว่าพื้นฐานความรู้ค่อนข้างต่ำ ทำให้ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น³⁰¹ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนศ ปานอุทัย ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน พบว่าการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนต่ำ และโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสูงอยู่ในระดับปานกลาง³⁰² และสอดคล้องกับแนวคิดของ โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) ที่ว่าองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม ที่สำคัญด้านหนึ่งคือ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการ และการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ³⁰³

ความร่วมมือแบบสหวิทยาเขต

“สหวิทยาเขต” ตามแนวคิดของ พนม พงษ์ไพบูลย์ ก็คือ ความคิดที่จะประสานทุกฝ่ายให้มาร่วมแรงร่วมใจกันจัดการศึกษาหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในรูปแบบที่มีอยู่ปัจจุบัน คือ โรงเรียน หรือสถานศึกษาต่าง ๆ ถ้าคิดว่าทุกจุดทุกแห่งเพื่อการเรียนรู้ คือ “วิทยาเขต” หรือเขตของการเรียนรู้ การประสานรวมวิทยาเขตเข้าด้วยกัน ก็คือ การสร้าง “สหวิทยาเขต” หรือเขตการเรียนรู้หลาย ๆ แหล่งที่ร่วมมือกันอย่างเป็นเครือข่ายนั่นเอง หลักความร่วมมือกันอย่างเป็นเครือข่ายนั่นเอง หลักความร่วมมือเป็นเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา และแหล่งบริการทางการศึกษาในพื้นที่เดียวกัน คือ ต้นความคิดของการจัดการศึกษาแบบ “สหวิทยาเขต” การกำหนดสหวิทยาเขตก็คือ การกำหนดกรอบขอบเขตบริการทางการศึกษามีกรอบพื้นที่บริการที่ชัดเจน จะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวางแผนจัดการศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้เรียนอย่างทั่วถึง³⁰⁴

³⁰¹ อัมพร สุนทรธรรม, “แนวทางการให้ชุมชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

³⁰² ธนศ ปานอุทัย, “การมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนต่ำ และโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสูง” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

³⁰³ J.M. Cohen, and N.T.Uphoff, “Participation’s place in Rural development : Seeking Clarity Through Specificity,” *World Development* 8, 3 (1980) : 223.

³⁰⁴ พนม พงษ์ไพบูลย์, การศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 41-54.

จากการตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ปรากฏว่า ผลงานวิจัยมีไม่มากนัก แต่ผู้วิจัยได้พยายามค้นคว้ารวบรวมมาซึ่งเห็นว่าใกล้เคียง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการในด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น จึงนำเสนอผลงานวิจัย ดังต่อไปนี้ วราวุธ คำญา วิจัยเรื่อง กระบวนการประสานงานการใช้ทรัพยากรของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า การดำเนินงานในด้านการจัดทำแผนโครงการส่งเสริมวิชาการชุมชน การเชื่อมโยงเครือข่ายวิชาการของกลุ่มโรงเรียนเพื่อบริการชุมชน การแสวงหาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในกลุ่ม และการเผยแพร่ผลงานของครูและนักเรียนอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาก็คือควรจัดบริการและหมุนเวียนให้โรงเรียนภายในกลุ่มใช้ทรัพยากรร่วมกัน และมีการปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ³⁰⁵ วิจิตร อาวะกุล กล่าวถึง การประสานงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพว่า 1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี คือ การเข้าใจถึงนโยบายและแผนการดำเนินงาน ทราบโครงสร้าง หน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจนในหน่วยงานนั้น ๆ 2) ประสิทธิภาพของการประสานงานที่ดี นั้น มาจากระบบการติดต่อสื่อสาร การควบคุมการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) เทคนิคการประสานงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย การให้คณะกรรมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การช่วยกันแก้ปัญหาาร่วมกัน³⁰⁶ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ ศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับรูปแบบการประสานงานของหน่วยงานด้านเยาวชนนอกระบบโรงเรียน พบว่า 1) การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในระดับกรมมีการประสานงานด้านการศึกษาปัญหา วางแผน และปฏิบัติโครงการในอัตราปานกลาง และการติดตามประเมินผลอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานระดับจังหวัดแล้ว ปรากฏว่า หน่วยงานระดับจังหวัดมีอัตราการประสานงานต่ำกว่าระดับกรมมาก การประสานงานอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจต้องปรับปรุงคือการสนับสนุนด้านงบประมาณ การแบ่งหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเผยแพร่ข่าวสาร 2) ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของจังหวัด ลักษณะการประสานงานเป็นการขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว มากกว่าจะมีรูปแบบทางการ สำหรับในระดับอำเภอนั้น มีรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) การประสานงานของหน่วยงานที่

³⁰⁵ วราวุธ คำญา, “วิจัยเรื่อง กระบวนการประสานงานการใช้ทรัพยากรของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542), บทคัดย่อ.

³⁰⁶ วิจิตร อาวะกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์, 2528), 25.

เกี่ยวข้องไม่ได้ทำอย่างจริงจังตามที่กำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่ และควรมีองค์กรกลางที่ทำการประสานงานหน้าที่เป็นฝ่ายประสานงาน³⁰⁷ สุชาติ คงเจริญ ศึกษา เรื่อง ความสามารถในการบริหารตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อยู่ในระดับมาก³⁰⁸ ศิวะ ทาทราช ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี พบว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนไม่ให้การสนับสนุนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเป็นผลให้เกิดปัญหาการประสานงาน ประสานความร่วมมือและสร้างความเข้าใจในโรงเรียนในกลุ่มและประชาชน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา³⁰⁹ ไพฑูรย์ จันตะเกา ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า มีการประสานงานด้านความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก³¹⁰ วลภา พงษ์พันธ์ ศึกษา เรื่องความต้องการและแนวทางการพัฒนาในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 1 พบว่า การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ การประสานงานเพื่อพัฒนา

³⁰⁷สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ, รูปแบบการประสานงานของหน่วยงานด้านเยาวชนนอกระบบโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2538), 109-112.

³⁰⁸สุชาติ คงเจริญ, “ความสามารถในการบริหารตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), บทคัดย่อ.

³⁰⁹ศิวะ ทาทราช, “สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), บทคัดย่อ.

³¹⁰ไพฑูรย์ จันตะเกา, “การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), บทคัดย่อ.

คุณภาพการจัดการศึกษาของผู้เกี่ยวข้อง³¹¹ ศิริพร เมฆวิทยา ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก³¹²

จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ที่กล่าวมาข้างต้นแสดงถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินการบริหารงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎี การบริหาร และการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์³¹³ ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ และวิจิตร ศรีสอ้าน³¹⁴ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่ม (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

³¹¹ วัลภา พงษ์พันธ์ุ, “ความต้องการและแนวทางการพัฒนาในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

³¹² ศิริพร เมฆวิทยา, “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

³¹³ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง จำกัด, 2546), 18.

³¹⁴ วิจิตร ศรีสอ้าน และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหารการศึกษา : ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9 (กรุงเทพฯ : บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535), 19.

วิโรจน์ สารรัตนะ³¹⁵ ได้กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัย “หน้าที่ทางการบริหาร”

ไซมอน สมิทเบิร์กและทอมสัน (Simon , Smithberg and Thomson)³¹⁶ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พลีฟเนอร์ และ เพรสตัส (Pffiffer and Presthus)³¹⁷ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นเรื่องของการจัดองค์กรและการใช้คนและทรัพยากรอื่นเพื่อสำเร็จความต้องการที่กำหนดไว้

ฮอดสัน (Hodgson)³¹⁸ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่พบในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์การทางธุรกิจที่ทำงานต่าง ๆ ในกระบวนการจะได้รับผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดหมาย หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ว่า การบริหาร หมายถึงการที่ องค์การใช้คนและวัสดุในการไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)³¹⁹ กล่าวว่า การบริหาร เป็นการทำงานที่ให้ผู้บุคลากรหรือกลุ่มคนดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ วิลเลียมส์ (Williams)³²⁰ ให้ความหมายว่า การบริหาร มีกิจกรรมหลัก 3 ประการในการบริหารคือการดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาองค์การให้อยู่รอดและป้องกันองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายนอก คอลลินส์ (Collins)³²¹ ให้คำจำกัดความการบริหาร ว่าเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ร่วมกันในองค์การและแนะแนวทางให้เห็นถึงหน้าที่ให้กับประเทศบริษัทหรือสถาบัน Fesler และ Kettl³²² ให้ความหมาย

³¹⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์ ,2546) , 1.

³¹⁶ Simon , Smithberg และ Thomson , Public Admisistarting (New York : Alfred a. Knopf.,1950) ,3.

³¹⁷ Pffiffer and Presthus , Public Admisistartion (New York : The Ronald Press Co., 1960), 3.

³¹⁸ Hodgson J.S. , Public Admisistartion (Canada : McGraw-Hill., 1969),1.

³¹⁹ Paul., Hersey and Blanchard Kenneth H., Management of Organizational Behavior (New Jeesey : Prentice – Hall, Inc., 1972),3.

³²⁰ Williams J.D., Public Admisistartion : The People ‘ s Busuness (Boston : Little Brown and Company., 1980),7.

³²¹ Cobuild Collin, Essential Englis Dictionary (London : Collins , 1989),13.

³²² James W. Fesler and Donald F. Kettl, THE POLITICS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS (New Jersey : Chatham House Publishers Inc., 1991),7.

ว่า การบริหาร เป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จ และเห็นว่า การบริหารเป็นการระดมให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย ได้ผลสำเร็จสูงสุด The Grolier International Dictionary³²³ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นศิลปะหรือการนำนโยบายของรัฐ ธุรกิจหรืองานราชการของรัฐไปปฏิบัติ

ดังนั้นจะสรุปว่า การบริหาร เป็นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำ ที่ดำเนินการให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือ กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

กระบวนการบริหาร

สำหรับกระบวนการทางการบริหารมีผู้ที่เสนอกระบวนการบริหารดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน³²⁴ (2530 : 10) แบ่งกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้น คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organize) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) 4) การอำนวยการ (Direct) และ 5) การควบคุม (Control) ส่วน กุลลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick)³²⁵ แบ่งหน้าที่ของการบริหาร เป็น 7 ขั้น ดังนี้ 1)การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organize) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) 4) การอำนวยการ (Direct) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การเสนอรายงาน (Reporting) 7) การงบประมาณ (Budgeting)

นอร์แมน(Nawman) ³²⁶ ได้เสนอกระบวนการบริหาร มี 5 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organize) 3) การจัดหาทรัพยากร (Assembling Resources) 4) การอำนวยการ (Direct) 5) การควบคุมงาน (Controlling) ด้าน American Association of School Administrators ³²⁷ เสนอกระบวนการบริหารการศึกษา มี 5 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดสรร

³²³ The Grolier Interantional Dictionary, Grolier Incorporated (Donbery : Connecticut., 1992),11.

³²⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 10.

³²⁵ Luther Gulick and L. Urwick, Papers On The Science Of Adminstration (edited Clifton : Augustus M.Kelley.Publishers,1937), 13.

³²⁶ William H. Nawman, Adminsetrative Active (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.,1950), 4-5.

³²⁷ American Association of School Administrators, Staff Relation Relation In School Administration, 3rd ed. (Year book : Va. The Association., 1955),17-22.

ทรัพยากร (Allocating Resources) 3) การกระตุ้น บำรุงกำลัง (Stimulating) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การประเมินผลงาน (Evaluating)

ลิทช์ฟิลด์ (Litchfield)³²⁸ ได้แบ่งกระบวนการบริหาร เป็น 5 ขั้น ดังนี้ 1)การตัดสินใจ (Decision - Making) 2) การจัดโปรแกรม (Programming) 3) การประสานงาน (Coordinating) 4) การควบคุมงาน (Controlling) 5) การประเมินผลงาน (Reappraising) เกร็ก (Gregg)³²⁹ เสนอกระบวนการบริหาร มี 7 ขั้น ดังนี้ 1) การตัดสินใจ (Decision) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) 5) การใช้อิทธิพล (Influencing) 6) การประสานงาน (Coordinating) 7) การประเมินผลงาน (Evaluating)

แคมเบลล์ คอลเบรี และแรมเซย์ (Campbell, Corbally and Ramseyer)³³⁰ เสนอกระบวนการบริหาร เป็น 5 ขั้น ดังนี้ 1) การตัดสินใจ (Decision - Making) 2) การกำหนดโครงการ (Programming) 3) การกระตุ้น บำรุงกำลัง (Stimulating) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การประเมินผล (Appraising)

กูเนวิช (Knezevich)³³¹ (1962 : 2) เสนอกระบวนการบริหาร ไว้ 6 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2)การจัดองค์การ (Organizing) 3) การอำนวยการ (Direct) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุมงาน (Controlling) 6) การตัดสินใจ (Decision - Making)

จอห์นสัน คาสท์และโรเซนไว (Johnson, Kast and Rosenweig)³³² เสนอกระบวนการบริหารไว้ เป็น 4 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) 4) การควบคุมงาน (Controlling) ส่วน แมคเคนซี (Mackenzie)³³³ เสนอกระบวนการบริหาร ไว้ 6 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3)

³²⁸ Edward H. Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration," Administrative Science Quarterly 1, 1 (June 1956): 3-29.

³²⁹ Russell T. Gregg, "The Administrative Process" in R.F. Campbell and R.T. Gregg (eds.), Administrative Behavior In Education (New York : Harper and Row., 1957), 274.

³³⁰ Roald F. Campbell, John J.E Jr. Corbally, and Jhon Ramseyer, Introduction To Deucational Administration, 3rd ed. (Boston : Allyn Bacon., 1958), 179-186.

³³¹ Stephen. Knezevich, Administration Of Public Education (New York : Harper & Row Publishers., 1962), 2 .

³³² R.A. Johnson, F.E. Kast, and J.E. Rosenweig, The Theory And Management Systems, 2nd ed. (New York : Mc Graw – hill., 1967), 16.

³³³ R.Alec. Mackenzie, The Time Trap (New York : Amacom., 1972), 44-45.

การอำนวยการ (Direct) 4) การควบคุมงาน (Controlling) 5) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และ 6) การตัดสินใจ (Decision - Making) มอร์ฟิธ ลอยด์และโรเลอร์ (Morphet, Roe and Reller) ³³⁴แบ่งองค์ประกอบของกระบวนการบริหาร ไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตัดสินใจ (Decision - Making) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การสื่อสาร (Communicating) 5) การใช้อิทธิพล (Influencing) 6) การประสานงาน (Coordinating) 7) การประเมินผล (Appraising) Sergiovanni , Burlingame , Coombs , Thurston ³³⁵ เสนอกระบวนการบริหารไว้ 4 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การใช้ภาวะผู้นำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) ถึงแม้จะมีความสอดคล้องกันและแตกต่างกันบ้างในองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงาน ตามนักวิชาการและนักคิดทางการบริหารแต่อาจสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารที่เ็นองค์ประกอบหลัก 4 ขั้น ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การประสานงาน (Coordinating) และ 4) การควบคุมงาน (Controlling)

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา

ทักษะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยการขวนขวายหาความรู้ และมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่าง ๆ พร้อมทั้งนำมาประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผล ทักษะจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญสำหรับคุณสมบัติพิเศษ ³³⁶ การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดียิ่งในสิ่งที่ตนปฏิบัติ คือทักษะในการปฏิบัติงานของคนนั่นเอง ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิผลของการบริหาร การศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้น ๆ องค์ประกอบของความสำเร็จของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะการบริหารซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผล ซึ่งจากการ

³³⁴ William G. Morphet, Theoretical Dimensions Of Educational Administration (New York : Macmillan Publishing Co, Inc., 1975),145.

³³⁵ Thomas J. Sergiovanni and other, Educational Governance And Administration (Englewood Cliff New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1980), 12-13.

³³⁶ สุรางค์รัตน์ วสินารมณ, ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 4.

ค้นพบของงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่าทักษะการบริหาร (Managerial Skill) มีความสำคัญมากและจำเป็นต่อการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งทักษะการบริหารแบ่งเป็น 3 ระดับ³³⁷ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) คือความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ รวมทั้งต้องรู้วิธีการทำงานอย่างลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้บริหารที่มีทักษะด้านเทคนิคจะต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการตลอดจนการได้รับการอบรมมาในระยะหนึ่งจนมีความสามารถและมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ ทักษะเหล่านี้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษา เช่น งานบัญชี งานการเงิน งานด้านกฎหมาย เป็นต้น ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Skill) เกี่ยวข้องโดยตรงกับความมีประสิทธิภาพและสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือความสามารถในการเข้าถึงคน ความรู้สึกเจตคติ และแรงจูงใจของผู้อื่นทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั่นเอง (Interpersonal Skill) คนที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ต้องรู้จักตนเองอย่างดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจในพฤติกรรมหรือความรู้สึกของผู้อื่นอย่างแท้จริง ทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และระดับผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill) คือความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ (analysis ability) การคิดเชิงเหตุผล (logical thinking) การสร้างมโนทัศน์ (concept formation) การใช้เหตุผลเชิงอุปนัย (inductive reasoning) และการใช้เหตุผลเชิงนิรนัย (deductive reasoning) ตลอดจนความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้องสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ ได้ มีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ตลอดจนมีเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) ทักษะด้านนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

กล่าวโดยสรุปการใช้ทักษะทั้งสามประการนี้เมื่อแยกตามระดับตำแหน่งของผู้บริหารแล้วสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

³³⁷ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน จำกัด, 2548), 125-128.

ผู้บริหารระดับสูง			
	ทักษะด้าน	ทักษะด้าน	ทักษะด้าน
ผู้บริหารระดับกลาง	มนทัศน์	มนุษยสัมพันธ์	เทคนิควิธี
ผู้บริหารระดับล่าง			

แผนภูมิที่ 3 แสดงปริมาณทักษะทั้งสามด้านของผู้บริหารแต่ละระดับ

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (กรุงเทพฯ : บริษัท วัชรินทร์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548), 131.

จันทราณี สงวนนาม³³⁸ กล่าวว่าการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปนั้น ผู้บริหารมักประสบปัญหาหลากหลายสาเหตุอาจเนื่องมาจากการขาดทักษะการบริหาร ขาดประสบการณ์ และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อการบริหาร(Management Skills) สามารถจัดปัญหาดังกล่าวได้ ทักษะดังกล่าวได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี(Technical Skills) คือความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากการประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจ และการประยุกต์นำภาวะผู้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือความสามารถ ในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่งตลอดแนว เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านความรู้ความสามารถเป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียว ในองค์การ

³³⁸ จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545), 14.

และในเรื่องนี้เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์³³⁹ เสนอแนะว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูงโดยมองเห็นองค์การในภาพรวมทั้งหมดว่าองค์การประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ อะไรบ้าง แต่ละส่วนต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ขององค์การว่าจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการค้ำยันประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ อย่างไรก็ตาม ทักษะทางความคิดรวบยอดนี้อาจเรียกว่าเป็นทักษะด้านมนโคติได้

ทักษะทั้งสามประการนี้แคทซ์ (Robert L.Katz)³⁴⁰ กล่าวว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสามทักษะนี้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะด้านเทคนิควิธีน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่จะต้องการทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดแต่ผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นต้องรู้เทคนิควิธีเพราะต้องทำงานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรงสำหรับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตามมีความสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งนั้น

นอกจากนี้วิทยา คำนธราภูล³⁴¹ กล่าวโดยสรุปถึงทักษะ (Skill) ของผู้บริหารว่า หมายถึงความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติจริง หากพิจารณาหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสลับซับซ้อนและหลากหลายแล้วจะพบว่า ผู้บริหารต้องการทักษะหลายด้านเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

ในทำนองเดียวกันนี้ เดรกและโรว์ (Drake and Roe)³⁴² ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่มมาจากทักษะของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) อีก 2 ทักษะ ได้แก่ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการสอนและการเรียนรู้ และทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

³³⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2539), 15.

³⁴⁰ Robert L.Katz, "Skill of an Effective Administrator," Harvard Business Review 33, 1(January- February 1955):33-42.

³⁴¹ วิทยา คำนธราภูล, การบริหาร (กรุงเทพฯ : เชิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2546), 27.

³⁴² Thelbert L. Drake and William H. Roe, The Principalship, 3rd ed. (New York : acmillan, 1986), 30.

ทักษะต่าง ๆ ถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยทักษะดังกล่าวในการบริหาร จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างน้อย 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด รู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ทักษะด้านคน ผู้บริหารต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ประสานงาน ทำงานเป็นทีม และทักษะด้านงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

ในเรื่องเดียวกันนี้เสนาะ ติยาวิ³⁴³ กล่าวถึงระดับของผู้บริหารว่า ระดับของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารมี 3 ระดับ แต่ละระดับรับผิดชอบต่างกันดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การ งานที่สำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายและตัดสินใจที่ส่งผลกระทบยาวต่อองค์การ ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ประธาน รองประธาน เป็นต้น เรียกชื่อโดยทั่วไปว่า Executive ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์การ จะต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับนี้คือนักคิดกลยุทธ์ (Strategic Thinker) มุ่งไปสู่อนาคตและต้องตัดสินใจภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนตลอดเวลา

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น งานที่สำคัญคือการแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาให้สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติงานจริง รับรายงานจากผู้บริหารระดับต้น และเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ต้องสามารถทำงานเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การและช่วยเหลืองานของผู้บริหารระดับต้น การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับแผนดำเนินงานเป็นหลัก

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Level Manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์การ และทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่เรียกโดยทั่ว ๆ ไปได้แก่ หัวหน้าทีม หัวหน้าแผนก เป็นต้น งานที่สำคัญคือการกำกับดูแลและสั่งการโดยตรงต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจในระยะสั้น วันต่อวันหรือสัปดาห์ต่อสัปดาห์ รับรายงานโดยตรงจากพนักงาน และเสนอต่อผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงต่อไป ทักษะส่วนใหญ่ของผู้บริหารระดับต้นมาจากทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) ผู้บริหารระดับต้นมีส่วนสำคัญที่สุดในการเพิ่มผลผลิต

³⁴³ เสนาะ ติยาวิ, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 24.

นอกจากนี้วิชา ด้านธรรมาวุธ³⁴⁴ สรุปถึงระดับของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร (manager) คือบุคคลที่มีบทบาทโดยตรงในการสนับสนุนและผลักดันการทำงานตลอดจนรับผิดชอบต่องานของบุคคลอื่นในที่นี้อาจหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชาสมาชิกของทีมหรือใครอื่นที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องด้วยในฐานะผู้ให้การสนับสนุนการทำงาน ด้วยนิยามนี้ผู้บริหารจึงไม่ได้รับผิดชอบงานทำงานของตนเองเท่านั้นแต่ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การโดยรวมแล้วแต่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บริหารในระดับใด

สรุปได้ว่า ระดับของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาแบ่งได้ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นนักคิดกลยุทธ์ นักวางแผนมุ่งเน้นมองไปในอนาคต ผู้บริหารระดับกลางเน้นการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การช่วยเหลืองานของผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

หน้าที่การบริหาร (Managerial Functions)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหน้าที่การบริหารไว้ดังนี้

การบริหาร (Management) หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ³⁴⁵ สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่การบริหาร (Managerial Functions)³⁴⁶ และในปี ค.ศ.1937 ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) ได้เสนอบทความเรื่อง "Notes on the Theory of Organization" ซึ่งตอนหนึ่งของบทความได้กล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ (Functions of Executives) ประกอบด้วย 1) Planning 2) Organizing 3) Staffing 4) Directing 5) Co-ordinating 6) Reporting 7) Budgeting หรือเรียกโดยย่อว่า "POSDCoRB" ซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษา³⁴⁷ นอกจากนี้ คาสท์และโรเซนไว (Kast and Rosenzweig) ยังได้ระบุถึงภารกิจการบริหาร (The Managerial Task) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การวางแผน (Planning)

³⁴⁴ วิชา ด้านธรรมาวุธ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : เวิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2546), 14.

³⁴⁵ Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management :Building Competitive Advantage, 4th edition.(Irwin : McGraw -Hill.1999),6.

³⁴⁶ David H. Holt, Management : Principles and Practices, 2 nd ed. (New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990),7.

³⁴⁷ Luther Gulick and L. Urwick, Papers on the Science of Administration (New Jersey : Clifton, 1973),13.

3) การจัดทรัพยากร (Assembling Resources) 4) การจัดองค์การ (Organizing) 5) การปฏิบัติงาน (Implementing) 6) การควบคุม (Controlling)³⁴⁸

จากการศึกษาดำรงทางด้านการจัดการและการบริหารตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา พบว่านักวิชาการหลายท่านได้กำหนดหน้าที่การบริหารไว้คล้ายกัน ดังนี้ ฮอตเกตต์ส(Hodgetts)³⁴⁹ กล่าวว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ฮอลท์(Holt)³⁵⁰ (1990:7-10) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) และ กิบสันและอื่นๆ (Gibson and others)³⁵¹ รวมทั้ง เบทแมน แอนด์สเนลล์ (Bateman and Snell)³⁵² ต่างมีความเห็นตรงกันว่าหน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) อีกทั้ง เครอต์เนอร์ (Kreitner)³⁵³ กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 5) การสื่อสาร (Communicating) 6) การจูงใจ (Motivating) 7) การนำ (Leading) 8) การควบคุม (Controlling) ส่วน ดับรินDuBrin³⁵⁴ ระบุว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม(Controlling) จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น DuBrin

³⁴⁸ Fremont E. Kast and James E. Osenzweig, Organization and Management : A Systems and Contingency Approach, 4th ed. (New York: McGraw-Hill Book company, 1988), 309-405.

³⁴⁹ Richard M. Hodgetts, Management: Theory, Process and Practice, 5th ed. (San Diego :Harcourt Brace Jovanovic Publishers, 1990), 72.

³⁵⁰ David H. Holt, Management : Principles and Practices, 2nd ed. (New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990), 7-10.

³⁵¹ James L. Gibson and others, Organization: Behavior, Structure, Process, 9th ed. (Boston : Irwin McGraw-Hill, 1997), 15-17.

³⁵² Thomas S. Bateman, and Scott A. Snell, Management : Building Competitive Advantage, 4th edition. (Irwin : McGraw -Hill, 1999), 6-8.

³⁵³ Robert Kreitner, " Site-Based Management : Is It Working?," Educational Leadership 55, 7 (April 1998) : 14-15.

³⁵⁴ Andrew J. DuBrin, Essentials of Management, 5th ed (New York : South-Western College Publishing , 2000), 12-13.

นับเป็นนักวิชาการคนล่าสุดเท่าที่ผู้วิจัยศึกษาและมีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการคนอื่นในช่วงปี ค.ศ.1990-2000 สำหรับหน้าที่ การบริหารด้านอื่นๆ เช่น การจัดบุคลากร(Staffing) จัดรวมอยู่ใน ด้านการจัดองค์การ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal Setting) จัดรวมกับการวางแผนการ ตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร การจูงใจจัดรวมอยู่ในด้านการนำ เป็นต้น จากการศึกษาแนวคิดของ นักวิชาการ³⁵⁵ ทางด้านองค์การและการจัดการในช่วง ปี ค.ศ. 1990-2000 สามารถสรุปเกี่ยวกับ ความหมายและกิจกรรมในหน้าที่การบริหารแต่ละด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และวางแผนทาง ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ องค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การ ดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการ จัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การประกอบด้วย การจัดทำ แผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการ ปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจการตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และแผนขององค์การ กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

³⁵⁵ ดิเรก วรรณเคียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2545), 15-17.

จันทร์านิ สงวนนาม³⁵⁶ กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่าในวงการบริหารการศึกษาสามารถนำแนวคิดทางการบริหารธุรกิจหรือการบริหารองค์การมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาได้เช่นเดียวกัน และนอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่าหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ 1) ต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย การใช้คนมิใช่ใช้อย่างเครื่องจักรแต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล 3) ต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสม และ 4) ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด(Barnard)³⁵⁷ กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า มี 2 ส่วน คือ

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย ซึ่งในส่วนนี้บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร

2. มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต(Dynamic Concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของครู เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะของพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้ถือว่าเป็นศิลป์ (Art) ของการบริหาร

นอกจากนี้แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell & Others)³⁵⁸ ชี้ให้เห็นว่างานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ 6 ประการ ต่อไปนี้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คือ

1. พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา
2. พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ

³⁵⁶ จันทร์านิ สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย, 2545), 124-125.

³⁵⁷ Barnard. Chester I, The function of the executive. Twenty-second printing (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1972), 115.

³⁵⁸ Roald F. Campbell and Others, Introduction to educational administration, 3rd ed. (Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon ,1968), 117.

4. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนและโปรแกรมต่าง ๆ
5. เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน
6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต

และนีเชวิช (Knezevich)³⁵⁹ เสนอแนะว่างานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น

3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุจริตรอบคอบ
4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน
5. ประสานความพยายามของบุคลากรทุกคนเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร

6. กำกับดูแลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานในองค์กร

8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคลากร เพื่อให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตเชิงการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง

10. รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ

นอกจากนี้ นักการศึกษาของไทยได้แก่ ภิญ โสธร³⁶⁰ ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็นงานกลุ่มใหญ่ ๆ 3 ประเภท คือ

1. งานที่คนภายนอกมองว่าเป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่(The Observed Actual-Task of Educational Administration) เป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน(Doing) ในสายตาของบุคคลภายนอก

³⁵⁹ Knezevich Stephen, Administration of Public Education (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 203.

³⁶⁰ ภิญ โสธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), 34.

2. งานที่บุคคลภายนอกคิดว่าผู้บริหารควรทำ (The Socially-Desired-Task of Educational Administration) งานประเภทนี้ถือว่าเป็นงานตามความต้องการของสังคมภายนอกที่มองว่าผู้บริหารควรทำ (Should Do) งานบางอย่างอาจเป็นความต้องการที่อาศัยผลประโยชน์ของบุคคลภายนอกเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งอาจเป็นความเข้าใจผิดของบุคคลภายนอกก็ได้

3. งานที่ผู้บริหารการศึกษาเองคิดว่าเป็นงานในความรับผิดชอบที่ต้องทำ (The Man on the Job-Task of Educational Administration) เป็นงานที่ผู้บริหารการศึกษามองเห็นได้จากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เป็นงานที่เหมาะสมถูกต้องตามความเป็นจริงว่าต้องทำ (Must Do) ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร

การวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา³⁶¹ พบว่า งานบริหารการศึกษามี 8 ประเภท ตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานปกครองนักเรียน งานเป็นผู้นำชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ งานบริหารบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการศึกษาทั้งที่เป็นครูและไม่ใช่วุฒิกุล งานบริหารอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน งานจัดการเกี่ยวกับยานพาหนะที่นักเรียนใช้เดินทางมาโรงเรียน งานจัดระบบบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้องตามหลักการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ งานบริหารงานธุรการ การเงินและงานบริการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า งานบริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใดก็ตาม ภาระหน้าที่ของผู้บริหารและงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัตินั้นมีทุกประการที่เหมือนกันทั้งสิ้น โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ส่วนงานอื่น ๆ นั้นถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมาและเป็นงานสนับสนุน มีผลงานการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดถืองานวิชาการเป็นงานหลักในการบริหาร และมีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ (Effective School) ได้ ตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการ อาจเป็นเพราะไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดทักษะและประสบการณ์ทางวิชาการ มองเห็นงานอื่นสำคัญกว่างานวิชาการ จะไม่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้³⁶²

³⁶¹ จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย, 2545), 141.

³⁶² วสันต์ นาวเหนือ, “แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่งสู่ฝัน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550), 27-28.

สภาพแวดล้อมโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

การจัดการศึกษานบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดน

สภาพการจัดการศึกษานบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดน ประชาชนคนไทยจะมีความยากจน ขาดโอกาสทางการศึกษา ขาดการประกอบอาชีพและตั้งบ้านเรือนอยู่ห่างจากสถานศึกษา ขาดสื่อ และอุปกรณ์การศึกษา ขาดแคลนครูผู้สอน ทำให้คุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาดำเนินการได้รับการปรับปรุง³⁶³ และยังมีประชาชนต่างชาติที่เข้ามาประกอบอาชีพรวมทั้ง บุคคลที่ลอบหนีภัยสงครามจากประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทยและรัฐบาลไทยจัด ให้พักอาศัยอยู่ในศูนย์พักพิงชั่วคราว บุคคลเหล่านี้และบุตรหลานเป็นบุคคลที่ขาดโอกาสทาง การศึกษา ไม่รู้ภาษาไทย วัฒนธรรมประเพณีไทย และมีฐานะยากจน สภาพดังกล่าวได้ก่อให้เกิด ปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาหลายประการ รวมทั้งปัญหาทางการศึกษาอีกด้วย องค์กร เอกชน องค์การศาสนา ที่เข้ามาจัดการศึกษาให้กับคนเหล่านี้ จะจัดหลักสูตรการเรียนการสอนตามที่ ตนเองถนัดเป็นสำคัญ รายวิชาในหลักสูตรไม่เน้นการสอนภาษาไทยเพื่อใช้ในการสื่อสารกับคน ไทย แต่จะให้การสอนภาษาอังกฤษ ภาษากระเหรี่ยง ประวัติศาสตร์ยุโรป ประวัติศาสตร์กระเหรี่ยง ทำให้บุคคลเหล่านี้ขาดจิตสำนึกรักแผ่นดินไทย รักการปกครองแบบประชาธิปไตย และร่วมใจกัน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติบนแผ่นดินที่ให้ถิ่นที่อยู่อาศัย³⁶⁴ และจากการสำรวจสภาพสถานศึกษา และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนชายแดน พบว่าปัญหาที่พบในโรงเรียนชายแดนได้แก่ สภาพความ ยากจน การขาดโอกาสในการศึกษา เส้นทางคมนาคมที่ห่างไกลจากโรงเรียน ปัญหาการเรียนการสอน นักเรียนต่างชาติ ปัญหาการใช้ภาษาในการสื่อสารกับนักเรียนต่างชาติ ปัญหาสุขภาพนักเรียน ปัญหาความมั่นคง

นอกจากนี้ สำนักผู้ตรวจราชการ เขตการศึกษา 2 กล่าวถึงบริบทชายแดนไทยพม่า ไว้ ดังนี้³⁶⁵

1. สถานการณ์ด้านเชื้อชาติ ประชากร สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพ

³⁶³ ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่ 2, ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง ตามแนวชายแดน (พิษณุโลก : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 2, 2551) , 2.

³⁶⁴ ประเทือง ทรัพย์เกิด , รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพและความต้องการ พัฒนาสถานศึกษานบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6-7 (ราชบุรี : สำนัก ผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6-7, 2549) , 2.

³⁶⁵ ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่ 2, ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง ตามแนวชายแดน, 70-77.

ชุมชนชายแดนไทย - พม่า มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ มีชนกลุ่มน้อยที่หลากหลาย เช่น ไทยใหญ่ กะเหรี่ยง มอญ พม่า ไทยพลัดถิ่น เป็นต้น บางส่วนได้รับสัญชาติ ในขณะที่บางส่วนยังไม่มีสัญชาติไทย เนื่องจากมีพื้นที่ชายแดนติดต่อกันเป็นระยะทางที่ยาวมาก ทำให้มีการอพยพของประชากรจากประเทศพม่า เข้ามาในพื้นที่ชายแดนเป็นจำนวนมาก ประชาชนส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ คริสต์ และอิสลาม มีศิลปวัฒนธรรม ประเพณี เป็นของตนเอง เช่น ประเพณีวันสงกรานต์ วันสำคัญทางศาสนา มีวัด โบสถ์ มัสยิดและสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมตามประเพณี และศิลปวัฒนธรรมและให้คำปรึกษาแก่ประชาชนในทุก ๆ ด้าน ทั้งเรื่องงานและอาชีพ ชุมชนตามแนวชายแดนไทย - พม่า มีหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรภาคเอกชนและองค์กรทางศาสนาจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน อาทิ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มูลนิธิ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด และสภาคริสตจักร เป็นต้น ผู้ปกครองไม่ค่อยสนับสนุนให้เด็กได้เข้ารับการศึกษาระดับสูงกว่าภาคบังคับ เพราะต้องการแรงงานเด็กมาทำงานช่วยเหลือครอบครัวมากกว่า สำหรับประชาชนชุมชนชายแดนไทย - พม่า ประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป การประมง การเกษตรกรรม การค้าขาย และการรับจ้างทำไร่ทำสวน (ทางภาคใต้) มีการย้ายที่ทำกินไปเรื่อย ๆ ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน แต่บางชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีอาชีพที่มั่นคงจึงเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง เช่น ชุมชนบ้าน คลองลอย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประชากรวัยแรงงานอพยพออกไปประกอบอาชีพต่างถิ่น ทำให้ในชุมชนเหลือแต่ผู้สูงอายุและเด็ก แต่งงานเร็วและมีบุตรจำนวนมาก เนื่องจากขาดความรู้ในการวางแผนครอบครัวและสุขภาพอนามัย โรคที่เป็นปัญหาคือสุขภาพของประชาชนได้แก่ โรคมาลาเรีย โรคไข้เลือดออก โรคเท้าช้าง โรคเกี่ยวกับระบบทางเดินหายใจ ทางเดินอาหาร ส่วนภัยที่เป็นปัญหาด้านความมั่นคง ได้แก่ การลักลอบเข้าเมือง ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้าขายสิ่งของผิดกฎหมาย สินค้า หนีภาษี การลักขโมย การโจรกรรม อาชญากรรม ภัยก่อการร้ายและภัยสงครามระหว่างชนกลุ่มน้อยกับรัฐบาลพม่า และการจีปี้ลัน

2. สถานการณ์ด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามแนวชายแดนไทย - พม่า ประกอบไปด้วย แม่น้ำ ธารน้ำ น้ำตก ฝายน้ำล้น ภูเขา ป่าไม้ ป่าชายเลน สัตว์น้ำ ป่าลุ่มน้ำมัน ยางพารา กาแฟ มะพร้าว สับปะรด และแร่ธาตุ เช่น แร่ดีบุก แร่พลูแทมในชุมชนบ้านคลองลอย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

3. สถานการณ์ด้านการศึกษา

3.1 การจัดการศึกษาตามแนวชายแดนไทย - พม่า ประเทศไทยได้ดำเนินการให้บริการทางการศึกษาทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน มูลนิธิ องค์กรศาสนา เข้ามาจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ จำแนกได้ดังนี้

3.2 หน่วยงานภาครัฐ ที่จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนตามแนวชายแดนไทย – พม่า โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส. นักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นต้น

3.3 หน่วยงานภาคเอกชน มูลนิธิและองค์กรทางศาสนา จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนตามแนวชายแดนไทย – พม่า ทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนใหญ่เป็นการจัดการศึกษาให้เปล่า โดยมีมูลนิธิทั้งในและต่างประเทศให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน

จากการศึกษาข้อมูลด้านภูมิหลังด้านเชื้อชาติ ประชากร สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สุขภาพด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และสภาพการจัดการศึกษา โดยสรุปชุมชนชายแดนไทย – พม่า มีปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่สำคัญ ดังนี้ ประชาชนตามแนวชายแดนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ประชาชนตามแนวชายแดนไม่สนับสนุนให้เด็กได้เข้ารับการศึกษาระดับสูงกว่าภาคบังคับ โดยมุ่งให้เด็กมาทำงานช่วยเหลือครอบครัว ประชาชนตามแนวชายแดนส่วนใหญ่เป็นคนต่างสัญชาติ สถานศึกษาเป็นแหล่งบริการด้านความรู้ มีข้อจำกัดทั้งเรื่องบุคลากร อุปกรณ์การเรียนการสอนและอาคารสถานที่ ประชาชนตามแนวชายแดนมีปัญหาในการพูด อ่าน เขียนภาษาไทย บางชุมชนตามแนวชายแดนส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการทางการศึกษากับประชาชนเพียงแห่งเดียว และเปิดสอนเพียงแค่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 เท่านั้น ด้านการคมนาคมไม่สะดวก เมื่อเด็กจบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 หากต้องศึกษาต่อต้องเดินทางไปศึกษาในตัวตำบล อำเภอ หรือจังหวัด ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองที่เพิ่มขึ้น เด็กและประชาชนไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ทำให้เป็นปัญหาในการเข้ารับการศึกษาระดับที่สูงขึ้น และการประกอบอาชีพ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพราะขาดตัวอย่างนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จจากการศึกษาต่อ สถานศึกษาไม่สามารถสนับสนุนค่าใช้จ่ายส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติ เนื่องจากไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร การอพยพของประชาชนประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาในชุมชนอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดภาระในการจัดการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ สภาพจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพและอุปสรรคของชุมชนชายแดนไทย – พม่า ด้านการจัดการศึกษา

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 ชุมชนบางแห่งมีองค์กรภาคเอกชนและองค์กรทางศาสนาจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน อาทิ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (อบค.) สภฐ.,กศน. (สายสามัญ/สายอาชีพ) วัด (เด็กก่อนเกณฑ์ และเด็กด้อยโอกาส) และสภาคริสตจักร

1.2 หมู่บ้านตามแนวชายแดนจะมีสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมตาม ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมและให้คำปรึกษาแก่ประชาชนในทุก ๆ ด้าน

1.3 สถานศึกษาตามแนวชายแดนมีบทบาทการสร้าง ความมั่นคงในหมู่บ้าน โดยจะฝึก อาชีพและให้ความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาสิ่งแวดล้อม สุขภาพและความเป็นอยู่ของประชาชน

1.4 สถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นการเรียนการสอนด้านภาษาไทยและให้นักเรียนยึดมั่น ตามหลักศาสนา

1.5 ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน โดยได้รับการแต่งตั้งให้ เป็นที่ปรึกษาการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

1.6 ชุมชนมีความคิดและความเชื่อว่าการศึกษาคือพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งเรื่อง การงาน และอาชีพ และการสื่อสาร

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 ประชาชนตามแนวชายแดนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน

2.2 ประชาชนตามแนวชายแดนไม่สนับสนุนให้เด็กได้เข้ารับการ ศึกษาในระดับสูง กว่าภาคบังคับ โดยมุ่งให้เด็กมาทำงานช่วยเหลือครอบครัว

2.3 ประชาชนตามแนวชายแดนส่วนใหญ่เป็นคนต่างสัญชาติ

2.4 สถานศึกษาเป็นแหล่งบริการด้านความรู้ มีข้อจำกัดทั้งเรื่องบุคลากร อุปกรณ์การเรียน การสอนและอาคารสถานที่

2.5 ด้านภาษา ประชาชนตามแนวชายแดนพูด อ่าน เขียนภาษาไทยไม่ได้

2.6 สถานศึกษาส่วนใหญ่ตามแนวชายแดนให้บริการทางการศึกษาดังแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6

2.7 การคมนาคมไม่สะดวก เมื่อเด็กจบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 หากต้อง ศึกษาต่อ จะมีปัญหาในการเดินทาง

2.8 ไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร เป็นปัญหาในการเข้ารับการ ศึกษาต่อและการ ประกอบอาชีพที่มั่นคง

3. โอกาส (Opportunities)

- 3.1 รัฐบาลมีนโยบายให้ประชาชนที่มาตั้งรกรากตามแนวชายแดนไทยให้ได้รับสัญชาติไทย
- 3.2 กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายพัฒนาการจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างสัญชาติและให้การศึกษาแก่ประชาชนในพื้นที่สูงตามแนวชายแดนไทย
- 3.3 พรบ.การศึกษา พ.ศ.2544 กำหนดให้เด็กทุกคนต้องจบการศึกษาภาคบังคับ (ช่วงชั้นที่ 3)
- 3.4 มีหน่วยงานที่ให้บริการทางการศึกษากับประชาชนนอกจากภาครัฐแล้ว ยังมีสถานศึกษาที่องค์กรเอกชนและองค์กรศาสนาจากต่างประเทศให้การสนับสนุนสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้น
- 3.5 การจัดการศึกษาขององค์กรเอกชนเป็นแหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับแต่ละสภาพท้องถิ่น โดยเน้นเรื่องของการใช้ภาษาเป็นกรณีพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ จีน และพม่า เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การประกอบอาชีพและการสื่อสารของคนไทย
- 3.6 สถานศึกษาภาครัฐที่จัดการศึกษาให้กับประชาชนในหมู่บ้านให้ความสำคัญด้านคุณธรรมและจริยธรรม การเรียนรู้ ภาษาไทยวิชาชีพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมรวมทั้งภูมิปัญญาไทย
- 3.7 มีหน่วยงานของรัฐหลายหน่วยงานเข้าไปศึกษาวิจัยในหมู่บ้านตามแนวชายแดน เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาตามแนวชายแดนในอนาคต

4. อุปสรรค (Threats)

- 4.1 ประชาชนตามแนวชายแดนมีหลายเผ่าพันธุ์ และมีวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกัน
- 4.2 นักเรียนต่างสัญชาติ เมื่อจบการศึกษาภาคบังคับแล้วไม่สามารถเดินทางไปศึกษาต่อเพราะต้องเดินทางออกไปนอกเขตพื้นที่ควบคุมที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด
- 4.3 ประชาชนตามแนวชายแดนส่วนใหญ่ไม่ส่งบุตรหลานเรียนต่อระดับสูง เพราะไม่มั่นใจในการมีงานทำและการได้รับสัญชาติไทย
- 4.4 เด็กต่างสัญชาติไม่มีโอกาสได้รับทุนการศึกษาจากภาครัฐเนื่องจากไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร
- 4.5 หมู่บ้านตามแนวชายแดนส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการทางการศึกษากับประชาชนเพียงแห่งเดียว และเปิดสอนตั้งแต่อนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6
- 4.6 การอพยพของประชาชนประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาในชุมชนอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดภาระในการจัดการศึกษา

ด้านการบริหารจัดการศึกษา

1. จัดตั้งหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาตามแนวชายแดนโดยเฉพาะ
2. เพิ่มกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรับผิดชอบการจัดการศึกษาตามแนวชายแดน
3. ให้มีคณะกรรมการบริหารจัดการศึกษาระดับจังหวัดประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐและผู้แทนหน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา
4. ส่งเสริมให้หน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา ได้รับใบอนุญาตจัดตั้งเป็นสถานศึกษาที่ถูกต้องตามกฎหมาย
5. กำหนดระเบียบการอุดหนุน ส่งเสริม ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนได้รับงบประมาณและบุคลากรเพิ่มพิเศษเพื่อให้มีความพร้อม เป็นหน่วยสนับสนุนทางวิชาการของหน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา โดยเน้นด้านระบบข้อมูลสารสนเทศการศึกษา ของหน่วยงาน สถานศึกษาและข้อมูลรายบุคคล ทั้งข้อมูลผู้บริหาร ผู้เรียนและบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน
7. ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการประสานงานร่วมระหว่างสถานศึกษาภาครัฐ – เอกชน องค์กรเอกชน และองค์กรทางศาสนา เพื่อการพัฒนาการศึกษา
8. กำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ปกครองเด็กไร้สัญชาติส่งเด็กเข้ารับการศึกษามือถือบรมพัฒนาตามหลักสูตรการศึกษาในระบบนอกระบบหรือตามอัธยาศัยอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
9. สนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยจัดการศึกษาจัดรูปแบบการจัดการศึกษาอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

การพัฒนา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

1. พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการเรียนการสอน และผู้ทำหน้าที่บริหารของหน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับกฎหมายการจัดการศึกษาของไทยและการพัฒนาการเรียนการสอน
2. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาษา ศิลปวัฒนธรรมระหว่างสถานศึกษาภาครัฐกับหน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา

3. สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนร่วมกันระหว่างสถานศึกษา ภาครัฐกับสถานศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา
4. พัฒนาทักษะการสอนภาษาไทยสำหรับบุคลากรต่างชาติที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา
5. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทักษะด้านภาษาของประเทศ ที่อยู่ติดชายแดน
6. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง และก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม
7. ส่งเสริมสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่ครูบุคลากรทางการศึกษาเป็นกรณีพิเศษ

ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน

1. ให้มีคณะกรรมการวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรและสนับสนุน ส่งเสริม การจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา ให้สามารถจัดการศึกษาได้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม
2. ส่งเสริมการพัฒนาเนื้อหาสาระของหลักสูตร ของหน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา โดยเฉพาะหลักสูตรระยะสั้นในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต การวางแผน ครอบครัว ทักษะการประกอบอาชีพตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ ภาษาไทย โดยบูรณาการกับเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรม ประเพณีของผู้เรียน รวมทั้งการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร ประวัติศาสตร์ท้องถิ่นเชิงสมานฉันท์ โดยเน้นประวัติศาสตร์ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ ความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ และการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ชายแดน

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา

1. ส่งเสริมให้หน่วยจัดการศึกษาขององค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา มีที่ปรึกษาด้านหลักสูตรการเรียนการสอน โดยความเห็นชอบร่วมกันระหว่างหน่วยที่รับผิดชอบจัดการศึกษาภาครัฐและหน่วยจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมการระดมทรัพยากรทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยจัดการศึกษาของภาครัฐและเอกชน
3. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การให้บริการประชาชนของสถานศึกษา

1. ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษาของรัฐในพื้นที่ชายแดน มีความพร้อมในการเป็นศูนย์ประสานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการพัฒนาและให้บริการประชาชนในพื้นที่ชายแดน

2. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยจัดการศึกษา จัดแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพอนามัย

ในเรื่องนี้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้จากการศึกษาผลงานวิจัยในประเทศปรากฏดังนี้

งานวิจัยของสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 9³⁶⁶ ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 และ 14 กล่าวว่า ด้านผู้เรียน พบว่า มาตรฐานที่ 1 9 10 และ 12 สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีและมีความสุข ส่วนมาตรฐานที่ 4 5 และ 6 สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย ซึ่งจะเป็นมาตรฐานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนมีความสามารถ ด้านครู พบว่า มาตรฐานที่ 24 ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความเพียงพอ สถานศึกษามีระดับคุณภาพดี อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมาตรฐานที่ 22 เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย ด้านผู้บริหาร พบว่า มาตรฐานที่ 13 14 และ 20 สถานศึกษามีระดับคุณภาพค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับงานบริหาร ส่วนมาตรฐานที่ 18 และ 25 ที่เกี่ยวข้องกับการงานวิชาการ สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวข้างต้นทำให้ทราบว่า มาตรฐานด้านผู้เรียน สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย คือ มาตรฐานที่ 4 5 และ 6 ซึ่งเป็นมาตรฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีจิตวิญญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นต่อหลักสูตร และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับมาตรฐานด้านครูและผู้บริหารที่สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อยคือ ด้านครู มาตรฐานที่ 22 เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน

³⁶⁶ สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 9, รายงานการวิเคราะห์เรื่องประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 และ 14 (อุบลราชธานี: ผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 9, 2548), 58-61.

อย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 18 และ 25 จะเกี่ยวข้องกับงานวิชาการคือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญของสถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการ ด้านหลักสูตร สื่อและกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย และครูซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย เช่นกัน ย่อมส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนให้มีระดับคุณภาพน้อยตามไปด้วยเช่นกัน งานวิจัยของพิพัฒน์ เฟื่องคุ้ม³⁶⁷ ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคมในความรับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน พบว่า การบริหารด้านวิชาการ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการเรียนการสอนวิชาเฉพาะด้าน การฝึกอบรมด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน ควรปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยมากกว่าเดิม คู่มือครู อุปกรณ์การเรียนการสอนของครูและของนักเรียนยังมีไม่เพียงพอ การจัดส่งอุปกรณ์การเรียนของครูและนักเรียนต้องการให้ถึงโรงเรียนก่อนวันเปิดภาคการศึกษา ต้องการให้มีการนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียน ด้านบริหารด้านบุคลากร ควรที่จะให้ครูที่มาปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนสมัครใจมาปฏิบัติหน้าที่เอง ครูที่มาปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนควรที่จะจัดการฝึกอบรมด้านการเรียนการสอนก่อนออกปฏิบัติงาน โรงเรียนมีความต้องการครูที่มีวุฒิทางด้านวิชาชีพครูและวิชาชีพอื่น งานวิจัยของจักรกฤษณ์ คุ้มรอบ³⁶⁸ ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดนภาค 3 ด้านวิชาการ พบว่า ส่วนใหญ่จะมีปัญหาในระดับน้อย คือ เป็นปัญหาที่โรงเรียนสามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง กับไม่มีปัญหา ข้อที่เป็นปัญหามากคือ การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ คู่มือครู แผนการสอนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอจากกองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดน ด้านบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่จะมีปัญหาในระดับน้อย คือ เป็นปัญหาที่โรงเรียนสามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง กับไม่มีปัญหา ข้อที่เป็นปัญหามาก คือ

³⁶⁷ พิพัฒน์ เฟื่องคุ้ม, “สภาพและการบริหารโรงเรียนไกลคมนาคมในความรับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน” (ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540),112.

³⁶⁸ จักรกฤษณ์ คุ้มรอบ, “สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนภาค 3” (ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535),84-85.

โรงเรียนไม่ได้ครุตามที่ต้องการ เพราะไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า การมอบหมายหน้าที่ครูไปปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนใด ๆ นั้น หน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้พิจารณา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่จะมีปัญหาในระดับน้อย คือ เป็นปัญหาที่โรงเรียนสามารถแก้ไขด้วยตนเอง กับไม่มีปัญหา งานวิจัยของสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6 (2549 : 76-77) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขนาดเล็ก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 พบว่า เมื่อนำมาเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินคุณภาพภายนอกทั้ง 3 มาตรฐาน ยังพบว่า ผลการประเมินมีความสอดคล้องกันดังนี้ มาตรฐานด้านผู้เรียน (ระดับประถมศึกษา - มัธยมศึกษา) มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีค่อนข้างน้อย คือ มาตรฐาน 4 5 และ 6 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานด้านครู ที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับคุณภาพดีค่อนข้างน้อย ทั้ง 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 22 และ 24 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ได้รับการสนับสนุนและยืนยันจากผลการวิจัยว่า องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนนั้น นวัตกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลจะส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารงาน ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ของนวัตกรรมการบริหาร เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษา และบริบทของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ที่ทำให้สถานศึกษาได้ปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้เป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองได้ เพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งการนำนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ที่มีประสิทธิผลที่ประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยหลักการแนวคิด ทฤษฎี เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงาน ต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาศัยวิธีการปฏิบัติงานที่มีความกระชับชัดเจน โปร่งใสและทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอในการจะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางแผน การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ชัดเจน การติดตามประเมินผล การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การจัดองค์กร ของการบริหาร

การจัดการเรียนการสอน การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม การบริหารโรงเรียนเป็นฐานและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งมีบรรยากาศของความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การให้เกียรติและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเกิดความภาคภูมิใจในโรงเรียนของตนทั้งในฐานะผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นแรงจูงใจของทุกฝ่ายที่จะพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ชายแดนภูมิภาคตะวันตก ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และนวัตกรรมการบริหาร เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการศึกษา ในด้านดีขึ้นตลอดเวลา หากทุกสิ่งทุกอย่างมาเกิดขึ้น ณ โรงเรียนแห่งใดโรงเรียนนั้นคือการมีนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นวงจรแห่งความเจริญของการจัดการศึกษา อย่างต่อเนื่องยั่งยืนตลอดไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ชายแดนภูมิภาคตะวันตก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการวิจัยให้เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ สามารถแล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การบริหารโรงเรียน นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก และองค์ความรู้เกี่ยวกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปรึกษาและขอคำแนะนำในการจัดทำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำเป็นโครงการวิจัย แล้วนำเสนอโครงการวิจัยต่อ คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อคุณุณิพนธ์ แต่งตั้งและนำมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อคุณุณิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ

องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูลเพื่อหาองค์ประกอบและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบนวัตกรรมการบริหารของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริบทของสถานศึกษาชายแดนภูมิภาคตะวันตก ทั้งในและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) จากองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview)

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน

4. นำบทสรุปองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาและนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 การหาองค์ประกอบ

การสร้างนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิ ภาคตะวันตก ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำองค์ประกอบด้านนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิ ภาคตะวันตก ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นเครื่องมือวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (opinionnaire)

2. นำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรในโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹

4. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จำนวน 43 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 564 คน

5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกแล้วนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงเหตุ (path analysis) เพื่อหาว่านวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

ขั้นที่ 3 ยืนยันและตรวจสอบความสัมพันธ์องค์ประกอบ

การยืนยันและตรวจสอบความสัมพันธ์องค์ประกอบ เป็นการที่นำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มายืนยันองค์ประกอบและเพิ่มความเชื่อถือในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เหมาะสมโดยวิธีการวิจัยอนาคต (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ดังแผนภูมิที่ 4 แสดงขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

¹ Lee J. Cronbach, Essentials of psychological Testing, 4th ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 161.

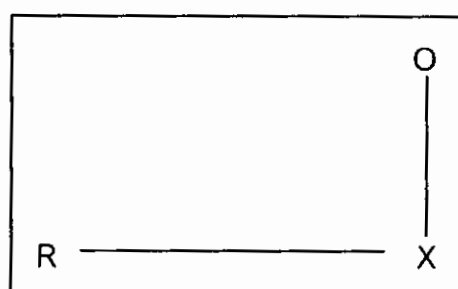
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัยเสนอ คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตามที่ คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัย จึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบ ศึกษากลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 46 โรงเรียนใน 4 จังหวัด ประกอบด้วย ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัย สุ่มมาจากประชากรตามสัดส่วนของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก กำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน(Krejcie and Morgan) ได้โรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง 43 แห่ง และกำหนดผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคน แสดงได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประเภท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล		หมายเหตุ
		ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	
โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	46	43	564	ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียน ได้จาก คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนใน 43 โรงเรียน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษา การมีส่วนร่วม โรงเรียนเป็นฐาน การทำงานเป็นทีม การวางแผน การประสานงาน การวิเคราะห์ปัญหา การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การจัดโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การประเมินผล การสนับสนุนจากผู้บริหาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดนโยบาย การพัฒนานวัตกรรม นวัตกรรมโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดการความรู้ องค์กรการเรียนรู้ และการเทียบเคียง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi structured Interview) เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวงฯ ระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert)² ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้น้ำหนัก	1	คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย	ให้น้ำหนัก	2	คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง	ให้น้ำหนัก	3	คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก	ให้น้ำหนัก	4	คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	ให้น้ำหนัก	5	คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือ

1.1 การศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารฯ โดยใช้การสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) เพื่อให้ได้กรอบความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร แล้วนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

² Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538), 114 – 115.

จากนั้นนำมาสรุปรวมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหาร ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi structured Interview) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามซ้ำและมีวิธีสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview)

1.2 การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ หลักการแนวคิดทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นเค้าโครงแล้วสร้างข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า

2. การพัฒนาเครื่องมือ

2.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันความสอดคล้องขององค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยวิธีหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ที่มีค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5 ถึง 1.00 ถือว่ามีความสอดคล้อง ได้แบบสอบถามที่มีความสอดคล้อง จำนวน 197 ข้อ

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 โรงเรียน ที่กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ = .9930

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ปฏิบัติในด้านนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์สรุปรวมกับหลักการแนวคิดทฤษฎี

ในการกำหนดเป็นตัวแปรที่จะศึกษา และการยืนยันคุณภาพขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร
โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยใช้วิธีเทคนิควิจัยอนาคต³ (Ethnographic Future Research : EFR)

2. การเก็บข้อมูลด้วยการตอบแบบสอบถาม
3. การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยคำนวณค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ
(percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล
ด้วยค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารใช้สถิติดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequencies) และ
ค่าร้อยละ (percentage)

3.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่า
ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใดก็แสดงว่าลักษณะ
การปฏิบัติที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์
ของเบสท์ (Best)⁴ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ในระดับน้อย

³ บุญใจ ศรีสถิตนรากุล, ระเบียบวิธีการวิจัย ทางพยาบาลศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 3
(กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด, 2547), 166-168.

⁴ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall
Inc., 1970), 190.

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการใช้วิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component analysis) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ ตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)⁵

4. การวิเคราะห์เพื่อยืนยันความสอดคล้องขององค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับการบริหารของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1.1 ความถี่ (frequency)

1.2 ร้อยละ (percentage)

1.3 ค่าเฉลี่ย (mean)

1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

⁵Kaiser, อ้างถึงใน Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York : Harper & Row, 1983), 411.

2. สถิติเพื่อจำแนกกลุ่มตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)
3. สถิติเพื่อการวิเคราะห์เส้นทาง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ทราบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตตรวจราชการที่ 6-7 ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ตั้งอยู่ตามแนวชายแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมสหภาพพม่า ซึ่งประกอบไปด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ จำนวนโรงเรียน 43 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่จะศึกษาเป็นตัวแปรเกี่ยวกับ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน ซึ่งมีที่มาจาก 3 แหล่งได้แก่ 1. โรงเรียนประเภทต่างๆ 2.แนวคิด ทฤษฎี ที่นักการศึกษาให้ไว้ และ 3. นวัตกรรมของโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติเพื่อจำแนกกลุ่มตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) สถิติเพื่อการวิเคราะห์เส้นทาง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ องค์ประกอบและหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยใช้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบ คำบรรยายดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก การวิเคราะห์เอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก การวิเคราะห์เอกสารเพื่อเป็นแนวทางใน การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีขององค์ประกอบ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนจำนวน 11 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียนของเขต ภูมิภาคชายแดนตะวันตก

3. สรุปผลการสัมภาษณ์และแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารแล้วนำมาสร้าง เป็นตัวแปร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก (exploratory factor analysis : EFA) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่ สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน ภูมิภาคตะวันตก

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis) “PCA” เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis) และวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบโดยใช้เทคนิควิธีวิจัยอนาคต EFR (Ethnographic Futures Research) เพื่อยืนยันคุณภาพขององค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปคิค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแบบสอบถามกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis) ของนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis) และวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบโดยใช้เทคนิควิธีวิจัยอนาคต EFR (Ethnographic Futures Research) เพื่อยืนยันคุณภาพขององค์ประกอบ

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีนวัตกรรมการบริหารด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) สรุปแนวคิดทฤษฎี โดยได้สรุปที่มาของข้อคำถามจากการวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกได้ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหาร

ข้อความ	พรทิพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ ฐานเจริญ	รศ.ดร.เสนาห์ จุ้ยโต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมการบริหาร
การนิยามหรือตั้งปัญหาที่แท้จริงตามที่ต้องการจะแก้ไขจากการมีส่วนร่วมทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	✓				
มีการวิเคราะห์ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน	✓				
มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหา หรือป้องกันได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด	✓				
มีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริงอย่างหลากหลายทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	✓	✓			
มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ทำให้สถานศึกษาสามารถมองเห็นปัญหาได้รวดเร็วขึ้น	✓	✓			
มีการลงทุน แสวงหาโอกาส ค้นหาปัญหา และแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา	✓				
มีการตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่เห็นว่าจะได้ผลหลายๆแนวทาง	✓				
มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ สถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	✓				
ผู้บริหารมีความรู้และทักษะการบริหาร	✓				
มีสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	✓				

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พรทิพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสนห์ ลือโต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมฯ
มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับทุกหน่วยอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	✓				
ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานและความคิดใหม่ๆในการทำงาน	✓	✓			
บุคลากรในสถานศึกษาให้การช่วยเหลือท่านในการสร้างผลงานและความคิดใหม่ๆ			✓		✓
สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอของการทำงานของบุคลากร		✓			
ผู้บริหารแสดงความสามารถทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น	✓	✓			
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเสมอ	✓	✓			
ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓			
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	✓				
บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่ามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดของผู้ร่วมทีมได้	✓				
ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย	✓				

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พรทิพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสน่ห์ ลือโต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมฯ
ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและกำกับดูแล การทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย	✓				
ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน		✓	✓		
ผู้บริหารมีความสามารถในการประนีประนอม เมื่อ สมาชิกมีการขัดแย้ง	✓	✓			
ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจและแนะแนวทาง ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	✓				✓
การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ในการการ ตัดสินใจร่วมมีลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และ ร่วมกันรับผล	✓				
ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ที่เหมาะสมตามสถานการณ์	✓				
มีการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการ ประสานงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	✓				✓
มีการกำหนดบุคลากรผู้ประสานงานไว้อย่างชัดเจนใน แต่ละงาน	✓	✓			✓
มีการดำเนินงานที่เน้นความคล่องตัวและความราบรื่น เป็นสำคัญ		✓			
มีวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายอย่าง เหมาะสม	✓				

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พรทิพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ ฐานเจริญ	รศ.ดร.เสนาห์ จุฑาโต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมการฯ
มีรูปแบบของการประสานงานที่ถือประโยชน์ของสถานศึกษาหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ	✓				✓
มีการวางแผนให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่อง					
มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน ที่ทำให้บุคลากรเข้าใจได้ สอดคล้องกันอย่างมีเอกภาพ	✓				
มีการใช้วิธีการที่คล่องตัว รวดเร็ว และท้าทาย ในการจัดทำแผนของสถานศึกษา	✓				
มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกได้อย่างครบถ้วน ด้วยเทคนิคและวิธีใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ	✓		✓		
บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการอย่างเต็มที่เชื่อมั่นและพึงพอใจ		✓			
มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเป็นประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา		✓			
มีการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ		✓			
มีการสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่ท้าทายต่อศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	✓				
มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน					✓
มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือ สำคัญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา	✓				

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พริทพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสนห์ จุฑิต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมฯ
มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	✓				
มีนโยบายและแนวปฏิบัติแจ้งให้ทราบอย่างชัดเจน	✓	✓			
มีการสร้างความรู้สึกร่วมกันใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน	✓	✓			
มีการสื่อสารอย่างหลากหลายทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ		✓			
มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	✓		✓		
เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือกันแสวงหาทางออกที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย	✓				
มีการประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อย่างเป็นกันเองเสมอ	✓	✓			
บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองและจูงใจให้ทำงานมากขึ้น		✓			
ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสนิทสนมร่วมมือกันทำงานและมีการเสียสละเวลาเพื่อส่วนรวม		✓			
ผู้บริหารมีการสั่งการอย่างมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากร	✓				
เนื้อหาสาระสำคัญของการสั่งการของผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่เข้าใจง่าย	✓				

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พริตพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสนห์ จุฑิต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมฯ
ผู้บริหารมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา	✓				
ผู้บริหารมีความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำซ้อนในการสั่งการ	✓				
มีการสั่งการของผู้บริหารในรูปแบบของการขอความช่วยเหลือหรือขอร้อง	✓				
เมื่อมีการสั่งการ ผู้รับคำสั่งมีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงานตามความจำเป็น	✓				
มีการกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	✓		✓		
มีคำแนะนำควบคู่ไปกับการสั่งการเพื่อให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานได้รวดเร็ว	✓				
มีการสั่งการของผู้บริหารให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ	✓				
บุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะอาสาทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งให้ปฏิบัติ	✓	✓			
สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม					✓
สถานศึกษานำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน					✓
สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	✓	✓			

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พริทพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสนห์ จุ้ยโต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมฯ
สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	✓				✓
สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตร สถานศึกษาโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ	✓				✓
สถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓				
ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนด ตำแหน่งของครู และบุคลากรของสถานศึกษาที่ตรงกับความต้องการได้ด้วยตนเอง	✓				
สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ต่างๆ โดยเน้นการตรวจสอบตนเองในทุกระดับ	✓				
สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่างๆ	✓				
มีการจัดโครงสร้างที่มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน	✓				
มีการปรับปรุงข้อกำหนดในการทำงาน เพื่อมุ่งใจให้ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ		✓		✓	
มีการจัดโครงสร้างองค์การบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มีความรวดเร็ว สะดวกและคล่องตัว	✓				
มีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวเพื่อให้เอื้อต่อการตั้ง ทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม	✓				

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พริตพา เหลืองวัฒนากิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสนห์ จุฑิต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมฯ
มีการจัดวางโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงหลักการใช้นุเคราะห์ได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	✓				
มีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	✓				
มีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน	✓				
มีการจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้อง	✓				
ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและกล้า	✓	✓	✓	✓	
ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของสถานศึกษา	✓	✓			
ผู้บริหารจัดบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยเน้นความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล		✓			
ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมด้วยบรรยากาศที่สนุกสนาน และได้รับผลตอบแทนอย่างทั่วถึง	✓	✓			✓
ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี	✓	✓			
มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารงานของสถานศึกษา	✓				✓

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อความ	พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ	ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ	รศ.ดร.เสนาห์ จุ้ยโต	ธงชัย สันติวงศ์	สำนักพัฒนานวัตกรรมการฯ
ผู้บริหารเป็นผู้นำครู สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต่อเพื่อนครูในการปฏิบัติงาน		✓			
ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ		✓			
ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ			✓		✓
ผู้บริหาร ติดตาม ดูแล ช่วยเหลือแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ		✓			
มีการสร้างรูปแบบการติดตามประเมินผลได้อย่างเหมาะสม	✓				✓
มีการกำหนดงาน กิจกรรม โครงการหรือประเด็นที่จะติดตามประเมินผลได้อย่างชัดเจน	✓	✓			
มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน	✓				
มีการกำหนดช่วงของการประเมินผลได้สอดคล้องกับงาน กิจกรรม โครงการ ของสถานศึกษา	✓				
บุคลากร ผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล มีระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามประเมินผลอย่างพอเพียง	✓			✓	
สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ	✓				✓
สถานศึกษาสามารถติดตามประเมินผลอย่างทันเวลาในการนำผลไปใช้ประโยชน์และการรายงานผู้เกี่ยวข้อง		✓			
สถานศึกษาสามารถ จัดทำรายงานติดตามประเมินผลอย่างมีคุณภาพ		✓			✓

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียน
ชายแดนภูมิภาคตะวันตก จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งหมด 11 คน ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 ข้อคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียน
ชายแดนภูมิภาคตะวันตก

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
มีการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา	✓				✓			✓			✓
มีการจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนที่หลากหลายและยืด หยุ่นเป็นสำคัญ	✓	✓						✓	✓		
มีการวัดผลประเมินผลที่ หลากหลาย		✓						✓	✓		
มีการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา		✓		✓				✓		✓	✓
มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้ง ภายในสถานศึกษาและชุมชน	✓	✓				✓		✓	✓		✓
มีการแนะแนวการศึกษา	✓				✓			✓			
มีการนิเทศการศึกษาภายใน สถานศึกษา		✓						✓			
มีการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วน ร่วมในด้านการจัดการศึกษา	✓		✓	✓		✓					
มีการพัฒนาครูให้มี ความสามารถในการจัดการ เรียนการสอน		✓						✓	✓	✓	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
มีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้า จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา				✓				✓			✓
มีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอนและการทำงาน				✓					✓		
มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา		✓						✓			✓
มีการกำหนดนโยบายให้เด็กในเขตบริการทุกคนเข้าเรียน 100%	✓							✓		✓	
มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ผู้เรียน เช่น ทุน อาหารกลางวันเครื่องเขียน แบบเรียน เสื้อผ้า เป็นต้น	✓							✓	✓		
เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน สม่่าเสมออย่างทั่วถึง	✓		✓	✓				✓			✓
มีการใช้สื่อทางไกลในการเรียนการสอน เช่น โทรทัศน์ เพื่อการศึกษา การศึกษาผ่านดาวเทียม e-learning	✓	✓		✓				✓		✓	
มีโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อแก้ปัญหการเรียนการสอน	✓							✓	✓	✓	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
มีการจัดทำโครงการและ กิจกรรมต่างๆสำหรับนักเรียน ที่อยู่ห่างไกลอย่างเหมาะสม	✓	✓							✓	✓	
มีกองทุนสนับสนุนการพัฒนา ทักษะและความสามารถของ ผู้เรียนเฉพาะด้าน	✓								✓		
มีการส่งเสริมทักษะอาชีพ สำหรับนักเรียนและชุมชน อย่างทั่วถึง	✓										
โครงสร้างองค์กรมีความ ยืดหยุ่น ส่งเสริมและเอื้อต่อ การมีส่วนร่วมต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	✓									✓	
สถานศึกษามีและใช้ระบบ เครือข่ายทั้งด้านบุคลากร สถานศึกษา และเทคโนโลยี เพื่อการบริหารการศึกษา	✓	✓								✓	
ผู้ปกครองและคณะกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ บริหารสถานศึกษาได้หลายวิธี และหลายช่องทาง	✓	✓	✓			✓		✓		✓	
สถานศึกษามีและใช้ ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพ ครอบครัวเพื่อส่งเสริมและ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างมีระบบ		✓						✓			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบให้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อย่างสม่ำเสมอ	✓		✓								
คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	✓		✓		✓						
คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	✓			✓			✓				
มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการภายนอกอย่างเปิดเผย					✓				✓		
สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่กลุ่มสาระของตนเอง				✓		✓		✓			
สถานศึกษาให้คณะครูและกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	
สถานศึกษามีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรอย่างทั่วถึงตามความต้องการ		✓		✓			✓			✓	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน				✓		✓					
มีหลักสูตรสถานศึกษา คู่มือที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร จัดเตรียมไว้สำหรับให้ครูได้ศึกษา/วิเคราะห์เพื่อเตรียมการสอน									✓		✓
ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					✓				✓	✓	
มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมรักการอ่าน ทักษะศึกษา เป็นต้น								✓	✓	✓	
ส่งเสริมให้ครูสอนซ่อมเสริมนักเรียน โดยเน้นให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ								✓	✓		
ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริง							✓		✓		✓
สนับสนุนให้นักเรียนได้รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					✓			✓			
เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและนักเรียนเกี่ยวกับสิ่งที่ปัญหา								✓	✓		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหาร การบริการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ		✓							✓		
มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อการบริหาร การบริการการเรียนการสอนและการวิจัย					✓			✓			
มีการจัดบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม		✓						✓	✓		
มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการไฝ่เรียน ไฝ่รู้ และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง	✓								✓		
มีการสร้างระบบเครือข่าย (network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร		✓									
ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างชัดเจน	✓										
ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอเพื่อคุณภาพที่สูงขึ้นของสถานศึกษา	✓	✓				✓					

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมในการสร้าง การเรียนรู้			✓						✓		
ผู้บริหารสถานศึกษา มีการ ส่งเสริมและสนับสนุนการ ดำเนินงานของสถานศึกษา อย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม								✓	✓	✓	
ผู้บริหารสถานศึกษา เป็น แบบอย่างที่ดี ในการ ดำเนินการและนำแนวทาง ใหม่ๆมาปฏิบัติ	✓							✓	✓		
มีการเปิดโอกาสแก่บุคลากร ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และทดลองสิ่งใหม่ๆ	✓			✓		✓					
มีการยอมรับความคิดเห็นที่ เกิดขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญใน การเรียนรู้และประสบการณ์ ของสถานศึกษา	✓										
มีการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง				✓				✓			
มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและ ข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้อง								✓	✓		
มีการกำหนดนโยบายในการ พัฒนาสถานศึกษาที่บุคลากร ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม			✓					✓		✓	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
นโยบายการพัฒนา สถานศึกษามีความสอดคล้อง กับหน่วยงานต้นสังกัดและ จุดเน้นของโรงเรียน	✓			✓		✓					
นโยบายและแผนพัฒนา สถานศึกษาต้องคำนึงถึง ความสำคัญของปัญหาและ ความต้องการพัฒนาอย่าง แท้จริง					✓			✓	✓		
มีการพิจารณาถึงวิธีการ ดำเนินการตามแนวนโยบายและ แผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้ การดำเนินงานประสบ ความสำเร็จ	✓	✓		✓			✓				
มีวิธีการกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการ ดำเนินงานตามนโยบายหรือ แผนปฏิบัติการได้ อย่าง เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง		✓		✓				✓			
มีการพิจารณาถึงความเป็นไป ได้ของนโยบายและ แผนพัฒนาสถานศึกษาในทาง ปฏิบัติ								✓			✓
นโยบายและแผนพัฒนา สถานศึกษามีความเข้าใจง่าย มี ความสอดคล้องกับนโยบาย ระดับสูงหรือนโยบายที่ เกี่ยวข้อง	✓	✓		✓							

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
มีการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา	✓							✓			
ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	✓	✓							✓		
เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ มีคุณภาพ และทันสมัย เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร	✓							✓			
ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการได้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาเงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร	✓							✓	✓		
ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วม งาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง	✓	✓						✓			
ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสมและต่อเนื่อง	✓							✓			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	✓		✓	✓				✓			
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น และตัดสินใจใช้นวัตกรรมการบริหาร ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	✓		✓						✓		
มีการประเมินผล การใช้ นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น				✓				✓			
มีการร่วมกันเผยแพร่การใช้ นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ								✓	✓		

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

การวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก (exploratory factor analysis : EFA) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรที่เหลือตัวแปรที่สำคัญตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 43 โรงเรียน จำนวน 564 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 37 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 86.05 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 464 คน คิดเป็นร้อยละ 82.23 แล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจาก 37 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 464 คน คิดเป็นร้อยละ 82.23 เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่ง ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 8 สถานภาพส่วนตัวของแบบสอบถาม

n = 464

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	146	31.46
1.2 หญิง	318	68.54
รวม	464	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	98	21.12
2.2 31-40 ปี	147	31.68
2.3 41-50 ปี	152	32.76
2.4 51ปีขึ้นไป	67	14.44
รวม	464	100.00

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	424	91.38
3.2 ปริญญาโท	30	6.47
3.3 อื่นๆ	10	2.15
รวม	464	100.00
5. ตำแหน่งหน้าที่		
5.1 ผู้บริหารและผู้ช่วย	32	6.89
5.2 บุคลากรสายผู้สอน	432	93.11
รวม	464	100.00
6. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
6.1 1-5 ปี	158	34.05
6.2 6-10 ปี	80	17.24
6.3 11-15 ปี	58	12.50
6.4 มากกว่า 15 ปี	168	36.21
รวม	464	100.00

จากตารางที่ 8 แสดงสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 68.54 เป็นผู้ชายจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 31.46 ด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 32.76 รองลงมาคือ 31 – 40 ปี มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 31.68 น้อยกว่า 30 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 21.12 และน้อยที่สุดคืออายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 14.44 ด้านวุฒิการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน

424 คน คิดเป็นร้อยละ 91.38 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6.47 และน้อยที่สุดคือวุฒิอื่น ๆ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.15 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้สอน จำนวน 432 คน คิดเป็นร้อยละ 93.11 รองลงมาคือ ผู้บริหาร มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 6.89 ด้านประสบการณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 36.21 รองลงมาคือ 1-5 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 34.05 ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 17.24 และน้อยที่สุดคือ 11-15 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

จากการวิเคราะห์ค่าระดับความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จำนวนโรงเรียน 43 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 564 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 37 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 86.05 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 464 คน คิดเป็นร้อยละ 82.23 โดยใช้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ระดับการปฏิบัติตามองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

n = 464

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1	มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา	3.91	.799	มาก
2	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.91	.799	มาก
3	มีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย	3.90	.803	มาก
4	มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3.59	.755	มาก
5	มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	3.73	.786	มาก
6	มีการแนะแนวการศึกษา	3.69	.789	มาก
7	มีการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา	3.71	.813	มาก
8	มีการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการจัดการศึกษา	3.80	.804	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9	มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน	3.90	.798	มาก
10	มีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้า จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.93	.742	มาก
11	มีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอนและการทำงาน	3.92	.797	มาก
12	มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.91	.798	มาก
13	มีการกำหนดนโยบายให้เด็กในเขตบริการทุกคนเข้าเรียน 100%	3.92	.797	มาก
14	มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ผู้เรียน เช่น ทุน อาหารกลางวัน เครื่องเขียน แบบเรียน เสื้อผ้า เป็นต้น	3.69	.787	มาก
15	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสม่ำเสมออย่างทั่วถึง	3.70	.787	มาก
16	มีการใช้สื่อทางไกลในการเรียนการสอน เช่น โทรทัศน์เพื่อการศึกษา การศึกษาผ่านดาวเทียม e-learning	3.74	.738	มาก
17	มีโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	3.69	.781	มาก
18	มีการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่างๆ สำหรับนักเรียนที่อยู่ห่างไกลอย่างเหมาะสม	3.58	.757	มาก
19	มีกองทุนสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้เรียนเฉพาะด้าน	3.58	.757	มาก
20	มีการส่งเสริมทักษะอาชีพสำหรับนักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง	3.58	.748	มาก
21	โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.57	.754	มาก
22	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สถานศึกษา โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	3.90	.797	มาก
23	ผู้บริหารมีความรู้และทักษะการบริหาร	4.09	.792	มาก
24	มีสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	3.91	.794	มาก
25	มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับทุกหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	3.92	.760	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
26	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานและความคิดใหม่ๆในการทำงาน	4.05	.773	มาก
27	บุคลากรในสถานศึกษาให้การช่วยเหลือท่านให้การสร้างผลงานและความคิดใหม่ๆ	3.84	.817	มาก
28	สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอของการทำงานของบุคลากร	3.67	.819	มาก
29	ผู้บริหารแสดงความสามารถทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น	3.90	.830	มาก
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเสมอ	4.03	.746	มาก
31	สถานศึกษามีและใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคลากรสถานศึกษา และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการศึกษา	3.80	.775	มาก
32	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาได้หลายวิธีและหลายช่องทาง	3.72	.787	มาก
33	สถานศึกษามีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ	3.71	.790	มาก
34	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อย่างสม่ำเสมอ	3.69	.726	มาก
35	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.72	.789	มาก
36	คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	3.71	.784	มาก
37	มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการภายนอกอย่างเปิดเผย	3.73	.786	มาก
38	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่กลุ่มสาระของตนเอง	3.77	.788	มาก
39	สถานศึกษาให้คณะครูและกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	3.80	.761	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
40	สถานศึกษามีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรอย่างทั่วถึงตามความต้องการ	3.76	.783	มาก
41	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน	3.87	.823	มาก
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	.823	มาก
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเสมอ	4.03	.790	มาก
44	บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่ามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดของผู้ร่วมทีมได้	3.85	.855	มาก
45	ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย	3.93	.847	มาก
46	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและกำกับดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย	3.94	.828	มาก
47	ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.07	.806	มาก
48	ผู้บริหารมีความสามารถในการประนีประนอม เมื่อสมาชิกมีการขัดแย้ง	3.89	.853	มาก
49	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจและแนะแนวทางผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.91	.836	มาก
50	การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ในการการตัดสินใจร่วม มีลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผล	3.93	.804	มาก
51	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เหมาะสมตามสถานการณ์	3.93	.825	มาก
52	มีการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการประสานงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	3.96	.778	มาก
53	มีการกำหนดบุคลากรผู้ประสานงานไว้อย่างชัดเจนในแต่ละงาน	3.95	.851	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
54	มีการดำเนินงานที่เน้นความคล่องตัวและความราบรื่นเป็นสำคัญ	3.87	.774	มาก
55	มีวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม	3.74	.789	มาก
56	มีรูปแบบของการประสานงานที่ถือประโยชน์ของสถานศึกษาหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ	3.97	.763	มาก
57	มีการนิยามหรือตั้งปัญหาที่แท้จริงตามที่ต้องการจะแก้ไขจากการมีส่วนร่วมทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	3.78	.741	มาก
58	มีการวิเคราะห์ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน	3.79	.767	มาก
59	มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหา หรือป้องกันได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด	3.78	.739	มาก
60	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริงอย่างหลากหลายทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	3.81	.781	มาก
61	มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ทำให้สถานศึกษาสามารถมองเห็นปัญหาได้รวดเร็วขึ้น	3.76	.769	มาก
62	มีการลงทุน แสวงหาโอกาส ค้นหาปัญหา และแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา	3.79	.765	มาก
63	มีการตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่เห็นว่าจะได้ผลหลายๆแนวทาง	3.71	.749	มาก
64	มีการวางแผนให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่องเพื่อ	3.75	.752	มาก
65	มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน ที่ทำให้นักวิชาการเข้าใจได้สอดคล้องกันอย่างมีเอกภาพ	3.77	.725	มาก
66	มีการใช้วิธีการที่คล่องตัว รวดเร็ว และท้าทาย ในการจัดทำแผนของสถานศึกษา	3.69	.740	มาก
67	มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกได้อย่างครบถ้วนด้วยเทคนิคและวิธีใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ	3.65	.788	มาก
68	บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการอย่างเต็มที่เชื่อมั่นและพึงพอใจ	3.85	.743	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
69	มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเป็นประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา	3.90	.800	มาก
70	มีการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.77	.703	มาก
71	มีการสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่ท้าทายต่อศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	3.79	.723	มาก
72	มี การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน	3.77	.743	มาก
73	มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือ สำคัญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.85	.735	มาก
74	มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	3.69	.801	มาก
75	มีนโยบายและแนวปฏิบัติแจ้งให้ทราบอย่างชัดเจน	3.81	.807	มาก
76	มีการสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน	3.89	.767	มาก
77	มีการสื่อสารอย่างหลากหลายทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ	3.68	.761	มาก
78	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	3.85	.769	มาก
79	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยเหลือกันแสวงหาทางออกที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย	3.82	.775	มาก
80	มีการประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องงานเป็นกลุ่มเล็กๆอย่างเป็นกันเองเสมอ	3.75	.732	มาก
81	บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองและสนใจให้ทำงานมากขึ้น	3.89	.811	มาก
82	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสนิสนมร่วมมือกันทำงานและมีการเสียสละเวลาเพื่อส่วนรวม	3.94	.814	มาก
83	ผู้บริหารมีการสั่งการอย่างมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากร	3.79	.848	มาก
84	เนื้อหาสาระสำคัญของการสั่งการของผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่เข้าใจง่าย	3.82	.818	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
85	ผู้บริหารมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา	3.67	.883	มาก
86	ผู้บริหารมีความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ซ้ำซ้อนในการสั่งการ	3.86	.773	มาก
87	มีการสั่งการของผู้บริหารในรูปแบบของการขอความช่วยเหลือหรือขอร้อง	3.89	.799	มาก
88	เมื่อมีการสั่งการ ผู้รับคำสั่งมีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงานตามความจำเป็น	3.80	.759	มาก
89	มีการกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.83	.752	มาก
90	มีคำแนะนำควบคู่ไปกับการสั่งการเพื่อให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานได้รวดเร็ว	3.78	.739	มาก
91	มีการสั่งการของผู้บริหารให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ	3.73	.737	มาก
92	บุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะอาสาทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งให้ปฏิบัติ	3.72	.740	มาก
93	สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.72	.738	มาก
94	สถานศึกษานำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน	3.73	.738	มาก
95	สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	3.72	.736	มาก
96	สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	3.72	.736	มาก
97	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ	3.72	.739	มาก
98	สถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.72	.739	มาก
99	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนด ตำแหน่งของครูและบุคลากรของสถานศึกษาที่ตรงกับความต้องการได้ด้วยตนเอง	3.75	.810	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
100	สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ต่างๆ โดยเน้นการตรวจสอบตนเองในทุกระดับ	3.89	.787	มาก
101	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่างๆ	3.73	.744	มาก
102	มีการจัดโครงสร้างที่มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน	3.96	.743	มาก
103	มีการปรับปรุงข้อกำหนดในการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ	3.71	.729	มาก
104	มีการจัดโครงสร้างองค์การบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มีความรวดเร็ว สะดวกและคล่องตัว	3.72	.721	มาก
105	มีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวเพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.76	.723	มาก
106	มีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงถึงหลักการใช้นุเคราะห์ได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.73	.741	มาก
107	มีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.74	.728	มาก
108	มีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.76	.722	มาก
109	มีการจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้อง	3.80	.716	มาก
110	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและกล้า	3.94	.842	มาก
111	ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของสถานศึกษา	3.95	.813	มาก
112	ผู้บริหารจัดบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยเน้นความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	3.91	.778	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
113	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมด้วยบรรยากาศที่สนุกสนาน และได้รับผลตอบแทนอย่างทั่วถึง	3.85	.809	มาก
114	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี	3.93	.773	มาก
115	มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารงานของสถานศึกษา	3.92	.743	มาก
116	ผู้บริหารเป็นผู้นำครู สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต่อเพื่อนครูในการปฏิบัติงาน	3.91	.822	มาก
117	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.76	.810	มาก
118	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ	3.84	.825	มาก
119	ผู้บริหาร ติดตาม ดูแล ช่วยเหลือแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	3.89	.751	มาก
120	มีหลักสูตรสถานศึกษา คู่มือที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร จัดเตรียมไว้สำหรับให้ครู ได้ศึกษา/วิเคราะห์เพื่อเตรียมการสอน	3.89	.775	มาก
121	ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.98	.830	มาก
122	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่นกิจกรรมรักการอ่าน ทักษะศึกษา เป็นต้น	4.06	.750	มาก
123	ส่งเสริมให้ครูสอนซ่อมเสริมนักเรียน โดยเน้นให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	4.03	.750	มาก
124	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริง	4.09	.695	มาก
125	สนับสนุนให้นักเรียนได้รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.94	.696	มาก
126	เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและนักเรียนเกี่ยวกับสิ่งที่ปัญหา	3.77	.788	มาก
127	ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน โดย สนับสนุนงบประมาณและการพัฒนา	3.94	.731	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
128	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาสื่อ ให้มีความน่าสนใจโดยการอบรมพัฒนาการสร้างสื่อฯและจัดวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน	3.85	.732	มาก
129	ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริงและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง	3.90	.727	มาก
130	สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง	3.90	.727	มาก
131	มีการกำหนดนโยบายด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษา	3.73	.733	มาก
132	มีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการ	3.83	.708	มาก
133	มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.84	.756	มาก
134	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้เป็นดัชนีห้องสมุดสถานศึกษา	3.57	.871	มาก
135	มีการนำอินเทอร์เน็ตหรือ cg -rom มาให้บริการสืบค้นข้อมูล	3.78	.875	มาก
136	มีการจัดให้มีเครือข่ายข้อมูลด้านการบริหารสามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้ทั้งองค์กร	3.64	.854	มาก
137	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลของสถานศึกษา	3.86	.770	มาก
138	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้เป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ	3.84	.722	มาก
139	มีการปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.82	.769	มาก
140	ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และ โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆในการจัดระบบสารสนเทศ	3.81	.737	มาก
141	มีการจัดการเรียนรู้แบบการบูรณาการ โดยใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา	3.78	.730	มาก
142	มีการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆ	3.72	.828	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
143	มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม	3.73	.741	มาก
144	มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมทางการศึกษา	3.66	.824	มาก
145	มีการจัดการเรียนการสอนแบบโรงเรียนวิถีพุทธ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักเรียน และนำหลักพุทธศาสนามาประยุกต์ในการดำรงชีวิต	3.97	.773	มาก
146	มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	3.67	.775	มาก
147	มีการจัดการเรียนการสอนที่ประยุกต์ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	3.86	.768	มาก
148	มีการใช้นวัตกรรมที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	3.75	.741	มาก
149	มีการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	3.74	.784	มาก
150	มีการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนรวม เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	3.67	.784	มาก
151	มีการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ e-learning มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	3.89	.801	มาก
152	ผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบายและมีกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา	3.75	.738	มาก
153	มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ของบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.66	.743	มาก
154	สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.71	.745	มาก
155	มีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.81	.715	มาก
156	มีการจัดกลไกการนิเทศภายในเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	3.64	.745	มาก
157	มีการจัดประชุม /สัมมนาโดยสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.83	.776	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
158	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	.748	มาก
159	มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	.754	มาก
160	มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อการบริหาร การบริการการเรียนการสอนและการวิจัย	3.58	.754	มาก
161	มีการจัดบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม	3.75	.708	มาก
162	มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง	3.84	.653	มาก
163	มีการสร้างระบบเครือข่าย (network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร	3.56	.819	มาก
164	ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างชัดเจน	3.74	.778	มาก
165	ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอเพื่อคุณภาพที่สูงขึ้นของสถานศึกษา	3.83	.746	มาก
166	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้	3.85	.774	มาก
167	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม	3.89	.760	มาก
168	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินการและนำแนวทางใหม่ๆมาปฏิบัติ	3.88	.806	มาก
169	มีการเปิดโอกาสแก่บุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ	3.80	.772	มาก
170	มีการยอมรับความคิดพลาดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา	3.79	.747	มาก
171	มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	3.81	.713	มาก
172	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้อง	3.74	.729	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
173	มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาที่บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.84	.731	มาก
174	นโยบายการพัฒนาสถานศึกษามีความสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดและจุดเน้นของโรงเรียน	3.89	.717	มาก
175	นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความสำคัญของปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง	3.87	.703	มาก
176	มีการพิจารณาถึงวิธีการดำเนินการตามแนวนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3.82	.696	มาก
177	มีวิธีการกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนปฏิบัติการได้ อย่างเหมาะสม และปฏิบัติได้จริง	3.81	.700	มาก
178	มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาในทางปฏิบัติ	3.80	.688	มาก
179	นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษามีความเข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง	3.79	.682	มาก
180	มีการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานตามแนวนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.88	.739	มาก
181	ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	3.82	.729	มาก
182	เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ มีคุณภาพ และทันสมัยเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร	3.79	.743	มาก
183	ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการ ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร	3.80	.761	มาก
184	ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วม งาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง	3.71	.730	มาก
185	ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง	3.70	.771	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
186	ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้ และปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	3.70	.735	มาก
187	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น และตัดสินใจใช้นวัตกรรมการบริหาร ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	3.80	.760	มาก
188	มีการประเมินผล การใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น	3.71	.763	มาก
189	มีการร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ	3.66	.830	มาก
190	มีการสร้างรูปแบบการติดตามประเมินผลได้อย่างเหมาะสม	3.71	.755	มาก
191	มีการกำหนดงาน กิจกรรม โครงการหรือประเด็นที่จะติดตามประเมินผลได้อย่างชัดเจน	3.80	.728	มาก
192	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน	3.86	.730	มาก
193	มีการกำหนดช่วงของการประเมินผลได้สอดคล้องกับงาน กิจกรรม โครงการ ของสถานศึกษา	3.83	.713	มาก
194	บุคลากร ผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล มีระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามประเมินผลอย่างพอเพียง	3.79	.732	มาก
195	สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ	3.74	.732	มาก
196	สถานศึกษาสามารถติดตามประเมินผลอย่างทันเวลาในการนำผลไปใช้ประโยชน์และการรายงานผู้เกี่ยวข้อง	3.77	.719	มาก
197	สถานศึกษาสามารถ จัดทำรายงานติดตามประเมินผลอย่างมีคุณภาพ	3.83	.728	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.80	0.767	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับการปฏิบัติตามองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.767 เมื่อแยกพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความรู้และทักษะการบริหารมีระดับการปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.79 และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริงมีระดับการปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.69 และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ มีการสร้างระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ที่ระดับมาก

3. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ในการวิเคราะห์ตัวประกอบ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเหมาะสมโดยใช้ KMO and Bartlett's test ซึ่งค่า KMO เป็นการทดสอบความเหมาะสมของ correlation matrix ในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือเป็นดัชนีที่บอกความแตกต่างระหว่าง matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้กับ matrix สหสัมพันธ์ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. = 0.965 ซึ่งเข้าใกล้ 1 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำเทคนิค factor analysis มาใช้และการวิเคราะห์ตัวประกอบ ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้เวรีแมกซ์ (varimax rotation) ได้ 9 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกปัจจัยจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบนั้นๆ โดยมีค่าน้ำหนัก (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป

ตารางที่ 10 แสดงค่า ใช้ KMO and Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.965
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	192088.173
	Df	11935
	Sig.	.000

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก จากนำเทคนิค factor analysis มาใช้และการวิเคราะห์ตัวประกอบ ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้เวรีแมกซ์ (varimax rotation) ได้ 9 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงค่าองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารฯ (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	102.953	52.260	52.260	102.953	52.260	52.260	26.677	13.542	13.542
2	13.044	6.621	58.882	13.044	6.621	58.882	22.373	11.357	24.898
3	5.840	2.964	61.846	5.840	2.964	61.846	22.199	11.268	36.167
4	4.860	2.467	64.313	4.860	2.467	64.313	15.507	7.872	44.038
5	4.555	2.312	66.625	4.555	2.312	66.625	14.792	7.509	51.547
6	3.770	1.914	68.539	3.770	1.914	68.539	14.414	7.317	58.864
7	3.130	1.589	70.128	3.130	1.589	70.128	8.714	4.423	63.287
8	2.882	1.463	71.591	2.882	1.463	71.591	8.696	4.414	67.701
9	2.141	1.087	72.678	2.141	1.087	72.678	6.366	3.232	70.933

จากค่า Total Variance Explained ในตารางที่ 11 สามารถแสดงองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกได้ดังนี้

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1

ตัว แปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
Q44	บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่ามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดของผู้ร่วมทีมได้	.762
Q48	ผู้บริหารมีความสามารถในการประนีประนอม เมื่อสมาชิกมีการขัดแย้ง	.745
Q49	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจและแนะแนวทางผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	.743
Q51	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เหมาะสมตามสถานการณ์	.741
Q45	ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย	.735
Q42	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	.729
Q46	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและกำกับดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย	.721
Q43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเสมอ	.679
Q47	ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	.671
Q23	ผู้บริหารมีความรู้และทักษะการบริหาร	.646
Q29	ผู้บริหารแสดงความสามารถทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของคณะ กรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น	.640
Q26	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานและความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	.631
Q41	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน	.629
Q84	เนื้อหาสาระสำคัญของการสั่งการของผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่เข้าใจง่าย	.611
Q83	ผู้บริหารมีการสั่งการอย่างมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากร	.598
Q116	ผู้บริหารเป็นผู้นำครู สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต่อเพื่อนครูในการปฏิบัติงาน	.589
Q52	มีการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการประสานงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	.578
Q55	มีวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม	.578
Q53	มีการกำหนดบุคลากรผู้ประสานงานไว้อย่างชัดเจนในแต่ละงาน	.567
Q114	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี	.565

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q82	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสนิทสนมร่วมมือกันทำงานและมีการเสียสละเวลาเพื่อส่วนรวม	.558
Q111	ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของสถานศึกษา	.548
Q30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเสมอ	.545
Q86	ผู้บริหารมีความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ชำช้อนในการสั่งการ	.545
Q54	มีการดำเนินงานที่เน้นความคล่องตัวและความราบรื่นเป็นสำคัญ	.543
Q56	มีรูปแบบของการประสานงานที่ถือประโยชน์ของสถานศึกษาหรือส่วนร่วมเป็นสำคัญ	.532
Q119	ผู้บริหาร ติดตาม ดูแล ช่วยเหลือแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	.531
Q110	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและกล้า	.530
Q27	บุคลากรในสถานศึกษาให้การช่วยเหลือท่านให้การสร้างผลงานและความคิดใหม่ๆ	.524
Q88	เมื่อมีการสั่งการ ผู้รับคำสั่งมีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงานตามความจำเป็น	.520
Q50	การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ในการการตัดสินใจร่วมมีลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผล	.519
Q112	ผู้บริหารจัดบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยเน้นความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	.519
Q25	มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับทุกหน่วยอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	.511
Q89	มีการกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	.501
Q118	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ	.500
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		26.677
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		13.542

จากตาราง 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 36 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.500 ถึง 0.762 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 26.677 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 13.542 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 36 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 13.542 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่ามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดของผู้ร่วมทีมได้ ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.762) สำหรับ “ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.500) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ภาวะผู้นำ”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q185	ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง	.621
Q172	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้อง	.617
Q170	มีการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา	.617
Q188	มีการประเมินผล การใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น	.613
Q186	ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้ และปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	.607
Q171	มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	.607
Q175	นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาต้องคำนึงถึงสำคัญของปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง	.606
Q187	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น และตัดสินใจใช้นวัตกรรมการบริหาร ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	.602
Q179	นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษามีความเข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง	.601
Q183	ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการ ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร	.596

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q174	นโยบายการพัฒนาสถานศึกษามีความสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดและจุดเน้นของโรงเรียน	.590
Q182	เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ มีคุณภาพ และทันสมัย เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร	.588
Q189	มีการร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้ว	.583
Q184	ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง	.579
Q178	มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาในทางปฏิบัติ	.579
Q169	มีการเปิดโอกาสแก่บุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ	.574
Q196	สถานศึกษาสามารถติดตามประเมินผลอย่างทันเวลาในการนำไปใช้ประโยชน์ และการรายงานผู้เกี่ยวข้อง	.574
Q168	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินการและนำแนวทางใหม่ๆ มาปฏิบัติ	.566
Q173	มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาที่บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	.564
Q166	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้	.560
Q176	มีการพิจารณาถึงวิธีการดำเนินการตามนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	.558
Q177	มีวิธีการกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย หรือแผนปฏิบัติการได้ อย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง	.551
Q197	สถานศึกษาสามารถ จัดทำรายงานติดตามประเมินผลอย่างมีคุณภาพ	.547
Q195	สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ	.543
Q190	มีการสร้างรูปแบบการติดตามประเมินผลได้อย่างเหมาะสม	.529
Q180	มีการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานตามนโยบาย และแผนพัฒนาสถานศึกษา	.516

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q181	ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	.515
Q167	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม	.513
Q165	ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอเพื่อคุณภาพที่สูงขึ้นของสถานศึกษา	.506
Q194	บุคลากร ผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล มีระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามประเมินผลอย่างพอเพียง	.504
Q193	มีการกำหนดช่วงของการประเมินผลได้สอดคล้องกับงาน กิจกรรม โครงการ ของสถานศึกษา	.503
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		22.373
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		11.357

จากตาราง 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.503 ถึง 0.621 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 22.373 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.357 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 31 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 24.898 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.621) สำหรับ “มีการกำหนดช่วงของการประเมินผลได้สอดคล้องกับงาน กิจกรรม โครงการ ของสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.503) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนานวัตกรรม”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q91	มีการสั่งการของผู้บริหารให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ	.876
Q92	บุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะอาสาทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งให้ปฏิบัติ	.875
Q98	สถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างต่อเนื่อง	.872
Q94	สถานศึกษานำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน	.872
Q97	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ	.871
Q93	สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	.869
Q96	สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	.868
Q95	สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	.864
Q152	ผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบายและมีกลยุทธในการพัฒนาสถานศึกษา	.847
Q143	มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม	.841
Q106	มีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงถึงหลักการใช้นุเคราะห์ได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	.834
Q101	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่างๆ	.833
Q16	มีการใช้สื่อทางไกลในการเรียนการสอน เช่น โทรทัศน์เพื่อการศึกษา การศึกษาผ่านดาวเทียม e-learning	.830
Q80	มีการประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องงานเป็นกลุ่มเล็กๆอย่างเป็นกันเองเสมอ	.829
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		22.199
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		11.268

จากตาราง 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.829 ถึง 0.876 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 22.199 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.268 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 36.167 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 เมื่อแยก

พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีการสั่งการของผู้บริหารให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.876) สำหรับ “มีการประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องงานเป็นกลุ่มเล็กๆอย่างเป็นกันเองเสมอ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.829) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การกระจายอำนาจ”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q64	มีการวางแผนให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่อง	.655
Q58	มีการวิเคราะห์ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน	.647
Q59	มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด	.641
Q63	มีการตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่เห็นว่าจะได้ผลหลายๆแนวทาง	.636
Q60	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริงอย่างหลากหลายทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	.634
Q62	มีการลงทุน แสวงหาโอกาส ค้นหาปัญหา และแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา	.626
Q61	มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ทำให้สถานศึกษาสามารถมองเห็นปัญหาได้รวดเร็วขึ้น	.617
Q65	มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน ที่ทำให้นักลกรเข้าใจได้สอดคล้องกันอย่างมีเอกภาพ	.613
Q66	มีการใช้วิธีการที่คล่องตัว รวดเร็ว และท้าทาย ในการจัดทำแผนของสถานศึกษา	.608
Q67	มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกได้อย่างครบถ้วนด้วยเทคนิคและวิธีใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ	.581
Q70	มีการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	.546
Q71	มีการสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่ท้าทายต่อศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	.544
Q74	มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	.542
Q77	มีการสื่อสารอย่างหลากหลายทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ	.520
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		15.507
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		7.872

จากตาราง 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.655 ถึง 0.520 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 15.507 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.872 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 44.038 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีการวางแผนให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่อง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.655) สำหรับ “มีการสื่อสารอย่างหลากหลายทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.520) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผน”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q69	มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเป็นประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา	.887
Q11	มีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอนและการทำงาน	.881
Q13	มีการกำหนดนโยบายให้เด็กในเขตบริการทุกคนเข้าเรียน 100%	.881
Q22	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ	.880
Q3	มีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย	.879
Q9	มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน	.879
Q12	มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	.877
Q87	มีการสั่งการของผู้บริหารในรูปแบบของการขอความช่วยเหลือหรือขอร้อง	.876
Q1	มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา	.874
Q2	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	.872
Q151	มีการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ e-learning มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	.870
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		14.792
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		7.509

จากตาราง 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.887 ถึง 0.870 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.729 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.509 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 51.547 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเป็นประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.887) สำหรับ “มีการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ e-learning มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.870) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาการเรียนการสอน”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q36	คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	.889
Q15	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสม่ำเสมออย่างทั่วถึง	.887
Q17	มีโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	.881
Q5	มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน	.879
Q37	มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการภายนอกอย่างเปิดเผย	.879
Q150	มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	.874
Q14	มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ผู้เรียน เช่น ทุน อาหารกลางวันเครื่องเขียน แบบเรียน เสื้อผ้า เป็นต้น	.874
Q32	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาได้หลายวิธีและหลายช่องทาง	.873
Q35	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	.872
Q33	สถานศึกษามีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ	.869
Q146	มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	.850
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		14.414
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		7.317

จากตาราง 17 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.889 ถึง 0.850 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.414 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.317 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 58.864 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.889) สำหรับ “มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.850) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การใช้โรงเรียนเป็นฐาน”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักคะแนน
Q135	มีการนำอินเทอร์เน็ตหรือ CD romมาใช้บริการสืบค้นข้อมูล	.704
Q136	มีการจัดให้มีเครือข่ายข้อมูลด้านการบริหารสามารถเชื่อมโยงคิดต่อสื่อสารกันได้ทั้งองค์กร	.686
Q137	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลของสถานศึกษา	.652
Q139	มีการปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.592
Q142	มีการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆ	.589
Q138	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศศึกษามาใช้เป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ	.581
Q134	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศศึกษามาใช้เป็นดัชนีห้องสมุดสถานศึกษา	.568
Q133	มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	.520
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		8.714
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		4.423

จากตาราง 18 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.704 ถึง 0.520 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 8.714 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.423 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 63.287 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีการนำอินเทอร์เน็ตหรือ CD romมาให้บริการสืบค้นข้อมูล” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.704) สำหรับ “มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.520) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 8

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Q4	มีการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	.855
Q19	มีกองทุนสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้เรียนเฉพาะด้าน	.850
Q21	โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	.848
Q18	มีการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่างๆสำหรับนักเรียนที่อยู่ห่างไกลอย่างเหมาะสม	.847
Q159	มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	.846
Q158	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	.843
Q20	มีการส่งเสริมทักษะอาชีพสำหรับนักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง	.843
Q160	มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการ การเรียนการสอนและการวิจัย	.840
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		8.696
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		4.414

จากตาราง 19 พบว่าองค์ประกอบที่ 8 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.855 ถึง 0.840 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 8.696 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.414 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 67.701 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8 เมื่อแยก

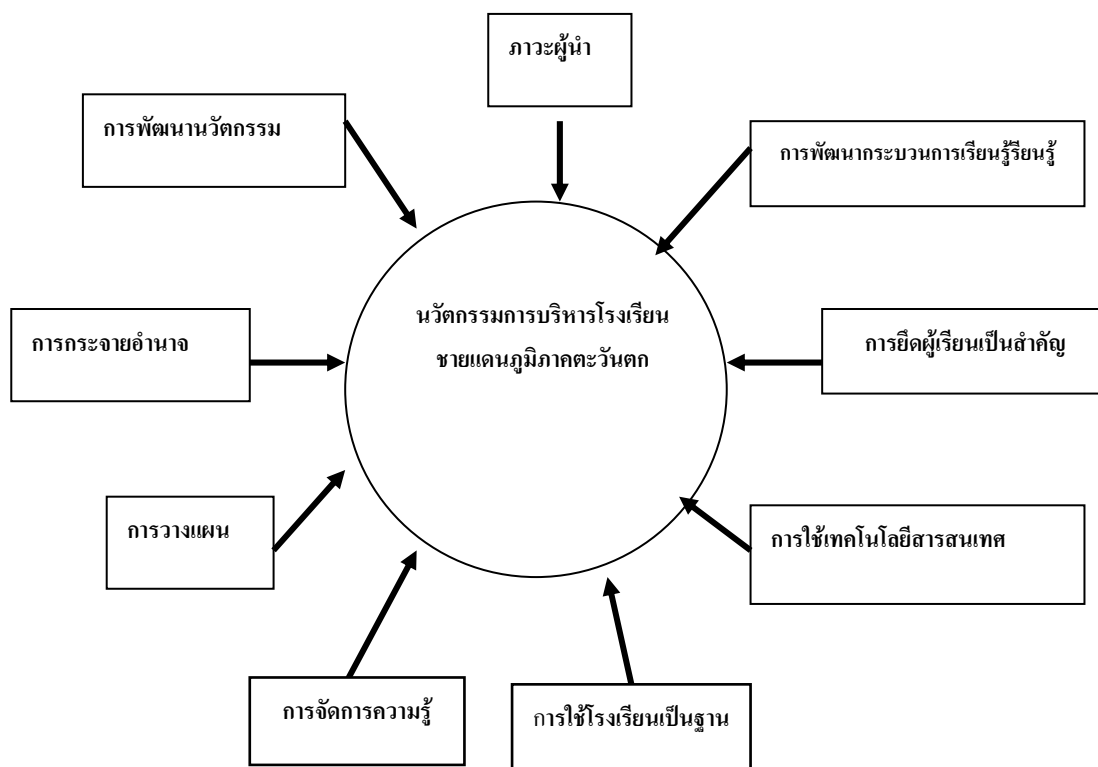
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “มีการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.855) สำหรับ “มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อการบริหาร การบริการการเรียนการสอนและการวิจัย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.840) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ”

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 9

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักคะแนน
Q124	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริง	.598
Q123	ส่งเสริมให้ครูสอนซ่อมเสริมนักเรียน โดยเน้นให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	.595
Q130	สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง	.590
Q129	ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริงและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง	.579
Q125	สนับสนุนให้นักเรียนได้รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	.557
Q122	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมรักการอ่าน ทักษะศึกษา เป็นต้น	.546
Q127	ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอนโดยสนับสนุนงบประมาณและการพัฒนา	.524
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.366
ค่าร้อยละของความแปรปรวน		3.232

จากตาราง 20 พบว่าองค์ประกอบที่ 9 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.524 ถึง 0.598 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.366 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.232 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนวัตกรรมได้ร้อยละ 70.933 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.598) สำหรับ “ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอนโดย สนับสนุนงบประมาณและการพัฒนา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด(0.524) ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 9 ประกอบ สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 แสดงองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

จากแผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาวัฒนธรรม 3) การกระจายอำนาจ 4) การวางแผน 5) การจัดการความรู้ 6) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 9) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ เป็นพหุตัวแปรเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

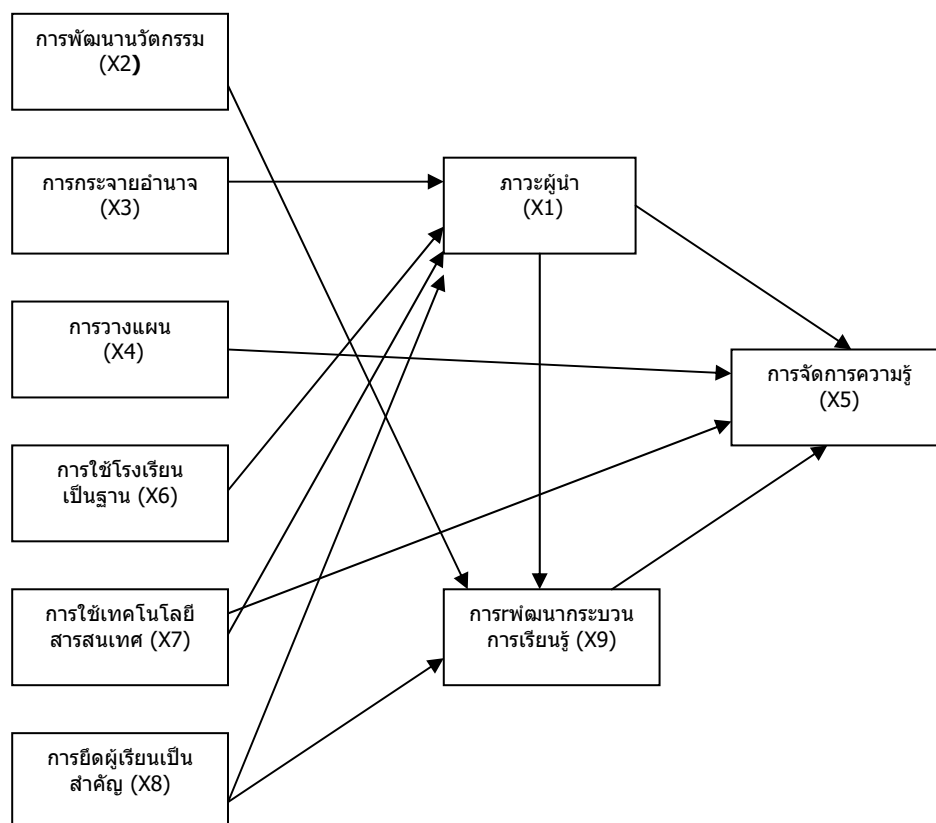
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ค้นพบ 9 องค์ประกอบ โดยจากการตั้งสมมุติฐานทางการวิจัยพบว่ามีองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

ตัวแปร	องค์ประกอบ
X1	ภาวะผู้นำ
X2	การพัฒนานวัตกรรม
X3	การกระจายอำนาจ
X4	การวางแผน
X5	การจัดการความรู้
X6	การใช้โรงเรียนเป็นฐาน

และมีองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรตาม จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

ตัวแปร	องค์ประกอบ
X7	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
X8	การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
X9	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ซึ่งทำให้ได้โมเดลตั้งต้นระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังแสดงใน
แผนภูมิ ที่ 6



แผนภูมิที่ 7 โมเดลตั้งต้นของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน
ชายแดนภูมิภาคตะวันตก

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 9 องค์ประกอบที่ค้นพบจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่า การพัฒนานวัตกรรม (X2) และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (X8) ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ (X9) และส่งผลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ (X5) และพบว่า การกระจายอำนาจ (X3) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน (X6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X7) และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (X8) ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำ (X1) และส่งผลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ (X5) และส่งผลทางอ้อมต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ (X9) ด้วย และพบว่า การวางแผน (X4) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X7) ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความรู้ (X5) ภาวะผู้นำ (X1) และส่งผลทางตรงต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ (X9)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของวัฏกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบด้วยสถิติวิเคราะห์ (Path analysis) และใช้เทคนิควิธีวิจัยอนาคต EFR (Ethnographic Futures Research) เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ค่า Chi – Square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. ค่า Goodness – of – fit indices : GFI และ AGFI
4. ค่า Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
5. ค่า Comparative fit : ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี/ตามสมมติฐาน

ตารางที่ 21 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์
ไค – สแควร์ (χ^2)	4.49 (P = 0.72186)	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับสมมติฐานหลักว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit : GFI)	1.00	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	1.00	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.0015	มีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.000	มีค่าระหว่าง 0 – 0.05 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

$$\chi^2 = 4.492 \text{ df} = 372, p = 0.72186, \text{RMSEA} = 0.000$$

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าไค – สแควร์ (Chi – Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 4.492 (P = 0.72186) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 1.00 และค่า AGFI = 0.99 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0015 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized SRMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.0015 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0-0.05 แสดงว่าองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ด้วยสถิติ Factor Analysis ที่ค้นพบ จากการตั้งสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรอิสระจำนวน 9 องค์ประกอบได้แก่ ภาวะผู้นำ(X1) การพัฒนานวัตกรรม(X2) การกระจายอำนาจ (X3) การวางแผน (X4) การจัดการความรู้ (X5)การใช้โรงเรียนเป็นฐาน (X6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X7) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ(X8) และ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (X9) ซึ่งแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีรายละเอียดดังนี้

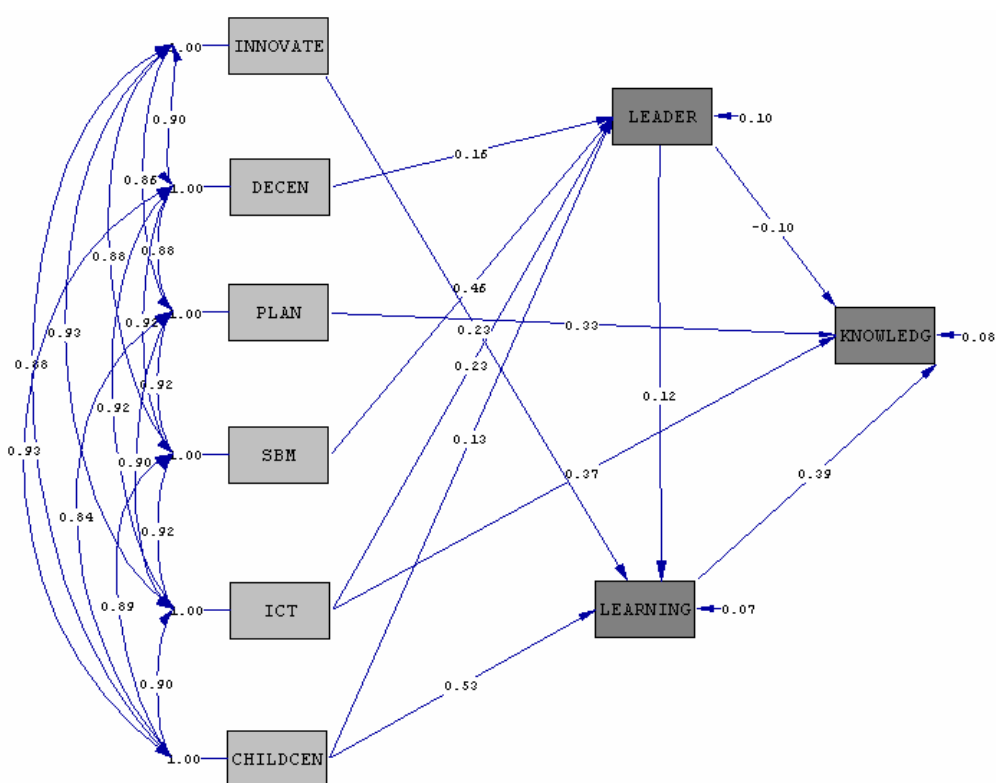
ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก (X1-X9)

องค์ประกอบ	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	1.000								
X2	0.878**	1.000							
X3	0.899**	0.928**	1.000						
X4	0.873**	0.888**	0.907**	1.000					
X5	0.917**	0.891**	0.923**	0.896**	1.000				
X6	0.877**	0.905**	0.853**	0.862**	0.879**	1.000			
X7	0.934**	0.897**	0.883**	0.878**	0.923**	0.920**	1.000		
X8	0.918**	0.930**	0.916**	0.929**	0.922**	0.896**	0.921**	1.000	
X9	0.895**	0.893**	0.946**	0.882**	0.929**	0.844**	0.888**	0.905**	1.000

** p < .01

จากตารางที่ 22 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ขององค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกจำนวน 9 ตัวแปร ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรูปแบบดังนี้



Chi-Square=4.49, df=7, P-value=0.72186, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 8 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการจัดการความรู้ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ ข้อเสนอแนะของ จันทนา สุขชนารักษ์ ที่พบว่า การเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ และปัจจัยโดยรวมของภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การเพิ่มอำนาจในงาน รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับบุญดี บุญญากิจ กล่าวว่า การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้า

ปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและประโยชน์ขององค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับคูคอส-ซิมเมล(CouKos-Semmel) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อสนับสนุนซึ่งบุญดี บุญญากิจ กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น และกานต์สุตา มาพะสีวานนท์ กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ซึ่งสามารถทำให้องค์กรพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีข้อสนับสนุนซึ่งปรางทิพย์ อุจารรัตน์ กล่าวว่า บุคคลที่มีความแข็งแกร่ง มีความเป็นผู้นำสูงเชื่อในความสามารถของตนเอง ที่จะทำการใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ นอกจากจะมีความเต็มใจแล้วการกระจายอำนาจหรือการถ่ายโอนอำนาจให้กับผู้อื่น นอกจากจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงานแล้วยังสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานได้โดยตรง รวมทั้งเป็นลักษณะของการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสามารถวางแผน อำนาจการ ติดตามและประเมินผลงานของตนเอง อันเป็นปรัชญาของการบริหารจัดการที่ดี เช่นเดียวกันกับ อำนาจ วงศ์สิงห์ที่พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่ไม่หวงอำนาจ จะมีการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานนอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้น

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้กับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มีข้อสนับสนุนซึ่งเตือนใจ รักษาพงศ์ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบหลักที่สำคัญได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุมความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการเข้าถึงความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้และนักเรียนเกิดการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน เช่นเดียวกับแชลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านกระบวนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการพัฒนานวัตกรรมกับองค์ประกอบด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีข้อสนับสนุนดังที่วลัยลักษณ์ จิตประพันธ์ พบว่า การพัฒนานวัตกรรมมีความสอดคล้องและสนองตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงพ.ศ.2544 และเหมาะสมกับสภาพการศึกษาในปัจจุบันซึ่งมุ่งเน้นให้ครูได้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนของตนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและพัฒนาทักษะกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย และการพัฒนานวัตกรรมยังช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาระดับความคิดจากขั้นต่ำจนถึงขั้นสูงสุด เพราะนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมีการนำเสนอตัวอย่างการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนทำให้เข้าใจรายละเอียด ของกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ เช่นเดียวกับทองคำ วิรัตน์ กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนซึ่งนอกจากจะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรแล้วยังช่วยให้แบ่งเบาภาระของครูที่สอนเด็กเป็นจำนวนมากเพราะการ

พัฒนานวัตกรรมที่ใช้ในการเรียนการสอน เป็นสื่อการเรียนการสอนที่นักเรียนสามารถดำเนินการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

จากข้อเสนอแนะที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการพัฒนานวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนานวัตกรรมกับองค์ประกอบด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการวางแผนกับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มีข้อเสนอแนะดังที่สมพร ไชยปิติ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในการวางแผนการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการนำไปใช้ในการจัดการความรู้เพื่อต้องการให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานของครูในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดของการจัดการความรู้มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาที่หลากหลายโดยเน้นการวางแผนในขั้นของการนำไปปฏิบัติทำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงทำให้การวางแผนเพื่อการจัดการความรู้มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทำนองเดียวกับเรวดี นุชจางง กล่าวว่าการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เห็นประโยชน์ของความสำคัญของการวางแผนและดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้นการที่จะพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต สิ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ ของโรงเรียนมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้

จากข้อเสนอแนะที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการวางแผนกับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญกับองค์ประกอบด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีข้อเสนอแนะดังที่ สนิท จิมเล็ก พบว่า การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะนำไปสู่ความสำเร็จทุกประการ ฉะนั้นการพัฒนากกระบวนการเรียนรู้ของครูมีส่วนสำคัญยิ่งต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าและผลของการทุ่มเทเพื่อนักเรียนของครู โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ดีนั้นผู้บริหารต้องเหลียวแลและให้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างดียิ่ง ทำนองเดียวกับ กำพล คงพันธุ กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญส่งผลที่ดีต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

เพราะการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญในการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง ถือเป็นจุดเน้นของการเรียนการสอน ครูต้องแสวงหาและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด ก็จะทำให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่ต้องการได้ เพราะการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นรูปแบบการพัฒนาระบวนการเรียนรู้ ที่ทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนมีความสุข ผู้เรียนได้พัฒนาระบวนการเรียนรู้ พัฒนาระบวนการคิด มีสุนทรียภาพ ได้รับการพัฒนาลักษณะนิสัย ผู้เรียนได้สัมผัส ได้คิด ได้ทดลอง จนเกิดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาระบวนการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาระบวนการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีข้อสนับสนุนดังนี้ ชูชาติ แปลงล้วน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำของตนในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยการที่แสวงหาความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำนองเดียวกับวิลสัน โรเบิร์ต (Willson, Robert. James) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนรู้สึกพอใจ

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ในการวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีข้อสนับสนุนดังนี้ ไบเลย์ (Bailey) ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมโรงเรียนสำหรับรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเนื่องมาจากการกระแสนของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญ และสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้ ผู้นำจะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ หากขาดความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องเข้าใจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล การ

เปลี่ยนแปลงระดับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม ดังนั้น ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีใดๆ มาใช้ในโรงเรียน ผู้นำจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และปฏิกริยาที่บุคคลจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนจำเป็นต้องมีแผนในการใช้เทคโนโลยีในองค์กรของตนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ควบคุมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบูรณาการเทคโนโลยีนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะกับการสอนนักเรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงจริยธรรมในการเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีที่ดีด้วย สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมี ทักษะต่างๆ ดังนี้ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี ผู้นำต้องเข้าใจการบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตร ผู้นำต้องเข้าใจว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยี เรียนรู้ในการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องเข้าใจภาพรวมทั้งหมด นั่นคือ มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับกลุ่มคนมากมาย เพื่อทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนและโควัน (Cowan) ได้ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน 10 แห่ง ในมลรัฐวอชิงตันโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งสมาชิกในโรงเรียนท้องถิ่นที่เลือกมาเป็นสมาชิกและผู้ใช้กระบวนการร่วมมือจัดทำข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนในวอชิงตัน พบว่า หมู่บ้าน 10 แห่ง มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับระบบสารสนเทศ การฝึกอบรมประจำปี และจำนวนนักเรียนคล้ายคลึงกัน การฝึกและการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่เป็นแกนนำกับเจตคติต่อการใช้ระบบสารสนเทศของบุคคลแกนนำ และผู้บริหารระดับสูงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้ง 10 หมู่บ้านต่างก็มีผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ในการวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์เพื่อยืนยัน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกด้วยการพิจารณาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงอนาคต (the ethnographic future research : EFR)

การวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ซึ่งคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive

sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติคือ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวง ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ ผู้บริหารระดับอุดมศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน ดังรายชื่อปรากฏในภาคผนวก ดังแสดงไว้ในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงค่าความถี่ของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสม สอดคล้องถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

รายการ องค์ประกอบของ นวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาค ตะวันตก	ความคิดเห็น (ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน)							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
ภาวะผู้นำ	5	-	5	-	5	-	5	-
การพัฒนานวัตกรรม	5	-	5	-	5	-	5	-
การกระจายอำนาจ	5	-	5	-	5	-	5	-
การวางแผน	5	-	5	-	5	-	5	-
การจัดการความรู้	5	-	5	-	5	-	5	-
การใช้โรงเรียนเป็นฐาน	5	-	5	-	5	-	5	-
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	5	-	5	-	5	-	5	-
การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	-	5	-	5	-	5	-
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	5	-	5	-	5	-	5	-

ตารางที่ 24 การตรวจสอบยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร
โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ นวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน		
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	รวม
	5	0	5

จากการยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกข้างต้น จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผลการวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกันทุกด้าน ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบทุกตัวมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบหลายตัวเป็นนวัตกรรมการบริหารในตัวของมันเอง เช่น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การกระจายอำนาจ การจัดการความรู้ และการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรก แต่ยังคงว่าเป็นจุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ ๆ ที่ยังขาดภาวะผู้นำทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 9 ด้านที่ปรากฏนั้นจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำควรเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำมาเป็นอย่างดี ไม่ใช่ผู้นำที่มาจากประสบการณ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดังนั้นผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า จำเป็นต้องเน้นองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรก โดยการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำ และในองค์ประกอบด้านการพัฒนานวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่ขึ้นอยู่กัยบริบทของแต่ละโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการนำไปใช้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบนั้นเป็นสิ่งที่ดีและเป็นหลักของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน เพราะองค์ประกอบส่วนใหญ่มุ่งไปที่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง และการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของโรงเรียนที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริงเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้องค์ประกอบทั้งหมดถือว่าถูกต้องและเหมาะสมตามหลักการทางสถิติ แต่ทั้งนี้องค์ประกอบที่ได้มานั้นการนำไปใช้จริงต้องขึ้นกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมและถูกต้องได้อย่างไร

นอกจากนี้หลายท่านยังได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบที่นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยนำเสนอ นั้น ควรเพิ่มองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งภายในสถานศึกษาและ ความร่วมมือจากภายนอก องค์กร ด้านการประเมินและการติดตามผล ด้านการเลือกใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะผู้เรียนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพหรือความสำเร็จในการบริหารจัดการ ประการสำคัญผู้บริหารซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทำหน้าที่ประสานความร่วมมือ ระดมความช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อความเข้าใจที่สอดคล้องกันและน่านโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ยังได้ให้ความเห็นในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ไม่เพียงแต่องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแล้ว ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ด้านคุณภาพการสอนของครู และ ด้านพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เท่านั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชายแดนภูมิภาคตะวันตก แต่องค์ประกอบด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ตลอดจนด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความสำเร็จ ครอบคลุมด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการสนับสนุน ด้านการพัฒนาบุคลากร และ ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยองค์ประกอบดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อกันในทางปฏิบัติ แต่ในทางสถิติอาจส่งผลหรือไม่ส่งผลต่อกันก็เป็นได้

สำหรับด้านความถูกต้องนั้น พบว่ามีความถูกต้องทุกองค์ประกอบแต่ต้องพึงระวังในเรื่องการกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพราะถ้ากระจายอำนาจให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่งมากเกินไปก็จะเกิดการแข่งขันและการขัดแย้งกันได้ และควรระวังเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่าในโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกปัจจุบันครูส่วนใหญ่ยังขาดความรู้เรื่องเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ทราบ องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 2)ทราบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดต่างๆ ของการวิจัยโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview) เพื่อมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นที่ 2 การหาองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน และสรุปความคิดเห็นนำมาสังเคราะห์สรุปรวมกับหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก นำมาพิจารณาตัวแปรเป็นตัวแปรเพื่อนำไปสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถามจำนวน 197 ข้อ แล้วไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) ที่พิจารณาจากค่าที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไปซึ่งผลการวิเคราะห์เหลือข้อคำถาม จำนวน 197 ข้อ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาจำนวน 3 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คนต่อ 1 แห่ง รวม 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น 0.9930 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จำนวน 43 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 564 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 464 คน คิดเป็นร้อยละ 82.23 แล้วนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบหลัก ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ 9 องค์ประกอบ หลังจากนั้นนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ทั้ง 9 องค์ประกอบมาสรุปเพื่อนิยามความหมายของแต่ละองค์ประกอบจากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ขั้นที่ 3 การยืนยันและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มาตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ การนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่มีความจำเป็นต่อนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกมีจำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนานวัตกรรม 3) การกระจายอำนาจ 4) การวางแผน 5) การจัดการความรู้ 6) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 9) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำ” ประกอบด้วย บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่ามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดของผู้ร่วมทีมได้ ผู้บริหารมีความสามารถในการประนีประนอม เมื่อสมาชิกมีการขัดแย้ง ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจและแนะแนวทางผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและกำกับดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการทำงานแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความรู้และทักษะการบริหาร ผู้บริหารแสดงความสามารถทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานและความคิดใหม่ๆในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เนื้อหาสาระสำคัญของการสั่งการของผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่เข้าใจง่ายผู้บริหารมีการสั่งการอย่างมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากร ผู้บริหารเป็นผู้นำครู สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต่อเพื่อนครูในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการประสานงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน มีวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม มีการกำหนด

บุคลากรผู้ประสานงานไว้อย่างชัดเจนในแต่ละงานผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสนิทสนมร่วมมือกันทำงานและมีการเสียสละเวลาเพื่อส่วนรวม ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของสถานศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเสมอ ผู้บริหารมีความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ชำช้อนในการสั่งการ มีการดำเนินงานที่เน้นความคล่องตัวและความราบรื่นเป็นสำคัญ ผู้บริหาร ติดตาม ดูแล ช่วยเหลือแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและกล้า บุคลากรในสถานศึกษาให้การช่วยเหลือท่านให้การสร้างผลงานและความคิดใหม่ๆ เมื่อมีการสั่งการ ผู้รับคำสั่งมีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงานตามความจำเป็นการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ในการการตัดสินใจร่วมมีลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผล ผู้บริหารจัดบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยเน้นความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา กับทุกหน่วยอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ ๆ มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 2 “การพัฒนานวัตกรรม” ประกอบด้วย ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้ และประสบการณ์ของสถานศึกษา มีการประเมินผล การใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้ และปรับปรุงนวัตกรรมการบริหารให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความสำคัญของปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น และตัดสินใจใช้นวัตกรรมการบริหาร ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษามีความเข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการ ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงาน และองค์กร นโยบายการพัฒนาสถานศึกษามีความสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดและจุดเน้นของโรงเรียน เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ มีคุณภาพ และทันสมัย เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร มีการร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้ว ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน

องค์กร และปฏิบัติได้จริง มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาในทางปฏิบัติ มีการเปิดโอกาสแก่บุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ สถานศึกษาสามารถติดตามประเมินผลอย่างทันเวลาในการนำผลไปใช้ประโยชน์ และการรายงานผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินการและนำแนวทางใหม่ๆ มาปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาที่บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้ มีการพิจารณาถึงวิธีการดำเนินการตามแนวนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีวิธีการกำกับดูแล ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนปฏิบัติการได้ อย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง สถานศึกษาสามารถ จัดทำรายงานติดตามประเมินผลอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ มีการสร้างรูปแบบการติดตามประเมินผลได้อย่างเหมาะสมมีการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์ในการดำเนินงานตามแนวนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อคุณภาพที่สูงขึ้นของสถานศึกษา บุคลากร ผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล มีระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามประเมินผลอย่างพอเพียง มีการกำหนดช่วงของการประเมินผลได้สอดคล้องกับงาน กิจกรรม โครงการ ของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 “การกระจายอำนาจ” ประกอบด้วย มีการสั่งการของผู้บริหารให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ บุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะอาสาทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งให้ปฏิบัติ สถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษานำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบาย และมีกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม มีการจัดวางโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่างๆ มีการใช้สื่อทางไกลในการเรียนการสอน เช่น โทรทัศน์เพื่อการศึกษา การศึกษาผ่านดาวเทียม e-learning มีการประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อย่างเป็นกันเองเสมอ

องค์ประกอบที่ 4 “การวางแผน” ประกอบด้วย มีการวางแผนให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่อง มีการวิเคราะห์ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหา หรือป้องกันได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด มีการตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่เห็นว่าจะได้ผลหลายๆแนวทาง มีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริงอย่างหลากหลายทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน มีการลงทุน แสวงหาโอกาส ค้นหาปัญหา และแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ทำให้สถานศึกษาสามารถมองเห็นปัญหาได้รวดเร็วขึ้น มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน ที่ทำให้นักุลากรเข้าใจได้ สอดคล้องกันอย่างมีเอกภาพ มีการใช้วิธีการที่คล่องตัว รวดเร็ว และท้าทาย ในการจัดทำแผนของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกได้อย่างครบถ้วนด้วยเทคนิคและวิธีใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่ท้าทายต่อศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีการสื่อสารอย่างหลากหลายทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ

องค์ประกอบที่ 5 “การจัดการความรู้” ประกอบด้วย มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเป็นประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ให้เอื้อต่อการเรียนการสอนและการทำงาน มีการกำหนดนโยบายให้เด็กในเขตบริการทุกคนเข้าเรียน 100% มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ มีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการสั่งการของผู้บริหารในรูปแบบของการขอความช่วยเหลือหรือขอรับรอง มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ e-learning มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบที่ 6 “การใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสม่ำเสมออย่างทั่วถึง มีโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อแก้ปัญหการเรียนการสอน มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษา และชุมชน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการภายนอกอย่างเปิดเผย มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหการเรียนการสอน มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ผู้เรียน เช่น ทุน อาหารกลางวันเครื่องเขียน แบบเรียน เสื้อผ้า เป็นต้น ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาได้หลายวิธีและหลาย

ช่องทาง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม สถานศึกษามีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน

องค์ประกอบที่ 7 “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ” ประกอบด้วย มีการนำอินเทอร์เน็ตหรือ cd-rom มาให้บริการสืบค้นข้อมูล มีการจัดให้มีเครือข่ายข้อมูลด้านการบริหารสามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้ทั้งองค์กร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลของสถานศึกษา มีการปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้เป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา มาใช้เป็นดัชนีห้องสมุดสถานศึกษา มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบที่ 8 “การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ” ประกอบด้วยมีการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีกองทุนสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้เรียน เฉพาะด้าน โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่างๆ สำหรับนักเรียนที่อยู่ห่างไกลอย่างเหมาะสม มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมทักษะอาชีพสำหรับนักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการการเรียนการสอนและการวิจัย

องค์ประกอบที่ 9 “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้” ประกอบด้วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริง ส่งเสริมให้ครูสอนซ่อมเสริมนักเรียน โดยเน้นให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริงและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนให้นักเรียนได้รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมรักการอ่าน ทักษะศึกษา เป็นต้น ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอนโดย สนับสนุนงบประมาณและการพัฒนา

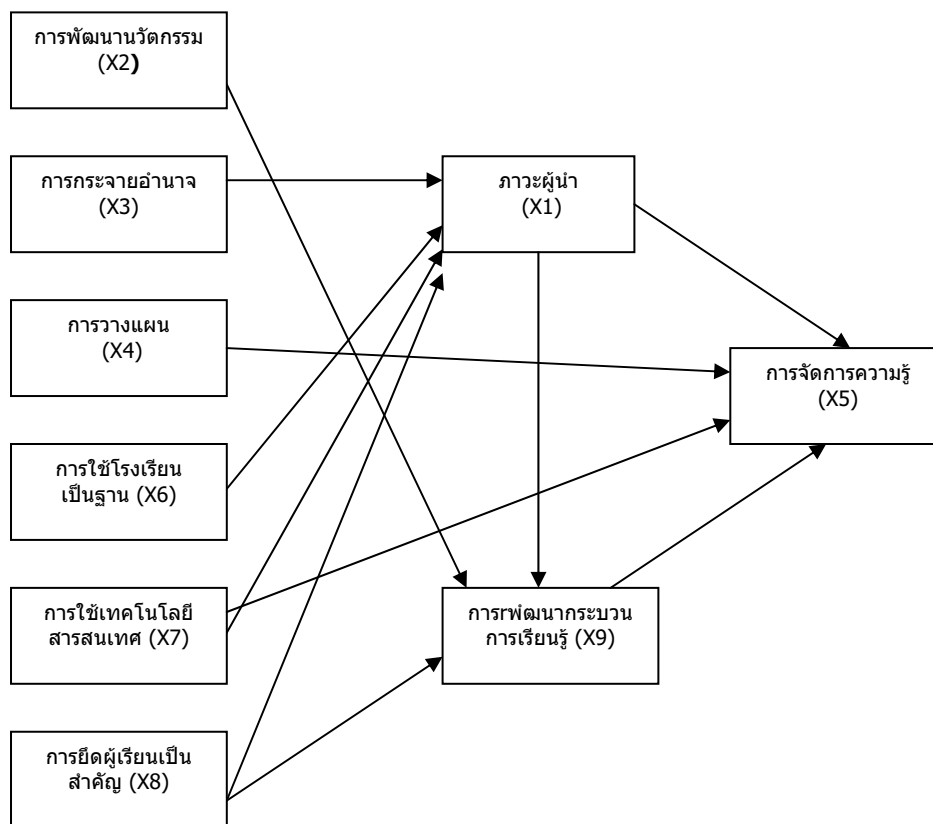
2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี มีค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดล คือค่าไค – สแควร์ (Chi – Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 4.49 (P = 0.72186) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า $GFI = 0.00$ และค่า $AGFI = 0.99$ ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนวัตกรรม การบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0015 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.0015 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ต้ององค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การพัฒนานวัตกรรม การกระจายอำนาจ การวางแผน การจัดการความรู้ การใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 70.93 ($R^2 = 0.71$)

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน ภูมิภาคตะวันตก สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร ทั้ง 9 องค์ประกอบ โดยสรุป ได้ว่าการพัฒนานวัตกรรม (X2) มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (X9) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ (X5) สำหรับการกระจายอำนาจ (X3) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (X8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (X7) และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (X9) ส่วนมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ (X1) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ (X5) สำหรับการวางแผน (X4) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X7) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ (X5) และสำหรับกลุ่มตัวแปรอิสระทั้ง 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนานวัตกรรม (X2) การกระจายอำนาจ (X3) การวางแผน (X4) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน (X6) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X7) ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การยืนยันและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบพบว่า ทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน ภูมิภาคตะวันตกมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ การนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

สรุป องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 แสดงองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก พบว่า มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนานวัตกรรม 3) การกระจายอำนาจ 4) การวางแผน 5) การจัดการความรู้ 6) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 9) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ในสภาวะปัจจุบันที่การจัดการศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นมาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจลงสู่โรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่จะนำนโยบายด้านการจัดการศึกษาไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ทำให้ทักษะความสามารถในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนนับ เป็นกลไกหลักในการสร้างประสิทธิภาพของการบริหารการจัดการศึกษา และทำให้โรงเรียนเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน สภาพการบริหารจัดการศึกษาดังกล่าวสะท้อนว่า "นวัตกรรมการบริหารโรงเรียน" มีความสำคัญยิ่ง ถึงเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับตัว และต้อง

คิด วิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับการจัดการศึกษาโดยจำเป็นต้องนำนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมาประยุกต์ใช้ให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มยิ่งขึ้นไป ดังนั้น นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่สำนักผู้ตรวจราชการที่ 6 และ 7 กล่าวถึงความสำเร็จของการนำนวัตกรรมการบริหารรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การใช้เทคนิคการบริหารจัดการในโรงเรียนต้นแบบประเภทต่าง ๆ และการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กมาใช้ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วองค์ประกอบทั้ง 9 ที่ค้นพบ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา ที่กล่าวว่า นวัตกรรมการบริหารการศึกษาเป็นรูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จสำหรับโรงเรียนที่มีข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนชายแดน โรงเรียนที่มีเด็กพิการหรือเด็กด้อยโอกาส เป็นต้น และเมื่อพิจารณาตามลำดับขององค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบด้าน “ภาวะผู้นำ” เป็นพฤติกรรม วิธีการ ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานด้วย องค์ประกอบนี้พบว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังที่ เสาวนิตย์ เสาวนานนท์ กล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่น ๆ ทำงานตามที่ต้องการจนประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ เทนเนนบอม (Tannenbaum) ได้กล่าวว่าผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ ของตน หรือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งบริดจ์ (Beach) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และยังพบอีกด้วยว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำนายประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียนได้ และ มาร์ติน (Martin) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีพบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลจากการวิจัยนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาทการเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและการเป็นผู้นำนั้นสามารถนำสถาบันหรือองค์การไปสู่เป้าหมายสำเร็จได้ รวมทั้งซิลินส์ และเมอร์เรย์ – ฮาร์วีย์ (Silins and Murry – Harvey) ได้ทำการศึกษาสิ่งที่ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ เกิดความสำเร็จ พบว่า โรงเรียนที่ประสบ

ความสำเร็จมากที่สุด เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้หุงขนาดใหญ่ที่มีกิจปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งเสริมการรับรู้ในเชิงบวกของบุคลากร ครูต่อองค์การ การเรียนรู้ของนักเรียน เจตคติ และการมีส่วนร่วมในโรงเรียนจากการวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อทดสอบรูปแบบความสำเร็จ และประสิทธิผลของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ภาค ประเภท ขนาด ทักษะของครูที่มีต่อผลของภาวะผู้นำ ผลของโรงเรียน และผลของนักเรียน ได้พบว่าภาวะผู้นำของโรงเรียน และความสำนึกที่เข้มแข็งของครูกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตร การพัฒนาครู และวัฒนธรรมโรงเรียน มีผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จของโรงเรียน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียน ควรใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง โดยดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก เพราะจะทำให้บุคลากรเข้าใจบริบทของการจัดการศึกษา เมื่อเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงระเบียบ แนวทางทางปฏิบัติงานขององค์การอย่างทั่วถึงและถ่องแท้แล้ว ก็ส่งผลให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและสัมฤทธิ์ผล และยังมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มสถานการณ์ในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมสนองตอบนโยบายและสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนตลอดเวลาได้อย่างทันเหตุการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงนโยบายที่จะนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบด้าน “การพัฒนานวัตกรรม” โดยเน้นความสามารถของผู้บริหารและทักษะการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการพัฒนาแนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหารโรงเรียน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อโรงเรียน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมทางการศึกษานับเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการศึกษาเพราะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมทางการจัดการ หรือ Management Innovation คือ แนวทางคิดในการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการปกติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการขององค์กร หรือถ้าให้ง่ายเข้า ก็คือสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการบริหารจัดการขององค์กร ในขณะที่นวัตกรรมในด้านอื่นๆ เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการในการทำงานทั่วๆ ไป นวัตกรรมทางการจัดการเน้นปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กร (Management Process) ได้แก่ วัฒนธรรมเกี่ยวกับ ระบบ รูปแบบ วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีข้อจำกัดต่างๆ

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร โรงเรียนในชุมชนแออัด โรงเรียนที่ขาดแคลนครู โรงเรียนที่มีเด็กพิการหรือเด็กด้อยโอกาส โรงเรียนในเมืองที่มีนักเรียนจำนวนมาก พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ ได้เสนอความเห็นว่า ผู้บริหาร SMEs ยุคใหม่ จะทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและต้องคิดอย่างเป็นระบบ โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรต่างๆอย่างครบถ้วนให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหาร จะต้องมียอดความรู้ด้านนวัตกรรมทางการบริหารแบบเชิงบูรณาการ หรือเป็นสหวิทยาการ

จากนวัตกรรมการบริหารดังกล่าวแสดงว่า นวัตกรรมบริหาร คือการนำ แนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหารองค์การ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

องค์ประกอบด้าน “การกระจายอำนาจ” การกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถานศึกษา และการร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้มีการใช้อย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวคิดการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนผู้มีความสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินงานพัฒนาหรือปรับปรุงจะต้องดำเนินการอย่างครอบคลุมทุกองค์ประกอบของโรงเรียนโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายใต้ข้อตกลงร่วมกันมีกฎหมายรองรับโดยเฉพาะเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายการบริหารอยู่ 4 งานหลัก คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ซึ่งมักประสบปัญหาความขาดแคลนจึงต้องได้รับการช่วยเหลือให้สามารถบริหารจัดการงานหลักทั้ง 4 งานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนิติบุคคลต่อไป หลักการของการกระจายอำนาจ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษา มอบอำนาจตัดสินใจ ให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงออกเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ขัดกับนโยบาย กฎระเบียบ และต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ มุ่งเน้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และท้ายที่สุดเพื่อมุ่งหวังประสิทธิผลให้เกิดแก่สถานศึกษา ชุมชน และนักเรียน ตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ร่วมกันดังที่ เสน่ห์ แดงทอง ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาพอนาคตทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านคลองตัน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาต้องมีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นจัดการศึกษาเพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำเพิ่มเติมว่า การกระจายอำนาจนั้นถ้าจะให้เกิดความเป็นอิสระ ควรจะออกนอกกรอบราชการไปเลย โดยอยู่ ในการกำกับของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 1 จึงควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจของโรงเรียนและประชาสัมพันธ์ให้ครูปฏิบัติการสอนทุกคนต้องฝึกอบรมใหม่ให้มีความรู้เรื่องการกระจายอำนาจ เพราะการกระจาย

อำนาจมีความสำคัญต่องานวิชาการและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน ถ้าบุคลากรทุกคนเข้าใจมีทักษะ มีความรอบรู้ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลดีกับองค์การเป็นอย่างยิ่ง “การกระจายอำนาจ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีระดับความจำเป็นในการใช้ในการบริหารในโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยคิดเห็นว่า “การกระจายอำนาจ” ต้องอาศัยความเข้าใจและการอุทิศตนของผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง

องค์ประกอบด้าน “การวางแผน” การวางแผนนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารตัวหนึ่ง ดังที่ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก กล่าวว่า การวางแผนคือ กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ทางวิชาการ นอกจากวินิจัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้ว ยังกำหนดวิธีการอย่างถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้น จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้มีขึ้น การกำหนดแผนเป็นการแสดงออกถึงอัจฉริยภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความพากเพียรพยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่การดำรงชีวิต และสมพงศ์ เกษมสิน กล่าวว่า การวางแผน คือ การเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราใฝ่ฝันหรือคาดหวังที่จะดำเนินงานให้สำเร็จการวางแผนจึงเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการอันมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกระทำกิจกรรมในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ ถือว่าเป็นหน้าที่ลำดับแรกของผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหาร แต่การวางแผนมักเกิดปัญหาที่ทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ และสมพงศ์ เกษมสินกล่าวถึง อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการวางแผนได้แก่ (1) การขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน (2) ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน (3) ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์ (4) จุดประสงค์นโยบายไม่แน่นอนทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงานจะให้ประสานงานสอดคล้องกันได้ (5) นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงานนั้น (6) อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และ (7) ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดทำแผนซึ่งไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงมีสาเหตุสำคัญอยู่ที่ประการคือ (1) หน่วยงานทุกระดับยังขาดการประสานแผนอย่างเป็นระบบแผนจะต้องสัมพันธ์กันทั้งนโยบาย เป้าหมาย กิจกรรมและงบประมาณอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะกิจกรรมและงบประมาณ หากหน่วยงานที่มีหน้าที่เสนอจัดตั้งงบประมาณและหน่วยปฏิบัติไม่ประสานกันโดยไม่ได้กำหนดกิจกรรมและงบประมาณไปในทางเดียวกันแล้ว แผนพัฒนาที่จัดทำขึ้นก็จะไม่ได้รับการตอบสนองด้านงบประมาณ

ทำให้แผนพัฒนาไม่ได้นำไปใช้ให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร จนบางครั้งอาจเกิดความรู้สึกเหมือนว่า การจัดทำแผนพัฒนา เป็นเรื่องสูญเปล่า (2) หน่วยงานทุกระดับยังขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตามผล และประเมินผลแผนที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนของหน่วยงานทุกระดับส่วนใหญ่ยังขาด ระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งบประมาณ และทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรไม่ได้ถูกนำมาใช้ตามแผนที่ วางไว้ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง ในการใช้ทรัพยากรและไม่สามารถสนองตอบต่อการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง (3) หน่วยงาน เกือบ ทุกระดับยังขาดความสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผน การขาด ความครบถ้วนสมบูรณ์ในเรื่องข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนทำให้ยากต่อการตัดสินใจใน การกำหนดงาน/โครงการที่จะทำซึ่งนอกจากจะส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนแล้ว ยังทำให้ แผนที่จัดทำขึ้นไม่อาจแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงและ (4) บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความรู้และทักษะ ผู้ร่วมรับผิดชอบในการจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานทุกระดับ ส่วนหนึ่งยัง ขาดความรู้และทักษะในการเขียนรายละเอียดงาน/โครงการ และงบประมาณทำให้แผนที่จัดทำขึ้น ขาดความสมบูรณ์ชัดเจนขาดความสมเหตุสมผลในการจัดทำงบประมาณทำให้ยากต่อการพิจารณา อนุมัติ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้น ณรงค์ สุทธิวิรัช กล่าวว่า การวางแผน ปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนนั้นยังขาดรายละเอียดและความชัดเจนในการนำไปดำเนินการ ทั้งนี้ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านการวางแผน แม้จะเคยผ่านการอบรมเรื่องการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปี พ.ศ. 2529 ก็ตาม แต่ก็ยังเป็นหลักสูตรรวม ๆ ไม่ใช่หลักสูตรด้านการวางแผนโดยเฉพาะและในการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารโรงเรียนจะมอบหมายให้ครูรับผิดชอบไปจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามงานที่รับผิดชอบเพื่อนำมารวบรวมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยครู ดังกล่าวยังขาดความรู้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและเมื่อแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนได้รวบรวมดำเนินการจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์กันอย่างจริงจังทำ ให้นำแผนไปปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่เหมาะสมและมีการควบคุมติดตามในระดับน้อย

จากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผน เป็นกระบวนการแรกของการบริหารงาน ทุกประเภทที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการบริหารกระบวนการอื่น ๆ ในการดำเนินการจัดทำแผน แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ทางเลือกในการตัดสินใจ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาและเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงการวางแผนเป็นสำคัญโดย ดำเนินการให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรสายผู้สอนสามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

องค์ประกอบด้าน “การจัดการความรู้” โดยพิจารณาจากการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ การค้นคืนความรู้ และการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาปรับปรุงให้ระบบการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อการจัดการความรู้เป็นสื่อความคิดใหม่ สิ่งใหม่ ผู้นำการจัดการความรู้มาใช้ต้องเผชิญกับการเสี่ยงจากสิ่งที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ดังนั้น การตกลงใจที่จะนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังที่ แสตม (Stam) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Journey from Concept to Practice: One Company's Experience with the Learning Organization) พบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการวางแผนในการสื่อสารมีความสำคัญ ทำให้เกิดเป็นเทคนิคที่เชื่อมโยงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ แซนด์อาร์ส (Sandars) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ ในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ปรากฏในกระบวนการทางสังคม การสื่อสารของผู้ที่ปฏิบัติ เป็นการรับรองแหล่งคุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก แต่องค์กรจะสามารถชี้วัดความเจริญขึ้นขององค์กรได้ โดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นข้อจำกัดที่ไม่ต้องการการปฏิบัติ แต่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ปรากฏอยู่ทั่วไป สอดคล้องกับ ประดับพิน ภูชนะกุลได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง พบว่า

- 1) โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย
- 2) โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองมีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความต้องการในด้านการจัดการความรู้ได้เกิดการยอมรับเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การบริหารจัดการของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้การจัดการความรู้ของโรงเรียน การจัดการความรู้ยังถือเป็นเรื่องใหม่และเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหาร

จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการโน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรโดยการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้าน “การใช้โรงเรียนเป็นฐาน” โดยพิจารณาจากการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งประโยชน์ของการบริหารจัดการศึกษาและเป็นการสนับสนุนให้ภารกิจหลักของโรงเรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยให้ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร ดังที่เดวิด(David) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น เช่นเดียวกับ เอ็ดเลย์ (Edley) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนกำหนดการสอนและตารางเวลาต่าง ๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคลากรและงบประมาณ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นการบริหารที่เน้นหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันบริหารจัดการร่วมกันคิด ตัดสินใจ มีส่วนร่วมทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาและเป็นไปตามความต้องการของประชากรในท้องถิ่น ดังที่อุทัย บุญประเสริฐได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ คือ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพ ในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสุชาติ การสมบัติ วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน สรุปได้ดังนี้)ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน โดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน 2)บริบทของโรงเรียนของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดของ

โรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครู
 แห่งชาติ 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับ
 ข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ
 ต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการ
 เปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบ
 ด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน สุเทพ บุญประสบ ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียน
 เป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนใช้ในการบริหาร เป็น
 แบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในรูปคณะกรรมการ แนวทางการบริหาร
 โรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียน คือ การสร้างศรัทธาและความตระหนัก
 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยโอกาสและ
 อุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพนำแผนพัฒนาคุณภาพสู่การปฏิบัติ
 โดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัดลดความซ้ำซ้อน
 ของงานกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสนใจ
 พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ อนันต์ เพียรพานิช ได้ศึกษาวิจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
 ฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนที่มีบทบาทหลัก ตามความคิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียน
 ขามใหญ่พัฒนาอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูและผู้นำชุมชนเห็นด้วยกับการนำรูปแบบ
 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักอยู่ในระดับมาก ได้แก่
 บริหารทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคลากรตามลำดับ ส่วนการบริหารด้านงบประมาณอยู่ในระดับ
 ปานกลางนอกจากนี้ครูและผู้นำชุมชนมีความคิดเห็นต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการนำรูปแบบ
 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารทั้ง 4 ด้านดังนี้ 1) ด้าน
 วิชาการครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า บุคลากรในท้องถิ่นขาดความพร้อมโดยเฉพาะด้านความรู้และ
 ความแตกต่างด้านการศึกษาของครูกับผู้นำชุมชน การกำกวมสิทธิ์ในการเลือกแบบเรียนอาจจะทำให้
 โรงเรียนไม่สามารถเลือกหนังสือได้ตามความต้องการของโรงเรียน ไม่เพียงพอต่อค้นคว้าวิจัย
 2) ด้านงบประมาณ ครูและผู้นำชุมชน มีปัญหาในการจัดหางบประมาณเข้าอุดหนุนโรงเรียนและ
 การจัดการงบประมาณให้โปร่งใสเป็นรูปธรรม ปัญหาการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่นปัญหาการจัดสรรงบประมาณตามจริงและเพียงพอ 3) ด้านบุคลากรครูและ
 ผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาบุคลากรและผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา
 ปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครูเลากจ้างประจำ ปัญหาการพิจารณาคุณและโทษโดยสถานศึกษา 4) ด้าน
 การบริหารทั่วไป ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจระหว่างคณะกรรมการ

สถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาปัญหาแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและปัญหาการมีส่วนร่วมในการกำหนดธรรมนูญโรงเรียน

บรูซ บราวน์ (Bruce Robert Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School – Based Management by School and Community Stakeholders) ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัวคือภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับจอห์นนี่ บราวน์ (Johnnine Anthony Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน (An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ผลการวิจัยพบว่ามีสหสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้หรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาทั้งด้านหลักสูตร งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา แต่ทั้งนี้ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและหน้าที่ตามบทบาทใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษาและมีความเต็มใจจะสนับสนุนโรงเรียน และการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนมีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

องค์ประกอบด้าน “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ” เทคโนโลยีและการสื่อสารนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาการศึกษา การวางแผนจัดการศึกษา และคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกระดับ ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเพิ่มจำนวนประชากรและความต้องการทางการศึกษา รวมทั้งความต้องการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจให้เทียบทันกับนานาอารยประเทศทำให้เทคนิควิธีการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเดิมที่เคยใช้ได้ผลใช้ไม่ได้กับสภาพการณ์ในปัจจุบัน จึงมีความพยายามนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยพัฒนาการจัดการศึกษากันมากยิ่งขึ้น ดังที่ ปญญา ศรีแก้ว วิจัยเรื่อง “การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเทศบาล” ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหาร

โรงเรียนส่วนมากจะใช้บริหารธุรการ การเงินและพัสดุมากที่สุด งานวิชาการใช้จัดทำข้อสอบ งานธุรการ การเงินและพัสดุใช้จัดทำหนังสือราชการ เอกสารและสิ่งพิมพ์ งานบุคลากรใช้ทำทะเบียนประวัติ บุคลากรงานกิจการนักเรียนใช้ทำทะเบียนการช่วยเหลือบริการอาหารกลางวัน เครื่องเขียน แบบเรียนงาน อาคารสถานที่ใช้ทำทะเบียนประวัติการสร้างอาคารเรียน งบประมาณ งานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนใช้จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) ปัญหาและอุปสรรค การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน ด้านตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ มีจำนวนไม่เพียงพอโปรแกรมมี ราคาแพงและไม่สามารถจัดหาได้เพียงพอกับสภาพการใช้งาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้คอมพิวเตอร์ เพื่อใช้และพัฒนาโปรแกรม บุคลากรได้รับการฝึกอบรมน้อยและระยะเวลาในการฝึกอบรมสั้น ไม่มี งบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ไม่มีหลักสูตรใช้ในการเรียนการสอน ขาดแบบเรียน และแบบฝึกหัด งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ ไม่มีห้องเรียนคอมพิวเตอร์ เช่นเดียวกับ จำปี ทิมทอง ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย พบว่า มีการใช้ อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนโดยการใช้บริการค้นหาข้อมูลจากเว็ลด์ไวด์เว็บและปัญหาการใช้ อินเทอร์เน็ตของครูส่วนใหญ่ คือ การสื่อสารกับศูนย์บริการมีความเร็วต่ำ การใช้งานระบบ อินเทอร์เน็ตมีความซับซ้อนมาก นโยบายสนับสนุนด้านงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการใช้อินเทอร์เน็ต ไม่ชัดเจน ครูส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาในการใช้อินเทอร์เน็ตเนื่องจากมีภาระงานอื่น ๆ ที่ต้องรับผิดชอบ หลายด้าน ส่วนความต้องการใช้อินเทอร์เน็ตของครูส่วนใหญ่ พบว่า มีความต้องการใช้บริการบน อินเทอร์เน็ตเพื่อค้นหาข้อมูล และมีความต้องการให้มีการจัดอบรมด้านความรู้ในการนำอินเทอร์เน็ต ไปประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนมากที่สุด สอดคล้องกับพัชรินทร์ บางเขียว ได้ศึกษาเชิงประเมิน ประสิทธิภาพโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทยของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและใช้งานได้ดี โดย โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต เพื่อการติดต่อสื่อสาร การสืบค้นข้อมูลและการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความเห็นว่าโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย มีส่วนในการพัฒนาการศึกษา และลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษา ศิริวรรณ ผ่องภิรมย์ ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ระดับปัจจัยการบริหารในโรงเรียน ประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน และระดับคุณภาพ ของระบบสารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณา ในแต่ละด้าน แคสซิดี้ (Cassidy) ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจการพัฒนาระบบการศึกษา

วิเคราะห์ระบบการบริหารข้อมูลทางการศึกษา โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่จะส่งผลให้ข้อมูลเกี่ยวข้องทั้งหมดได้เป็นผลประโยชน์และถึงมือผู้บริหารผู้เกี่ยวข้องทุกระดับการศึกษา พบว่า การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลนั้นต้องกำหนดเกณฑ์เพื่อการประเมินและการออกแบบระบบ บริหารจัดการ ข้อมูลการศึกษาจึงจะสามารถพัฒนาระบบการศึกษาได้

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นและสำคัญในสถานศึกษาดังที่กรมวิชาการได้กล่าวว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการ 3) การบริการข้อมูล 4) การพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

องค์ประกอบด้าน “การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ” ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดูแล ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการเรียนการสอนให้ครูเตรียมการสอน เตรียมสื่อการเรียนการสอนทุกครั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมโดยใช้วิธีการสอนหลาย ๆ วิธี มีการสอดแทรกจริยธรรมในการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ และมีการตรวจสอบความรู้พื้นฐานของนักเรียนก่อนทำการสอนทุกครั้ง เป็นต้น เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

และถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาหลายๆ แห่งต้องเริ่มให้ความสำคัญ ดังที่ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา กล่าวว่า การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนเชิงรุก (Active Learning) คือ หากความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร เพื่อน แหล่งความรู้ อาจารย์ และสิ่งแวดล้อม โดยที่ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้แนะนำ มีหลักวิชาการรองรับ สร้างองค์ความรู้และประมวลความรู้ได้โดยมีผู้สอนเป็นผู้แนะนำ ใช้แหล่งข้อมูลร่วมกัน กำหนดการเรียน การประเมินผลประเด็นการศึกษา ดังนั้น การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ การจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่ให้ผู้เรียนมีอิสระในการใช้สติปัญญาของตนเอง ให้ผู้เรียนมีความเกี่ยวข้องในกระบวนการเรียนการสอนเป็นส่วนตัว ทั้งในลักษณะของเป็นผู้ริเริ่มการเรียนด้วยตนเอง ตลอดจนถึงผลการประเมินผลการเรียนด้วยตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทำทาสติปัญญาของผู้เรียน ผู้เรียนและผู้สอนมีความเข้าใจและจริงใจต่อกัน กระบวนการที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน โดยผู้สอนจะมีบทบาทในการส่งเสริม ให้ข้อมูลย้อนกลับและชี้แนะการเรียนรู้ของ

ผู้เรียนในลักษณะของการจัดประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียน สอดคล้องกับพงษ์พันธ์ พงษ์โสภา ที่กล่าวว่าแนวทางในการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้มาใช้ จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ผสมผสาน ความรู้ต่าง ๆ พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลา ทุกสถานที่ สถานศึกษาต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมผู้สอนจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ร่วมมือกับบุคคล องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ซึ่งผู้บริหารต้องบริหารการจัดการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ และการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรียนรู้

การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพราะจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตหรือสามารถปรับสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับตัวได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารโรงเรียน ครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในแวดวงของการศึกษาของโรงเรียน จึงควรให้ความสนใจเรื่องของการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

องค์ประกอบด้าน “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้” การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพราะการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ การพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติดังนี้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครองชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม ซึ่งจิตติรัตน์ ฤทธิ์สมบูรณ์ ศึกษาเรื่องการพัฒนาผลการเรียนรู้ เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่สอนด้วยวิธีสอนแบบ

ร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกลุ่มช่วยเหลือเป็นรายบุคคล ร่วมกับเทคนิค KWDL พบว่า นักเรียนที่เรียนรู้โดยกระบวนการสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกลุ่มช่วยเหลือเป็นรายบุคคล ร่วมกับเทคนิค KWDL หลังการจัดการเรียนรู้นักเรียนมีผลการเรียนรู้สูงกว่าก่อนจัดการเรียนรู้ และกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติดังนี้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครองชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันตามความเหมาะสม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เสนอแนะวิธีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้าน 1) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและยกระดับความสามารถในการอ่าน 4) สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นต้นแบบ 5) ส่งเสริมและพัฒนาด้านการศึกษาพิเศษโดยเน้นรูปแบบการจัดการเรียนร่วม 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ประสานสถานประกอบการชุมชน เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ 7) พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกนอกจากนี้ วุฒินันท์ อบอ่น กล่าวว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 5 ลักษณะ คือ การเรียนรู้อย่างมีความสุข การเรียนรู้แบบองค์รวม การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพราะการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ การพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบที่ค้นพบของนวัตกรรม การบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถ ใช้ประโยชน์ได้จริง และองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน ภูมิภาคตะวันตกนั้น ทุกคนมีความเห็นว่า “ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญที่สุด และเห็นว่า องค์ประกอบ ด้านอื่น ๆ นั้นมีความสำคัญต่อนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกทุกองค์ประกอบ มีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด

จากการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกโดยการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ อภิปรายความได้ว่าเมื่อผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำ มีการพัฒนานวัตกรรม มีการกระจายอำนาจ มีการวางแผน มีการจัดการ ความรู้ มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ และ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ก็จะส่งผลให้การบริหารจัดการโรงเรียนและการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนดีขึ้นไปด้วย และในทางเดียวกัน เมื่อการบริหารจัดการโรงเรียนและการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ก็จะส่งผลให้องค์ประกอบด้านอื่น ๆ ดีเพิ่มขึ้นด้วย โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดพ้อง ต้องกันทั้ง 5 คนว่านวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีความเหมาะสม เป็น ประโยชน์ และสามารถที่จะนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกได้อย่างมี ประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากว่าองค์ประกอบทุกตัวในกลุ่มตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น การนำนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกไปใช้ ในการบริหารโรงเรียนจึงต้อง คำนึงถึงองค์ประกอบด้านต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย เพื่อความสมบูรณ์และเหมาะสมในการนำนวัตกรรม ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนต่อไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมพบว่า ควรพิจารณาองค์ประกอบที่ไม่มีในนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ที่นำเสนออีก 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็น ทีมที่มีประสิทธิภาพ 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การวางแผน ที่ดี 5) การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ 6) การส่งการที่ดี เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงาน ที่เป็น รูปธรรมและตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำขององค์กร ต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยไม่เกิดความเครียดจากสภาวะกดดันต่างๆ ทั้งยังต้องม ีความสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้โดยไม่เกิดการต่อต้าน และ ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ข้อเสนอแนะ

นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก จะมีลักษณะการบริหารที่แตกต่างไปจากการบริหารโรงเรียนโดยทั่ว ๆ ไป ตามบริบทของสถานศึกษานั้นๆ แต่เพื่อให้ได้ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ในเชิงลึกมากขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนำข้อค้นพบครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่จะกำหนดนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารใช้การติดตาม กระตุ้น เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งยังต้องจัดปฐมนิเทศบุคลากรในโรงเรียนให้รับทราบ เข้าใจ และยอมรับนโยบาย ระเบียบในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนานวัตกรรม ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีและนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ด้านการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมและให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมด้วย

3. การกระจายอำนาจ ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุน ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจ ด้านการนำไปปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนต้องกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและมีอิสระในการดำเนินงานที่อยู่บนความถูกต้อง โดยมีการมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล

4. การวางแผน ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้เรื่องการวางแผน และติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ ด้านการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการวางแผน และต้องนำแผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

5. การจัดการความรู้ ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังในโรงเรียน ด้านการนำไปปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ในการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูทุกท่าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการนำไปปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนใช้การบริหารโดยดำเนินการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์

7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด ส่งเสริมสนับสนุนให้มีเครือข่ายข้อมูลด้านการบริหารและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนอย่างพอเพียง ด้านการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ตลอดจนติดตามการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครู

8. การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านนโยบาย มีการกำหนดให้การดำเนินงานของโรงเรียนทุกเรื่องต้องมุ่งผลสำเร็จไปที่ผู้เรียน ด้านการนำไปปฏิบัติ การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ควรยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูต้องใช้วิธีการที่หลากหลายที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วม

9. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านนโยบาย ควรกำหนดให้บุคลากรของโรงเรียนได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ด้านการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนากระบวนการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูผู้สอนให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและสถานศึกษาเอกชน
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร โรงเรียนที่ใช้วัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก
3. ควรศึกษาวิจัยในเชิงลึกเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการบริหารชายแดนภูมิภาคตะวันตกกับประสิทธิผลของโรงเรียน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมวิชาการ. สภาพปัญหาแนวทางการพัฒนาและการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนของ
มัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2536.

_____. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

_____. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา : กรอบและการทำงาน โครงการประกัน
คุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

_____. รายงานสรุปผลการวิจัย เรื่อง สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการ
เรียนรู้ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ , 2544.

กรมสามัญศึกษา. การประกันคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา เล่ม 1. กรุงเทพฯ : ระบบการ
ประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา, 2545.

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :
กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.

_____. รายงานผลการดำเนินงาน 2 ปี กับ การปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ.
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2542.

_____. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช พ.ศ.2544. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
องค์การค้ำคุรุสภา, 2544.

กฤษมันต์ วัฒนารงค์. “ประสิทธิภาพบทเรียน CAI.” เทคโนโลยีสื่อสารการศึกษามูลนิธิ
ศาสตราจารย์ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล 10, 1 (2546) : 103.

กานต์ จันทวงษ์. “การสร้างชุดสื่อและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวีธีระบบ สำหรับพัฒนาผู้นำเครือข่าย
โรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2548.

กานต์สุตา มาชะสีวานนท์. “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

กำพล คงพันธุ์. “ความคิดเห็นของคณะกรรมการสมาคม ผู้ปกครองและศิษย์เก่าต่อการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตราชนครินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2548.

กิดานันท์ มลิทอง, เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, 2545.

กิตติกาญจน์ เกษมสุขจรสแสง, “การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วารสารวิชาการ 10,3 (กรกฎาคม-กันยายน 2550): 38.

กิริติ ยศยิ่งยง. ความหมายเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหาร [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2551. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/innovativemanagement/177002>

ครุสภา. มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก

<http://seesaward.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=126>

จตุรงค์ ภูอยู่เย็น. “พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.

จักรกฤษณ์ คุ่มรอบ. “สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนภาค 3.” วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535.

จันทนา สุขชนารักษ์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545.

จำปี ทิมทอง. “สภาพ ปัญหา และความต้องการจากการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2542.

จำลอง ขุนพลแก้ว. การวิเคราะห์ปัญหา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2551. เข้าถึงได้จาก
<http://qao.payap.ac.th/qanews0446/qaknowledge0446.html>

จินนา ต้นสรวิพุธ และ วลี เพชรคำ. “การพัฒนาองค์ความรู้และระบบนวัตกรรม.” วารสาร
เศรษฐกิจและสังคม 43 , 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2549) : 56.

จิราภรณ์ สุธรรมสภา. ระบบสารสนเทศเพื่องานก่อสร้าง. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
2537.

เจริญศรี พงษ์สิงห์. แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ของท้องถิ่นเพื่อรองรับ
การกระจายอำนาจทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ :
กระทรวงศึกษาธิการ, 2543.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
และทำปกเจริญผล, 2529.

ชญานิ ภัทรวารินทร์. “นวัตกรรมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพครู.” วารสารคุณิสารสยาม
2009 5, 5 (มิถุนายน 2552) : 10.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. การประยุกต์งานวิจัยทางเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ในประมวลสาระชุด
วิชา การวิจัยเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา หน่วยที่ 11-15. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

ชัยวัฒน์ แดงมาดี. “การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เรื่อง
เศษส่วน ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม
เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. นวัตกรรมเพิ่มสร้างมูลค่าและความยั่งยืนของ SMEs. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2549.

ชูชาติ แปลงล้วน. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการ
เรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต4.”
การค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2549.

จิตร์รัตน์ ฤทธิ์สมบูรณ์. “การพัฒนาผลการเรียนรู้เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ ของนักเรียน
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่สอนด้วยวิธีสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ เทคนิคกลุ่มช่วยเหลือ
เป็นรายบุคคล ร่วมกับเทคนิค KWDL.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา
หลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

ณรงค์ สุทธิวิรัช. “กระบวนการนำแผนพัฒนาการประถมศึกษาไปดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์ :
กรณีศึกษาที่อำเภอเมืองราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2534.

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ดนัย เทียนพุฒ. Innovation scorecard [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก
<http://www.oknation.net/blog/DNT/2007/10/31/entry-3>

ดิเรก วรรณเสียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545.

เดือนใจ รักษาพงษ์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ทองคำ วรรณ. “การพัฒนานวัตกรรมการสอนโครงงานวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

ทิพวัลย์ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : พิมพ์อักษร, 2546.

ทิสนา เขมมณี. “การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลชิปปา.” ใน
นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคใหม่. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย , 2543.

ทศนา แหมมณี. “การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลชิปปา (CIPPA Mode).”

วารสารวิชาการ 3 (มกราคม 2542) : 40.

ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง จำกัด, 2546.

_____. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

_____. องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2535.

ชนเส ปานอุทัย. “การมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนต่ำ และโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสูง.” สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทชนาเพรส จำกัด, 2550.

_____. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัทแอล.ที. เพรส จำกัด, 2550.

_____. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

นงนภัส เทียงกมล. การบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แสงชัยการพิมพ์, ม.ป.ป.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติคุณุชร. บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

นิพนธ์ สุขปริดี. นวัตกรรมเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา. กรุงเทพฯ : นีลนารการพิมพ์, 2545.

เนตรนรินทร์ พิมพ์มาด. “การพัฒนาผลการเรียนรู้ เรื่องการแก้โจทย์ปัญหาของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่จัดการเรียนรู้แบบร่วมมือกันโดยใช้เทคนิคทีมเกมแข่งขัน TGT ร่วมกับเทคนิคKWDL.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ : บริษัท พี เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์ จำกัด, 2550.

บิสิเนสไทย. 100 ซีอีโอไทย เชื้อ! นวัตกรรมสร้างความมั่งคั่ง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก www.BusinessThai The Only Marketing Newspaper in Thailand.htm

บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. ระเบียบวิธีการวิจัย ทางพยาบาลศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ยูเออนด์ ไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด, 2547.

บุญดี บุญญกิจ. การจัดการความรู้.....จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2548.

บุญดี บุญญกิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548.

เบ็ญจรัตน์ ปิ่นเวหา. “การพัฒนาความสามารถด้านการอ่านจับใจความของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้โดยใช้เพลงประกอบการสอน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

ประทุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.

_____. นโยบายและการวางแผน : หลักและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2535.

ประดับพิณ ภูชนะกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

ประเทือง ทรัพย์เกิด. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพและความต้องการพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นที่สูงตามแนวชายแดนไทย-พม่า ในเขตตรวจราชการที่ 6-7. ราชบุรี :
สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 6-7, 2549.

ประนอม เพชรภู. การสอนที่เน้นกระบวนการ หลากหลายวิธีสอนของครูต้นแบบ 2541 วิชาภาษาไทย. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2542.

ประนอม เดชชัย. นวัตกรรมการเรียนการสอนและแนวปฏิบัติสังคมศึกษา. เชียงใหม่ : ภาควิชามัธยมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2531.

ประพนธ์ ผาสุกยิด. นวัตกรรมการศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 ตุลาคม 2550. เข้าถึงได้จาก
<http://www.kmi.or.th/document/EduInnovation.doc>

ประมวล เสนาฤทธิ์. การวางแผนและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ปรางทิพย์ อุจะรัตน์. การบริหารทางการพยาบาล. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์, 2541.

- ปรีชา สุขคุณ. “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในโครงการเด็กพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติ
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- ปัญญา ศรีแก้ว. “การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเทศบาล.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่2. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงตามแนว
ชายแดน. พิษณุโลก : สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 2, 2549.
- _____. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงตามแนวชายแดน. พิษณุโลก :
สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 2, 2551.
- ผู้ตรวจราชการประจำเขตการศึกษาที่6. โรงเรียนต้นแบบ Best Practice ในโครงการสืบค้นและ
เผยแพร่ข้อมูลผลงานดีเด่นเขตตรวจราชการที่ 6-7. ราชบุรี : สำนักผู้ตรวจราชการ
ประจำเขตตรวจราชการที่ 6, 2548.
- พงกะพรรณ ตะกรมทอง. หลักการบริหาร [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2551. เข้าถึงได้จาก
<http://www.plan.su.ac.th/Research/Databest/new1june2008.pdf>
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภ. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พัฒนาการศึกษา, 2542.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. การศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541.
- พรทิพา เหลืองวัฒนกิจ. พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ธรรมกล
การพิมพ์, 2547.
- พระมหาสุทนต์ อาภาโร. นวัตกรรมการเรียนรู้: คน ชุมชน การพัฒนา. กรุงเทพฯ : พิสิษฐ์
ไทยออฟเซต , 2548.
- พโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.
- พสุ เดชะรินทร์. นวัตกรรมทางการบริหาร [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก
<http://www.blogth.com/blog/Financial/Sales/2562.html>
_____. แนวคิดการบริหาร : นวัตกรรมทางการจัดการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม
2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.blogth.com/blog/Financial/Sales/2562.html>

พสุ เดชะรินทร์. รายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ :

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

พะยอม วงศ์สารศรี. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สารเศรษฐ, 2545.

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พัชรินทร์ บางเขียว. “การประเมินประสิทธิผลของโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย

ของโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสต

ทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พิพัฒน์ เพ็งคุ้ม. “สภาพและการบริหารโรงเรียนไกลกนาคในความรับผิดชอบของกองบัญชาการ

ตำรวจตะเวนชายแดน.” ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

2540.

ไพฑูรย์ จันตะเกา. “การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์

ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,

2545.

ไพรัช หงส์เทียบ. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อ

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

ไพริน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2536.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

_____. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2526.

มงคล แก้วจันทร์. “Information Technology ต้อนรับปี IT ไทย.” ไมโครคอมพิวเตอร์ (กุมภาพันธ์

2538) : 211.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำ

โรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2541.

เมธี ปลัณธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

เย็น ภู่วรรณ. “เทคโนโลยีสารสนเทศกับการพัฒนาประเทศ.” ไมโครคอมพิวเตอร์ 116 (มีนาคม 2538) : 47.

เย็น ภู่วรรณ และ สมชาย นำประเสริฐชัย. ไอซีที เพื่อการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546.

รวีวัตร์ สิริภูบาล. “เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา : ปัจจัยพัฒนาการศึกษา สังคมและเศรษฐกิจ.” วารสารวิชาการ 4,1 (มกราคม 2544) : 45-48.

รักษ์ วรกิจโภคาทร. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ชุดวิชาที่ 2. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549.

รัฐกรณ์ คิดการ. เทคโนโลยีการศึกษา. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2547.

รัตนา อักภูมิสุวรรณ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิ เจ การพิมพ์, 2547.

รุ่งธรรม สุขสวัสดิ์. เอาชนะด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550.

เรวัติ นุชจางง. “การวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2545.

ลัดดา ยินดีมาก. “การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ.” ใน การวางแผนและการบริหารระบบสารสนเทศ, 451. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534.

ลำดวน เกษตรสุนทร. “ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การเรียนรู้.” ใน ร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด, 48. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

วชิราพร พุ่มบานเย็น. เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : ซอฟท์เพรส, 2545.

วรณิข สุวรรณฉิม. “บทบาทคณะกรรมการโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

วรารุณ คำญา. “วิจัยเรื่อง กระบวนการประสานงานการใช้ทรัพยากรของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542.

วลัยลักษณ์ จิตประพันธ์. “รายงานการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมการสอนภาษาไทยแบบรุ่งกินน้ำ.”

สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550.

วสันต์ นาวเหนียว. “แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนรุ่งสัณ.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
นเรศวร, 2550.

วสันต์ อดิศักดิ์. “ประวัตินวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

วัชร ใยระยงค์. “การพัฒนามาตรฐานคอมพิวเตอร์ช่วยสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและ
เทคโนโลยี เรื่อง ส่วนประกอบคอมพิวเตอร์สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2.” วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2549.

วัลภา พงษ์พันธ์. “ความต้องการและแนวทางการพัฒนาในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาของ
โรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

วัลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. การพัฒนานิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2543.

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ
สังคม, 2548.

วิจิตร ศรีสอ้าน และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหารการศึกษา :
ประมวลสาระวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9. กรุงเทพฯ :
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.

วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์, 2528.

วิทยา ด้านธำรงกุล. การบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น จำกัด, 2546.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์.
พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2546.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหารโรงเรียนแบบการกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2542.

วีณา อัครธรรม. “หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) ของกรมวิชาการ.” วารสารวิชาการ
กระทรวงศึกษาธิการ 6 ,10 (ตุลาคม 2546) : 28.

วีรฐ มาพะศิริรานนท์ และยุดา รักไท. องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.

วุฒินันท์ อบอุ่น. “ความต้องการในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ
ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

วุฒิสักดิ์ โกชนกุล. นวัตกรรมการศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก
<http://www.pochanukul.com/p=30>

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. “การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.”
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

ศิริพร เมฆวิทยา. “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสระแก้ว เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

ศิริวรรณ ผ่องภิรมย์. “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2546.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
จำกัด, 2542.

ศิวะ ทาทราย. “สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปอทอง จังหวัดชลบุรี.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

ศูนย์ศึกษาการก่อการร้าย. Terrorism Studies Center [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2551.
เข้าถึงได้จาก http://www.geocities.com/terrorismstudies/cbt_Thai_inter_terrorism.htm

เสาวนิตย์ เสาวนันทน์. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
นครราชสีมา, 2541.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2542.

สัจจ อุทรานันท์. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2542.

- สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ. นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
กระทรวงศึกษาธิการ, 2543.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธรรมมล
การพิมพ์, 2548.
- สนานิจร สุคนธ์ทรัพย์. “กระบวนการวางแผน.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนา
โรงเรียน หน่วยที่ 2. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : โรงพิมพ์หาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, 2524.
- สนิท จิมเล็ก. “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็น
ศูนย์กลางของครูระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพิบูล
สงคราม, 2548.
- สมจิต สุวรรณบุษย์. เอกสารทางวิชาการที่ 29 / 549 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม
2550. เข้าถึงได้จาก www.msn1.obec.go.th/inno/innonews/2.doc
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศูนย์การพิมพ์ สถาบัน
ราชภัฏสวนสุนันทา, 2542.
- สมนึก ศิริโต. “ระบบสารสนเทศเสริมจ้าวเล้าให้ธุรกิจได้อย่างไร.” ไมโครคอมพิวเตอร์ 118
(พฤษภาคม 2538) : 47.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2513.
- _____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- _____. การบริหารงานบุคคลแนวใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพร ไชยปิติ. “การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
สุราษฎร์ธานี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตร, 2547.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. “การนำเสนอรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรใน
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานการวิจัยเอกสารเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร
[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก

http://www.onec.go.th/publication/4312029/index_ad_teacher.htm

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม3 : การ
พัฒนามาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.

_____. การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2543.

_____. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและคำขอตั้งงบประมาณประจำปี. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532.

_____. จุดประกายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และเกณฑ์การประเมินโรงเรียนปฏิรูป
กระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.

_____. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2549.

_____. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน (พ.ศ.2548 – 2552). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2547.

_____. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การ

_____. โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2549.

_____. นวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 26 เมษายน 2551.

เข้าถึงได้จาก Available from <http://smallschool.obec.go.th>

_____. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

_____. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์ และ
วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550. กรุงเทพฯ :
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

_____. แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.

_____. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2549) : ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ : พรึกหวานการพิมพ์,
2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : บุญศิริ การพิมพ์, 2544.

_____. ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน, 2541.

_____. นวัตกรรมทางการศึกษากับการพัฒนาที่ยั่งยืน. ม.ป.ท., 2541.

_____. รายงานเรื่อง การวิจัยและพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ. รูปแบบการประสานงานของหน่วยงานด้านเยาวชนนอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2538.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. นวัตกรรมประเทศไทย innovate Thailand. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549.

สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. แนวทางการดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. ไอที 2000: นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2539.

สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 9. รายงานการวิเคราะห์เรื่องประเมินคุณภาพภายนอกกรอบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 และ 14.

อุบลราชธานี: ผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 9, 2548.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. แนวทางดำเนินโครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549.

_____. สรุปจำนวนนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน ปี 2549โครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก

<http://www.edinno.net/report/report2.php>

สิงโต แก้วกัลยา. “การตรวจสอบผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

สุชาติ คงเจริญ. “ความสามารถในการบริหารตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

สุชาติ การสมบัติ. “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดล กระบวนการ
ปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน: การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของ
โรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2544.

สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตาม
ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี,
2546.

สุทธิพร วิจิตรพันธุ์. “การนิเทศแบบคลินิกเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล
ของครูผู้สอนนักเรียนรวมระดับชั้นมัธยมศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา
พุทธมณฑล.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

สุเทพ บุญประสบ. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2545.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน จำกัด, 2548.

สุเทพ บุญประสพ. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สุบิน สายเพชร. “พัฒนาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาในประเทศไทย พ.ศ.2521-2531.”
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยี
ทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2534.

สุรัช โหมิตบวรชัย. เหนือชั้นการบริหาร. กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์, 2548.

- สุรพล พยอมยิ้ม. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสาร
การสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.
- สุรศักดิ์ หนูพันธ์. “ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่.” วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามัธยมศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุรางค์รัตน์ วสินารมณ. ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. การบริหารนวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
2548.
- เสน่ห์ แดงทอง. “ภาพอนาคตทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษา
โรงเรียนบ้านคลองตัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2544.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “การกระจายอำนาจทางการศึกษา.” ราชบัณฑิตยสถาน 23, 1 (มกราคม 2541) : 40.
_____. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒประสานมิตร, 2539.
- เสวก. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2553.
เข้าถึงได้จาก <http://kmc/modules.php?Name=News&file=article&sid=304>
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพอยท์
จำกัด, 2545.
- หทัยกาญจน์ ส้ารวลหันธ์. “การพัฒนาแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยใช้แหล่งเรียนรู้เรื่อง
ถลกบาตร สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษามัธยมศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์,
2534.

อนันต์ เพียรพานิช. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตาม
ความคิดเห็นของครูและนำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนา อำเภอเมืองจังหวัด
อุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2546.

อำนวย เข้มสะอาด. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขต
การศึกษา 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

อำนวย วงศ์สิงห์. “การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอ
แก่งกระจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต2.” สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ, 2552.

อำพร สุนทรธรรม. “แนวทางการให้ชุมชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน
ประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนเอส.ดี.เพรส, 2537.

อุทัย แพงปีสสา. “องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการยอมรับนวัตกรรมการเรียนการสอนของครู –
อาจารย์ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.”
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.

อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพรรณ. รายงานการวิจัย การกิจโครงสร้างและอัตรากำลัง
ของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : วิธีที่
คอมมิวนิเคชั่น, 2545.

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

อุทัย หิรัญโต. การบริหารประยุกต์. กรุงเทพฯ : โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์, 2532.

ภาษาต่างประเทศ

- Adler, Arnold N. "A Study of Teacher's Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment." Dissertation Abstracts, International, 1999.
- American Association of School Administrators. Staff Relation Relation In School Administration. 3rd ed. Year book : Va. The Association., 1955.
- Andrew, W. Halpin. Theory and Research in Administration. New York : The McMillan Company, 1967.
- Argyris, Chris "Leadership, Learning and Changing The Status Quo." Organizational Dynamic 3, 10 (Winter 1976) : 29.
- Asthor, P. Motivation and the Teacher's Sense of Efficacy. Research on Motivation in Education : the classroom Milien Academic Press ,1985.
- Bailey, Gerald D. "What Technology Leaders Need To Know : The Essential Top10 Concepts for Integration in the 21st Century." Learning and Leading with Technology 25 (January 1997): 57-62.
- Barnett, H.G. Innovation. New York : Mc Graw- Hill Book Co. , 1953.
- Bateman, Thomas S. and Scott A . Snell. Management :Building Competitive Advantage. 4th edition. Irwin : McGraw -Hill.1999.
- Beach, Dale S. The management of people at work. 5th ed. New York : Macmillan, 1980.
- Bemowski, K. "What Makes American Team Tick?." Journal of Quality Progress 28 (January 1995) : 41-46.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.
- Brown, Bruce Robert. "An Analysis of the Perceived Effectiveness of school Based Management By School and Community Stakeholders." Dissertation Abstracts , International, 1998.
- Brown, Johnnie Anthony. "An Evaluation of the Effects of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School." Dissertation Abstracts, International, 1998.

- Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1972.
- Calwell, B.J. and J.M. Spinks. The self managing school. London: The Falmer press, 1988.
- Campbell, Roald F., John J.E Corbally, and Jhon Ramseyer. Introduction To Deucational Administration. 3rd ed. Boston : Allyn Bacon., 1958.
- Campbell, Roald F. and Others. Introduction t o educational administration. 3rd ed. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon ,1968.
- Chester I, Barnard. The function of the executive. Twenty-second printing. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1972.
- Carison, Howard Curtis. "The Process of Decision – Making under School – Based Management : A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models." Dissertation Abstracts , International, 1997.
- Cassidy, Thomas James. "Data for Decisions in Developing EducationSystem : Anslsysis of a Computer – Based Education Managent Information System in theArea Republic of Egypt." Dissertation Adstracts International 51,9 (March 1991) : 2936 – A.
- Caudron, S. "Teamwork Takes Work." Personnel Journal 73 (Febuary 1994) : 41-46.
- Chang, Y. Richard. Success Through Teamwork : A Practical Guide to Interpersonal Team Dynamics. London : Kogan Page Ltd.,1995.
- Cheng, Yin Cheong. Management Critical Success Factors. Boston : Allyn and Bacon, 1987.
- _____. School Effectiveness and School-based management : A Mechanism for Development. Washington, D.C. : The FalmerPress,1996.
- Chuavatnato, Montr. Thailand Competitive innovation strategies : Innovation. Bangkok : Amarin Printing and Publishing Public Company Limited , 2005.
- Cohen, J.M. and N.T.Uphoff. "Participation's place in Rural development : Seeking Clarit Through Specificity." World Development 8, 3 (1980) : 223.
- Collin, Cobuild. Essential Englis Dictionary. London : Collins , 1989.
- Coukos-Semmel, E. D. Knowledge Management : Processes and Strategies used in united states research university[Online]. Accessed 14 March 2007. Available from [http // proquest umi.com/ pqweb](http://proquest.umi.com/pqweb).

- Cowan, Gerg L. "A study of effective information system user." Dissertation Abstracts International 54 (March 2005) : 747-A.
- Cronbach, Lee J. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.
- _____. Essentials of psychological Testing. 4th ed. New York : Harper & Row Publishers, 1984.
- Cuban, L. "Reforming, again, again, and again." Education 19,3 (1990) :3-13.
- D., Williams J. Public Admisistartion : The People ' s Busuness. Boston : Little Brown and Company., 1980.
- David, J.L. "Synthesis of research on school-based management." Educational Leadership 46 (1989) : 45-67.
- Davis, Keith. Human Relations at Work. 3rd ed. New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1967.
- Desautel, Rodney A. "Administrative Role Perception of North Dagota Elemenary school principals as Related to Selected Dimenston of Administrative Function University Microfilmes Intemational." Dissertation Abstracts International 39, 4 (October 1978) : 4
- Doherty, G.D. Developing quality systems in education. London : Routledge, 1994.
- Drake, Thelbert L. and William H. Roe. The Principalship, 3rd ed. (New York : acmillan, 1986.
- Dress, G. and A. Miller. Strategic management. 2nd ed. New York: McGraw Hill., 1993.
- DuBrin, Andrew J. Essentials of Management. 5th ed. New York : South-Western College Publishing , 2000.
- Dunn, Elvis J.D. and Kelley J. Roland. Management Essentials : Resource. New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.
- E., A Christian menu-Tekaa. "Perception of Community Participation in Education on Indian Reserves : A North-Central Alberta case study." Dissertation Abstracts International 49,7 (1988) : 1626 - A.
- Edward, Sallis. Total Quality Management in Education. Kogan Page Limited : London, 1996.
- Edgar, Huse R. Daniel Robery and stevenAltman Organization Development : Progress and Perspective. New York : McMillan Publishing Ltd., 1982.

- Ernest, Hilliard R. and Bower H. Gordon. Theories of Learning. 4 th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1975.
- Fesler, James W. and Donald F. Kettl. THE POLITICS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS. New Jersey : Chatham House Publishers Inc., 1991.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.
- George R. Principles of Management. 3rd ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1960.
- Gibson, James L. and others. Organization:Behavior,Structure,Process. 9 th ed. Boston : Irwin McGraw-Hill.1997.
- Gilmer, B. Von Haller. "Human Relation : in Supervision." In Industrial Psychology, 4. New York : McGraw – Hill Book Co., 1971.
- Granger, Charles H. "The Hierarchy of Objective." Harvard Business Review 42 (May – June 1964) : 63-74.
- Greenberg, J. and RA. Baron. Behavior in organization :Understanding and managing the human side of work. New Jersey :Prentice Hall, 2002.
- Gregg, Russell T. "The Administrative Process." in Administrative Behavior In Education, 274. R.F. Cambell and R.T. Gregg (eds.). New York : Harper and Row., 1957.
- Gulick, Luther and L. Urwick. Papers on the Science of Administration. New Jersey : Clifton, 1973.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan Company , 1966.
- Herrenkohl. Becoming A Team. Ohio : Library of congress Control, 2004.
- Higgins, J.M. Innovate or evaporate : Test & improve your organization's IQ-its innovation Quotient. New York : New Management,1995.
- Hodgetts, Richard M. Management Theory Process and Practice. 5th ed. New York : Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1990.
- Holt, David H. Management : Principles and Practices. 2 nd ed. New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990.

- Hovland, Carl I., J.L. Janis, and H.H. Kelly. Communication and Pervasion. New York, Conn : Yale University Press, 1953.
- Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil. Educational Administration : Theory , Research and Practice. New York : McGraw Hill , 1991.
- II Pearce, John A. and Richard B. Jr Robinson. Management. New York : Random House, Inc., 1987.
- Inancevich, John H., James Jr. Donnelly, and James L. Gibson. Management Principles and Functions. 4th ed. Boston : Richard D. Irwin Inc., 1989.
- J.S., Hodgson. Public Admisistartion. Canada : McGraw-Hill., 1969.
- Jackson, John H., Cyril D. Morgan, and Joseph G. Paolillo. Organization Theory : A Macro Perspective for Management. 3rd ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1992.
- Johnson, R.A., F.E. Kast, and J.E. Rosenweig. The Theory And Management Systems. 2nd ed. New York : Mc Graw – hill., 1967.
- Jr., C. Edley. A world class school for every child : The challenge of reform in Pennsylvania. Boston : Harvard University Law School, 1992.
- Kast Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organization and Contingency Approach. 4th ed. Singapore : McGraw Hill, Inc., 1985.
- _____. Organization and Management : A Systems and Contingency Approach. 5th ed. New York: McGraw-Hill Book company, 1988.
- Katz, Robert L. “Skill of an Effective Administrator.” Harvard Business Review 33, 1 (January- February 1955) : 33-42.
- Knezevich, Stephen. Administration Of Public Education. New York : Harper & Row Publishers., 1962.
- Kreitner, Robert . “ Site-Based Management : Is It Working?.” Educational Leadership 55, 7 (April 1998) : 14-15.
- Latham, Andrews. “Site- Based Management : Is it Working?.” Educational Leadership 7 (April 1998) : 55.
- Lenhardt, Vincent. Coaching for Meaning : The culture and practice of coaching and team Building. New York : Creative Print and Design , 2004.

- Likert, Rensis. New Patterns of Management. Tokyo, Japan : McGraw-Hill Kogakusha.Ltd., 1967.
- Litchfield, Edward H. "Notes on a General Theory of Administration." Administrative Science Quarterly 1, 1 (June 1956), 3-29.
- Lithwood, Kenneth and Teresa Menzies, "Forms and Effects of School – Based Management." Educationnal Policy 10,3 (May 1998) :25.
- Louise, Martin J. "A Pretiminas Theory for Explaining the Effective Leadership of Academic Deans (Leadership)." Dissertation Abstracts International 54, 04(October1997) : 1256.
- Mackenzie, R.Alec. The Time Trap. New York : Amacom.,1972.
- Marquardt, M. Building the learning organization : A system approachquantum improvement and global success. New York : McGraw-Hill, 1996.
- Matichon Information Center. คุณหญิงกษมา วุฒินนท์ภักดีกุล [Online]. Accessed 12 December 2007. Available from http://www.matichon.co.th/news_detail.php?id=8091&catid=3
- McGowrtly and Meuse. The Team Developer. New York : Branford and Bigelow.,2001.
- McCollor, Frederick Michael. "Case Studies of School- Based Management in ThreeUrban Middle Schools." Dissertation, Abstracts, International, 1998.
- Mooney, James D. The Principles of Organization. New York : Harper & Row,1975.
- Morphet, Willium G. Theoritical Dimensions Of Eductional Administration. New York : Macmillan Publishing Co, Inc., 1975.
- Nawman, William H. Adminsetrative Active. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.,1950.
- Neagley, Ross L. and Others. The School Administration and Learning Resources: A Handbook for Effective Action. Englewood Cliffs : Prentice– Hall,1969.
- Nicholls, Audrey and Allen Gearge. Managing Educational Innovation. London :Unwin ,1983.
- Paul., Hersey and Blanchard Kenneth H. Management of Organizational Behavior. New Jeesey : Prentice – Hall, Inc., 1972.
- Pfiffner and Presthus. Public Admisistartion. New York : The Ronald Press Co., 1960.
- Phillips, Lawrence Jemes. "School – Based Management. Expectations and Outcomes : Education 15 years after Implementation." Dissertation Abstracts,International, 1998.

- Rentsch, JR., T.S. Heffner, and L.T. Duffy. "What You Know is What You Get from Experience Team Experience Related to Teamwork Schemas." Journal of Group & Organization Management 19 (July 1994) : 450-474.
- Robbins, Stephen P. Management. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliff, 1988.
- _____. Management. 3rd ed. New Jersey : Englewood Cliff, 1990.
- Roberts, Penny A. Characteristics of early adopters using educational Internet networks Internet teacher [CD-ROM]. 1998. Abstract from : Dissertation Abstracts International Item : 9908561.
- Roger, Everett M. Diffusion of innovations. 5th ed. New York : A Division of Simon & Schuster Inc., 1953.
- Sallis, Edward. Total Quality Management in Education. Kogan Page Limited : London, 1996.
- Sallis, E. and G. Jones. Knowledge Management in Education. London : Kogan Page, 2002.
- Sanders, J. "Knowledge management : sharing Knowledge." Journal of Nursing Administration 11, 26 (May 2004) : 26-29.
- Sergiovanni, Thomas J. Handbook for Effective Department Leadership. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1984.
- Sergiovanni, Thomas J. and other. Educational Governance And Administration. Englewood Cliff New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1980.
- Shannon, Claude E. and Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Illinois : The University of Illinois Press, 1949.
- Sheive, Linda Tinelli and Marian Beauchamp Schoenheit. "vision and the Work Life of Education Leaders." Yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development, 1987.
- Shin, Ching-Chun. Relationships among student attitudes motivation learning styles learning strategies, patterns of learning of learning and achievement a formative evaluation of distance education via web-based courses [CD-ROM]. 1998. Abstract form : Dissertation Abstracts International Item : 9911641.
- Silins, Halia C. and Murry – Harvey. "What makes a good senior secondary school?." Dissertation Abstracts, International, 1999.
- Simon, Smithberg and Thomson. Public Administration. New York : Alfred A. Knopf, 1950.

- Skurecki, M.H. "Building Positive Attitudes." Journal of Security Management 38 (July 1994) : 22-23.
- Sookpreedee, Nipone. Thailand Competitive innovation strategies :Education Innovation. Bangkok : Amarin Printing and Publishing Public Company Limited , 2005.
- Stam, P. Journal from concept to practices : One company experience with the Learning Organization. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Stephen, Knezevich. Administration of Public Education. New York : Harper & Row Publishers,1984.
- Stephen, Robbins P. Organization Behavior. 9th ed. New Jersey : Prentice – Hall.,2001.
- Stoner, James A. and Edward R. Freeman. Management. 5th ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1992.
- Wayne, K. Hoy and Miskel Cecil. EducationalAdministration : Theory , Research and Practice. New York :Mcgraw Hill ,1991.
- Wohlstetter, Priscilla. "Getting School-Based Management." Phi DeltaKappan77,1 (September 1995) : 22-25.
- Wilsion, Robert James. " School – Based Management in Alberta : Perceptions of PublicSchool Leaders 1994 – 1997." Dissertation. Abstracts, Intemational,2001.
- Tannebaum, Robert , Irving R. Weschler, and Fred Massarik. Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach. New York : McGraw – Hill Book Company, 1959), 15.
- Tannenbaum, Robert and Others , Leadership and Organization. New York : McGraw – Hill, Book Company, 1969.
- Terry, George R. Principles of Management. 3rd ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1960.
- _____. Principles of Management. Illinois : Richard D. Lewin, 1977.
- The Grolier Interantional Dictionary. Grolier Incorporated. Donbery : Connecticut., 1992.
- Wright, P. "A Vountary Approach to Training for Quality." Journal of European Industrial Training 18 (July 1994) : 24-25.
- Willson, Robert James. "School-Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994-1997." Dissertation Abstracts International 62 (March 2001) : A337.

Woodcock. Team Development. Manual : Anchor Press Ltd.,1989.

Zorkoczy, Perter. Information Technology An Introduction. New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ในการกำหนดกรอบการวิจัย
และหนังสือขอความอนุเคราะห์การให้สัมภาษณ์

(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

ตุลาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย
เรียน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

ด้วย นายชวน ภารังกูล รหัสนักศึกษา 48252981 นักศึกษาระดับดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ
อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการให้ข้อมูลในการจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประเสริฐ อินทร์รักษ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์โทรสาร 034219136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอสัมภาษณ์
เพื่อทราบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

1. ดร.กมล รอดคล้าย
 ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2. นายรังสรรค์ มณีเล็ก
 ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน การศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นายสำราญ ชวนวัน
 ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6
4. นายสุริยะ ชมศรีเมฆ
 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
5. นายวัชรชัย พิกุลแก้ว
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 4
6. นายยรรยง เจริญศรี
 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2
7. นายสมชาย แสงสุวรรณ
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1
8. นายเฉลียว เกื้อนภา
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตะโกล่าง อ.สวนผึ้ง สพท.ราชบุรี เขต 1
9. นายปัญญา ประเสริฐลาภ
 ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนเสรี-สมใจ สพท. กาญจนบุรี เขต 4
10. นายสังเวียน อิ่มเจริญ
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง
11. นางสาวชอุ่ม อ่ำรุ่ง
 ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านสิงขร ตำบลคลองวาฬ อำเภอเมือง.สพท. ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
และหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 มกราคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วย นายชวน ภาวังกุล รหัสนักศึกษา 48252981 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ
อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประเสริฐ อินทร์รักษ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์โทรสาร 034219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร. คารรัตน์ อุทัยพยัคฆ์
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาญชัย ยมดิษฐ์
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
4. ดร. สุริยงค์ ชวนขยัน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
5. ดร. ธวัช กรุดมณี
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกกเคียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เขต 3

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

มกราคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วย นายชวน ภารังกูร รหัสนักศึกษา 48252981 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาค ตะวันตก”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายชวน ภารังกูร ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประเสริฐ อินทร์รักษ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์โทรสาร 034219136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

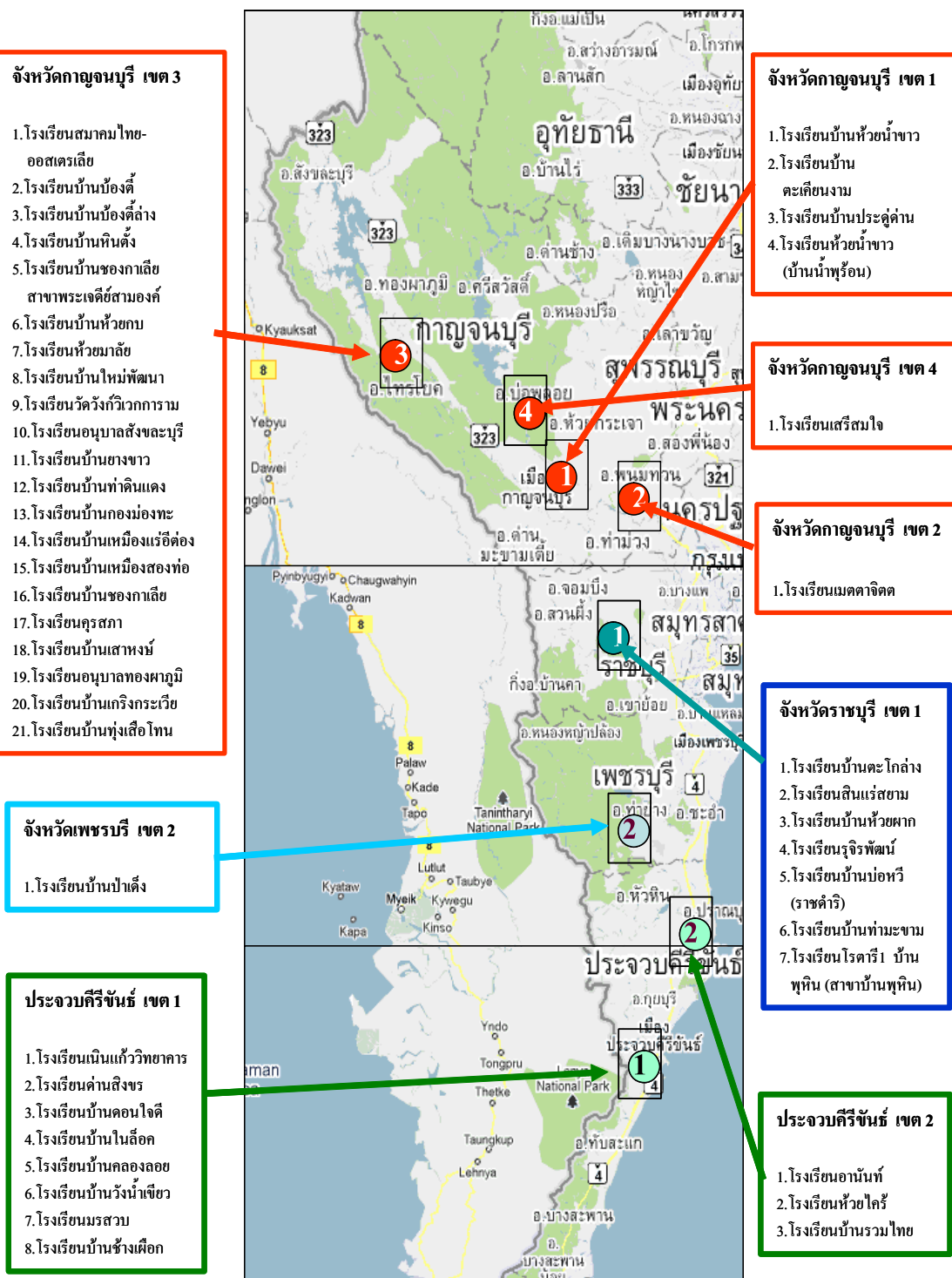
1. โรงเรียนบ้านตะโกล่าง อำเภอสวนผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1
2. โรงเรียนบ้านในลือค อำเภอบางสะพาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบเขต 2
3. โรงเรียนสมาคมไทย-ออสเตรเลีย อำเภอไทรโยค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ภาคผนวก ง

แผนที่โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 4 จังหวัด

รายชื่อสถานศึกษาและหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

แผนที่แสดงโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก 4 จังหวัด



(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)

/

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

มกราคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล
เรียน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

ด้วย นายชวน ภารังกุล นักศึกษาระดับคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่าน โปรดอนุญาตและแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริชัย ชินะดังกูร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 034218788 ,034243435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย

1. โรงเรียนโรตารี1 บ้านพูนิน(สาขามัธยมศึกษา)
2. โรงเรียนสินแร่สยาม
3. โรงเรียนบ้านห้วยผาก
4. โรงเรียนรุจิรพัฒน์
5. โรงเรียนบ้านบ่อหวี(ราชดำริ)
6. โรงเรียนบ้านท่ามะขาม
7. โรงเรียนบ้านเกริงกระเวีย
8. โรงเรียนเนินแก้ววิทยาคาร
9. โรงเรียนด่านสิงขร
10. โรงเรียนบ้านดอนใจดี
11. โรงเรียนเสรีสมใจ
12. โรงเรียนบ้านคลองลอย
13. โรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว
14. โรงเรียนมรสวบ
15. โรงเรียนบ้านช้างเผือก
16. โรงเรียนอนันท์
17. โรงเรียนห้วยไคร้
18. บ้านรวมไทย
19. โรงเรียนบ้านป่าเต็ง
20. โรงเรียนบ้านห้วยน้ำขาว
21. โรงเรียนบ้านตะเคียนงาม
22. โรงเรียนบ้านประดู่ดำน
23. โรงเรียนห้วยน้ำขาว(บ้านน้ำพุร้อน)
24. โรงเรียนเมตตาจิตต
25. โรงเรียนบ้านทุ่งเสือโทน
26. โรงเรียนบ้านบ้องตี้
27. โรงเรียนบ้านบ้องตี้ล่าง
28. โรงเรียนบ้านหินตั้ง

29. โรงเรียนบ้านชองกาเลียสาขาพระเจดีย์สามองค์
30. โรงเรียนบ้านห้วยกบ
31. โรงเรียนห้วยมาลัย
32. โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา
33. โรงเรียนวัดวังแก้วเวกการาม
34. โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี
35. โรงเรียนบ้านยางขาว
36. โรงเรียนบ้านท่าดินแดง
37. โรงเรียนบ้านกองม่องทะ
38. โรงเรียนบ้านเหมืองแร่โอตอง
39. โรงเรียนบ้านเหมืองสองท่อ
40. โรงเรียนบ้านชองกาเลีย
41. โรงเรียนคุรุสภา
42. โรงเรียนบ้านเสาหงษ์
43. โรงเรียนอนุบาลทองผาภูมิ

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 197

Alpha = .9930

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	728.20	13341.407	.264	.993
q2	728.33	13357.264	.177	.993
q3	728.23	13348.392	.286	.993
q4	728.73	13320.892	.497	.993
q5	728.53	13290.878	.538	.993
q6	728.47	13307.016	.459	.993
q7	728.60	13266.938	.602	.993
q8	728.20	13268.234	.618	.993
q9	728.30	13242.355	.683	.993
q10	728.53	13312.120	.478	.993
q11	728.40	13275.352	.684	.993
q12	728.17	13279.661	.572	.993
q13	727.70	13308.562	.402	.993
q14	727.70	13350.286	.289	.993
q15	728.07	13326.961	.340	.993
q16	729.37	13340.654	.219	.993
q17	728.27	13289.444	.473	.993
q18	728.70	13296.700	.409	.993
q19	729.07	13274.547	.518	.993
q20	729.07	13244.133	.707	.993
q21	728.53	13256.533	.656	.993
q22	728.23	13203.426	.727	.993
q23	727.97	13276.516	.633	.993
q24	728.50	13187.845	.807	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q25	728.23	13258.323	.686	.993
q26	728.03	13302.309	.459	.993
q27	728.17	13318.902	.391	.993
q28	728.53	13266.464	.583	.993
q29	728.13	13289.085	.601	.993
q30	727.90	13290.507	.538	.993
q31	728.33	13297.678	.537	.993
q32	728.50	13311.983	.358	.993
q33	728.23	13321.426	.361	.993
q34	728.60	13275.283	.519	.993
q35	728.37	13310.792	.360	.993
q36	728.40	13267.145	.572	.993
q37	728.23	13231.840	.698	.993
q38	728.33	13212.920	.780	.993
q39	728.40	13210.386	.751	.993
q40	728.63	13278.516	.524	.993
q41	728.20	13226.097	.686	.993
q42	728.30	13178.562	.854	.993
q43	728.07	13265.720	.662	.993
q44	728.23	13224.737	.756	.993
q45	728.17	13212.006	.781	.993
q46	728.13	13215.430	.809	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q47	728.00	13265.931	.705	.993
q48	728.47	13172.464	.785	.993
q49	728.20	13192.166	.886	.993
q50	728.47	13171.913	.827	.993
q51	728.17	13216.764	.855	.993
q50	728.47	13171.913	.827	.993
q51	728.17	13216.764	.855	.993
q52	728.20	13193.062	.882	.993
q53	728.23	13228.737	.711	.993
q54	728.27	13278.616	.486	.993
q55	728.67	13212.851	.799	.993
q56	728.17	13166.075	.846	.993
q57	728.33	13224.023	.684	.993
q58	728.47	13238.533	.831	.993
q59	728.33	13271.126	.790	.993
q60	728.60	13241.145	.727	.993
q61	728.77	13259.564	.645	.993
q62	728.47	13258.947	.625	.993
q63	728.70	13248.010	.765	.993
q64	728.50	13241.362	.769	.993
q65	728.50	13239.431	.779	.993
q66	728.53	13281.913	.660	.993
q67	728.43	13199.495	.878	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q68	728.30	13221.803	.749	.993
q69	728.23	13263.151	.605	.993
q70	728.53	13247.844	.670	.993
q71	728.47	13265.499	.684	.993
q72	728.73	13278.892	.602	.993
q73	728.33	13220.851	.772	.993
q74	728.47	13256.878	.610	.993
q75	728.27	13209.789	.813	.993
q76	728.47	13203.982	.851	.993
q77	728.63	13214.861	.820	.993
q78	728.27	13235.651	.696	.993
q79	728.33	13224.437	.820	.993
q80	728.17	13310.764	.435	.993
q81	728.33	13218.644	.729	.993
q82	728.13	13270.809	.515	.993
q83	728.37	13229.551	.785	.993
q84	728.30	13252.976	.689	.993
q85	728.63	13206.447	.727	.993
q86	728.43	13221.978	.775	.993
q87	728.53	13373.154	.074	.993
q88	728.43	13258.806	.771	.993
q89	728.37	13240.792	.731	.993
q90	728.43	13270.185	.705	.993
q91	728.67	13315.540	.327	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q92	728.63	13252.033	.705	.993
q93	728.17	13288.075	.529	.993
q94	728.40	13233.903	.726	.993
q95	728.57	13230.944	.747	.993
q96	728.67	13238.575	.774	.993
q97	728.60	13241.972	.795	.993
q98	728.57	13224.737	.776	.993
q99	728.53	13274.189	.406	.993
q100	728.10	13248.024	.702	.993
q101	728.30	13221.941	.809	.993
q102	728.20	13212.097	.769	.993
q103	728.57	13217.771	.843	.993
q104	728.37	13284.516	.746	.993
q105	728.47	13245.706	.752	.993
q106	728.37	13223.620	.752	.993
q107	728.60	13243.214	.750	.993
q108	728.63	13232.585	.768	.993
q109	728.53	13206.809	.863	.993
q110	728.23	13277.082	.562	.993
q111	728.47	13188.602	.807	.993
q112	728.37	13193.344	.804	.993
q113	728.50	13199.983	.758	.993
q114	728.20	13212.510	.825	.993
q115	728.30	13254.148	.606	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q116	728.33	13202.023	.800	.993
q117	728.57	13270.116	.588	.993
q118	728.23	13256.461	.636	.993
q119	728.33	13251.195	.721	.993
q120	727.97	13311.895	.415	.993
q121	728.20	13197.062	.760	.993
q122	728.13	13254.533	.629	.993
q123	728.13	13260.257	.656	.993
q124	728.13	13292.395	.581	.993
q125	728.07	13294.547	.611	.993
q126	728.63	13232.930	.736	.993
q127	728.20	13326.441	.488	.993
q128	728.17	13321.316	.552	.993
q129	728.20	13293.821	.542	.993
q130	728.33	13312.230	.521	.993
q131	728.47	13254.671	.743	.993
q132	728.30	13269.114	.824	.993
q133	728.37	13255.757	.688	.993
q134	728.77	13312.392	.303	.993
q135	728.63	13279.826	.414	.993
q136	728.63	13296.723	.382	.993
q137	728.43	13305.220	.449	.993
q138	728.40	13271.628	.601	.993
q139	728.43	13265.495	.575	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q140	728.33	13211.402	.786	.993
q141	728.40	13222.938	.777	.993
q142	728.63	13260.999	.527	.993
q143	729.00	13310.276	.309	.993
q144	728.77	13266.806	.524	.993
q145	728.13	13233.223	.700	.993
q146	729.00	13341.379	.164	.993
q147	728.57	13269.840	.544	.993
q148	728.63	13303.964	.442	.993
q149	728.57	13288.116	.462	.993
q150	728.57	13269.426	.567	.993
q151	729.17	13327.523	.268	.993
q152	728.37	13230.171	.782	.993
q153	728.47	13258.947	.683	.993
q154	728.47	13249.430	.733	.993
q155	728.47	13241.706	.861	.993
q156	728.80	13246.786	.683	.993
q157	728.30	13237.528	.705	.993
q158	728.37	13238.654	.815	.993
q159	728.60	13282.248	.528	.993
q160	728.77	13294.323	.475	.993
q161	728.50	13337.086	.388	.993
q162	728.33	13326.920	.463	.993
q162	728.33	13326.920	.463	.993

Item–Total Statistics

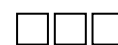
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q163	729.23	13346.116	.185	.993
q164	728.50	13224.259	.785	.993
q165	728.30	13295.872	.597	.993
q166	728.30	13252.148	.664	.993
q167	728.40	13233.628	.792	.993
q168	728.40	13245.903	.766	.993
q169	728.47	13247.982	.677	.993
q170	728.43	13262.047	.710	.993
q172	728.60	13231.834	.773	.993
q173	728.40	13234.386	.724	.993
q174	728.23	13233.013	.718	.993
q175	728.33	13265.264	.649	.993
q176	728.37	13233.137	.803	.993
q177	728.33	13252.989	.680	.993
q178	728.47	13227.085	.810	.993
q179	728.50	13249.707	.764	.993
q180	728.47	13267.775	.638	.993
q181	728.40	13243.766	.820	.993
q182	728.43	13247.082	.752	.993
q183	728.37	13236.309	.827	.993
q184	728.50	13211.086	.814	.993
q185	728.70	13215.390	.789	.993
q186	728.53	13217.085	.849	.993
q187	728.43	13240.185	.751	.993

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q188	728.37	13240.516	.805	.993
q189	728.57	13243.702	.750	.993
q190	728.57	13200.737	.825	.993
q191	728.57	13215.702	.818	.993
q192	728.30	13283.597	.673	.993
q193	728.43	13272.185	.741	.993
q194	728.50	13276.328	.699	.993
q195	728.53	13246.878	.774	.993
q196	728.60	13209.559	.881	.993
q197	728.50	13230.603	.824	.993

ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับผู้วิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำคุณานิพนธ์ เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก” Educational Administration Innovation for The Western Border Schools) ข้อมูลที่จะได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าต่อการวิจัยครั้งนี้ และข้อมูลฉบับนี้ถือเป็นความลับ และขอรับรองว่า ไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบ ทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน อันได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ให้ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายชวน ภารังกุล)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่าน

ข้อที่	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1.	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	☐ 1
2.	อายุ (เศษปีที่เกินหกเดือนนับเพิ่มไปอีกหนึ่งปี) ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31 -40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป	☐ 2
3.	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	☐ 3
4.	☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....) ประสบการณ์ในหน้าที่ ☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	☐ 4
5.	หน้าที่ความรับผิดชอบ ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา (รองฯ และผู้ช่วยฯ) ☐ รองฯหรือ ผู้ช่วยฯบริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน	☐ 5

นวัตกรรมการบริหาร หมายถึง เทคนิค วิธีการในการบริหารจัดการของผู้บริหาร หรือสถานศึกษา ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา และบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น
ที่ตรงหรือใกล้เคียงที่สุดกับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงที่ท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน
ว่าอยู่ในระดับใด

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1.	มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับบริบท สถานศึกษา					
2.	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและยืดหยุ่น เป็นสำคัญ					
3.	มีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย					
4.	มีการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา					
5.	มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน					
6.	มีการแนะแนวการศึกษา					
7.	มีการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา					
8.	มีการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการจัดการศึกษา					
9.	มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน					
10.	มีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้า จากแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
11.	มีการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อ การเรียนการสอนและการทำงาน					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12.	มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
13.	มีการกำหนดนโยบายให้เด็กในเขตบริการทุกคนเข้าเรียน 100%					
14.	มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ผู้เรียน เช่น ทุน อาหารกลางวัน เครื่องเขียน แบบเรียน เสื้อผ้า เป็นต้น					
15.	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสม่ำเสมออย่างทั่วถึง					
16.	มีการใช้สื่อทางไกลในการเรียนการสอน เช่น โทรศัพท์เพื่อการศึกษา การศึกษาผ่านดาวเทียม etelearning					
17.	มีโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน					
18.	มีการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่างๆสำหรับนักเรียนที่อยู่ห่างไกลอย่างเหมาะสม					
19.	มีกองทุนสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้เรียนเฉพาะด้าน					
20.	มีการส่งเสริมทักษะอาชีพสำหรับนักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง					
21.	โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
22.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สถานศึกษา โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ					
23.	ผู้บริหารมีความรู้และทักษะการบริหาร					
24.	มีสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
25.	มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับทุกหน่วยอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
26.	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานและความคิดใหม่ๆในการทำงาน					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
27	บุคลากรในสถานศึกษาให้การช่วยเหลือท่านในการสร้างผลงานและความคิดใหม่ๆ					
28	สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอของการทำงานของบุคลากร					
29	ผู้บริหารแสดงความสามารถทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของคณะ กรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น					
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเสมอ					
31	สถานศึกษามีและใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคลากรสถานศึกษา และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการศึกษา					
32	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาได้หลายวิธีและหลายช่องทาง					
33	สถานศึกษามีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ					
34	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบให้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อย่างสม่ำเสมอ					
35	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
36	คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
37	มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการภายนอกอย่างเปิดเผย					
38	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่กลุ่มสาระของตนเอง					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
39	สถานศึกษาให้คณะครูและกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน					
40	สถานศึกษามีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรอย่างทั่วถึงตามความต้องการ					
41	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน					
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเสมอ					
44	บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่ามีความสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดของผู้ร่วมทีมได้					
45	ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย					
46	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนและกำกับดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย					
47	ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
48	ผู้บริหารมีความสามารถในการประนีประนอม เมื่อสมาชิกมีการขัดแย้ง					
49	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจและแนะแนวทางผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
50	การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ในการการตัดสินใจร่วมมือลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผล					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
51	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เหมาะสมตามสถานการณ์					
52	มีการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการประสานงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน					
53	มีการกำหนดบุคลากรผู้ประสานงานไว้อย่างชัดเจนในแต่ละงาน					
54	มีการดำเนินงานที่เน้นความคล่องตัวและความราบรื่นเป็นสำคัญ					
55	มีวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม					
56	มีรูปแบบของการประสานงานที่ถือประโยชน์ของสถานศึกษาหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ					
57	มีการนิยามหรือตั้งปัญหาที่แท้จริงตามที่ต้องการจะแก้ไขจากการมีส่วนร่วมทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน					
58	มีการวิเคราะห์ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน					
59	มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของการแก้ไขปัญห หรือป้องกัน ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด					
60	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริงอย่างหลากหลายทั้งภายในสถานศึกษาและชุมชน					
61	มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ทำให้สถานศึกษาสามารถมองเห็นปัญหาได้รวดเร็วขึ้น					
62	มีการลงทุน แสวงหาโอกาส ค้นหาปัญหา และแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา					
63	มีการตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่เห็นว่าจะได้ผลหลายๆแนวทาง					
64	มีการวางแผนให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่องเพื่อ					
65	มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน ที่ทำให้นักลกรเข้าใจได้สอดคล้องกันอย่างมีเอกภาพ					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
66	มีการใช้วิธีการที่คล่องตัว รวดเร็ว และท้าทาย ในการจัดทำ แผนของสถานศึกษา					
67	มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกได้อย่างครบถ้วนด้วย เทคนิคและวิธีใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ					
68	บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ อย่างเต็มที่เชื่อมั่นและพึงพอใจ					
69	มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเป็นประ โยชน์ สูงสุดในสถานศึกษา					
70	มีการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
71	มีการสร้างแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่ท้าทายต่อศักยภาพ ของบุคลากรในสถานศึกษา					
72	มี การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน					
73	มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือ สำคัญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากรในสถานศึกษา					
74	มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน					
75	มีนโยบายและแนวปฏิบัติแจ้งให้ทราบอย่างชัดเจน					
76	มีการสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมใน หน่วยงาน					
77	มีการสื่อสารอย่างหลากหลายทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ					
78	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่ ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน					
79	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ช่วยกันแสวงหาทางออกที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย					
80	มีการประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องงานเป็นกลุ่มเล็กๆอย่าง เป็นกันเองเสมอ					
81	บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองและจูงใจให้ทำงาน มากขึ้น					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
82	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีความ สนิทสนมร่วมมือกันทำงานและมีการเสียสละเวลาเพื่อส่วนรวม					
83	ผู้บริหารมีการสั่งการอย่างมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ง่ายต่อการ นำไปปฏิบัติของบุคลากร					
84	เนื้อหาสาระสำคัญของการสั่งการของผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่ เข้าใจง่าย					
85	ผู้บริหารมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา					
86	ผู้บริหารมีความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ช้าช้อนใน การสั่งการ					
87	มีการสั่งการของผู้บริหารในรูปแบบของการขอความช่วยเหลือ หรือขอร้อง					
88	เมื่อมีการสั่งการ ผู้รับคำสั่งมีโอกาสพิจารณาและไตร่ตรองงาน ตามความจำเป็น					
89	มีการกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
90	มีคำแนะนำควบคุมไปกับการสั่งการเพื่อให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงาน ได้รวดเร็ว					
91	มีการสั่งการของผู้บริหารให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติงานนอกเหนือจาก หน้าที่ประจำ					
92	บุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะอาสาทำงานโดยไม่ต้องรอ คำสั่งให้ปฏิบัติ					
93	สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุก ฝ่ายมีส่วนร่วม					
94	สถานศึกษานำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการ ดำเนินงาน					
95	สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน					
96	สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหา ด้านการเรียนการสอน					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
97	สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ					
98	สถานศึกษามีการกำหนดอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
99	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนด ตำแหน่งของครูและบุคลากรของสถานศึกษาที่ตรงกับความต้องการได้ด้วยตนเอง					
100	สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ต่างๆ โดยเน้นการตรวจสอบตนเองในทุกระดับ					
101	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่างๆ					
102	มีการจัดโครงสร้างที่มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน					
103	มีการปรับปรุงข้อกำหนดในการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ					
104	มีการจัดโครงสร้างองค์กรการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มีความรวดเร็ว สะดวกและคล่องตัว					
105	มีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวเพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
106	มีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ					
107	มีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
108	มีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน					
109	มีการจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้อง					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
110	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและกล้า					
111	ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน นำบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของ สถานศึกษา					
112	ผู้บริหารจัดบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน โดยเน้น ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล					
113	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมด้วย บรรยากาศที่สนุกสนาน และได้รับผลตอบแทนอย่างทั่วถึง					
114	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสาน สัมพันธ์กับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี					
115	มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการ บริหารงานของสถานศึกษา					
116	ผู้บริหารเป็นผู้นำครู สามารถให้คำปรึกษาแนะนำต่อเพื่อนครูใน การปฏิบัติงาน					
117	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
118	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ ๆ มี ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ					
119	ผู้บริหาร ติดตาม ดูแล ช่วยเหลือแก้ปัญหาและส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ อย่างมีคุณภาพ					
120	มีหลักสูตรสถานศึกษา คู่มือที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร จัดเตรียมไว้สำหรับให้ครูได้ศึกษา/วิเคราะห์เพื่อเตรียมการสอน					
121	ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ					
122	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมรักการอ่าน ทัศนศึกษา เป็นต้น					
123	ส่งเสริมให้ครูสอนซ่อมเสริมนักเรียน โดยเน้นให้นักเรียนได้ พัฒนาตนเองตามศักยภาพ					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
124	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนปฏิบัติจริง					
125	สนับสนุนให้นักเรียน ได้รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
126	เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและนักเรียนเกี่ยวกับสิ่งที่ปัญหา					
127	ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน โดย สนับสนุนงบประมาณและการพัฒนา					
128	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาสื่อ ให้มีความน่าสนใจโดยการอบรมพัฒนาการสร้างสื่อฯและจัดวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน					
129	ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริงและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง					
130	สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง					
131	มีการกำหนดนโยบายด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา					
132	มีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการ					
133	มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
134	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้เป็นดัชนีห้องสมุดสถานศึกษา					
135	มีการนำอินเทอร์เน็ตหรือ CDom มาให้บริการสืบค้นข้อมูล					
136	มีการจัดให้มีเครือข่ายข้อมูลด้านการบริหารสามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้ทั้งองค์กร					
137	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลของสถานศึกษา					
138	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้เป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
139	มีการปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
140	ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆในการจัดระบบสารสนเทศ					
141	มีการจัดการเรียนรู้แบบการบูรณาการโดยใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา					
142	มีการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆ					
143	มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียม					
144	มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมทางการศึกษา					
145	มีการจัดการเรียนการสอนแบบโรงเรียนวิถีพุทธ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักเรียน และนำหลักพุทธศาสนา มาประยุกต์ในการดำรงชีวิต					
146	มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน					
147	มีการจัดการเรียนการสอนที่ประยุกต์ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง					
148	มีการใช้นวัตกรรมที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา					
149	มีการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
150	มีการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนรวม เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน					
151	มีการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ elearning มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน					
152	ผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบายและมีกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
153	มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ของบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
154	สถานศึกษามีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา					
155	มีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
156	มีการจัดกลไกการนิเทศภายในเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา					
157	มีการจัดประชุม /สัมมนาโดยสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
158	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
159	มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
160	มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อการบริหาร การบริการการเรียนการสอนและการวิจัย					
161	มีการจัดบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม					
162	มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกเรียน ฝึกู้ และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง					
163	มีการสร้างระบบเครือข่าย (network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร					
164	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างชัดเจน					
165	ผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอเพื่อคุณภาพที่สูงขึ้นของสถานศึกษา					
166	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้					
167	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
168	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินการและนำ แนวทางใหม่ๆมาปฏิบัติ					
169	มีการเปิดโอกาสแก่บุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและ ทดลองสิ่งใหม่ๆ					
170	มีการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการ เรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา					
171	มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
172	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้อง					
173	มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาที่บุคลากรทุก ฝ่ายมีส่วนร่วม					
174	นโยบายการพัฒนาสถานศึกษามีความสอดคล้องกับหน่วยงาน ต้นสังกัดและจุดเน้นของโรงเรียน					
175	นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความสำคัญ ของปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง					
176	มีการพิจารณาถึงวิธีการดำเนินการตามแนวนโยบายและ แผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานประสบ ความสำเร็จ					
177	มีวิธีการกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการ ดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนปฏิบัติการได้ อย่างเหมาะสม และปฏิบัติได้จริง					
178	มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของนโยบายและแผนพัฒนา สถานศึกษาในทางปฏิบัติ					
179	นโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษามีความเข้าใจง่าย มีความ สอดคล้องกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง					
180	มีการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์ในการ ดำเนินงานตามแนวนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา					
181	ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการ บริหารงานได้อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
182	เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ มีคุณภาพ และทันสมัย เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร					
183	ผู้บริหารเลือกใช้เทคนิควิธีการ ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร					
184	ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความ ต้องการของผู้ร่วม งาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง					
185	ผู้ร่วมงาน สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรม บริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง					
186	ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงนวัตกรรม บริหารให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ					
187	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น และ ตัดสินใจใช้นวัตกรรมบริหาร ในการบริหารงานได้อย่าง เหมาะสม					
188	มีการประเมินผล การใช้นวัตกรรมบริหารและปรับปรุงให้มี คุณภาพสูงขึ้น					
189	มีการร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้ว ด้วยความภาคภูมิใจ					
190	มีการสร้างรูปแบบการติดตามประเมินผลได้อย่างเหมาะสม					
191	มีการกำหนดงาน กิจกรรม โครงการหรือประเด็นที่จะติดตาม ประเมินผลได้อย่างชัดเจน					
192	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรผู้ทำหน้าที่ ติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน					
193	มีการกำหนดช่วงของการประเมินผลได้สอดคล้องกับงาน กิจกรรม โครงการ ของสถานศึกษา					
194	บุคลากร ผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล มีระยะเวลาที่ใช้ใน การติดตามประเมินผลอย่างพอเพียง					

ข้อที่	สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพ ความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
195	สถานศึกษามีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ					
196	สถานศึกษาสามารถติดตามประเมินผลอย่างทันเวลาในการนำผลไปใช้ประโยชน์และการรายงานผู้เกี่ยวข้อง					
197	สถานศึกษาสามารถ จัดทำรายงานติดตามประเมินผลอย่างมีคุณภาพ					

ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม
กรุณาส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ระบุไว้ด้วย
จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	102.953	52.260	52.260	102.953	52.260	52.260	26.677	13.542	13.542
2	13.044	6.621	58.882	13.044	6.621	58.882	22.373	11.357	24.898
3	5.840	2.964	61.846	5.840	2.964	61.846	22.199	11.268	36.167
4	4.860	2.467	64.313	4.860	2.467	64.313	15.507	7.872	44.038
5	4.555	2.312	66.625	4.555	2.312	66.625	14.792	7.509	51.547
6	3.770	1.914	68.539	3.770	1.914	68.539	14.414	7.317	58.864
7	3.130	1.589	70.128	3.130	1.589	70.128	8.714	4.423	63.287
8	2.882	1.463	71.591	2.882	1.463	71.591	8.696	4.414	67.701
9	2.141	1.087	72.678	2.141	1.087	72.678	6.366	3.232	70.933

Rotated Component Matrix(a)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q113									
Q85									
Q79									
Q81									
Q38									
Q90									
Q31									
Q100									
Q117									
Q115									
Q185		.621							
Q172		.617							
Q170		.617							
Q188		.613							
Q186		.607							
Q171		.607							
Q175		.606							
Q187		.602							
Q179		.601							
Q183		.596							
Q174		.590							
Q182		.588							
Q189		.583							
Q184		.579							
Q178		.579							
Q169		.574							
Q196		.574							
Q168		.566							
Q173		.564							
Q166		.560							
Q176		.558							
Q177		.551							
Q197		.547							
Q195		.543							
Q190		.529							

Rotated Component Matrix(a)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q64				.655					
Q58				.647					
Q59				.641					
Q63				.636					
Q60				.634					
Q62				.626					
Q61				.617					
Q65				.613					
Q66				.608					
Q67				.581					
Q70				.546					
Q71				.544					
Q74				.542					
Q77				.520					
Q68									
Q72									
Q57									
Q75									
Q109									
Q76									
Q73									
Q108									
Q34									
Q105									
Q78									
Q103									
Q69					.887				
Q11					.881				
Q13					.881				
Q22					.880				
Q3					.879				
Q9					.879				
Q12					.877				
Q87					.876				
Q1					.874				

Rotated Component Matrix(a)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q20								.843	
Q160								.840	
Q124									.598
Q123									.595
Q130									.590
Q129									.579
Q125									.557
Q122									.546
Q127									.524
Q128									
Q120									
Q121									
Q192									
Q39									
Q40									
Q99									
Q7									
Q148									
Q28									

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

DATE: 2/23/2010
TIME: 10:55

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2002

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file G:\chuan UDATE.Spl:

PATH ANALYSIS

DA NI=9 NO=464 MA=KM

LA

LEADER KNOWLEDGE LEARNIG INNOVATE DECEN PLAN SBM ICT CHILDCEN
KM

1.000

0.878 1.000

0.899 0.928 1.000

0.873 0.888 0.907 1.000

0.917 0.891 0.923 0.896 1.000

0.877 0.905 0.853 0.862 0.879 1.000

0.934 0.897 0.883 0.878 0.923 0.920 1.000

0.918 0.930 0.916 0.929 0.922 0.896 0.921 1.000

0.895 0.893 0.946 0.882 0.929 0.844 0.888 0.905 1.000

ME

0 0 0 0 0 0 0 0 0

SD

1 1 1 1 1 1 1 1 1

MO NY=3 NX=6 BE=SD GA=FU,FI PS=FU TD=FU TE=FU

FR GA 3 1 GA 1 2 GA 1 4 GA 1 5 GA 2 3 GA 2 5 GA 3 6 GA 1 6

FR BE 2 1 BE 3 1 BE 2 3 TH 2 3 TH 4 3

LE

LEADER KNOWLEDGE LEARNIG

LK

INNOVATE DECEN PLAN SBM ICT CHILDCEN

PD

OU SE TV EF SS MI RS FS

PATH ANALYSIS

Number of Input Variables 9
 Number of Y - Variables 3
 Number of X - Variables 6
 Number of ETA - Variables 3
 Number of KSI - Variables 6
 Number of Observations 464

PATH ANALYSIS

Correlation Matrix

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	
PLAN	-----	-----	-----	-----	-----	--

LEADER	1.00					
KNOWLEDG	0.88	1.00				
LEARNIG	0.90	0.93	1.00			
INNOVATE	0.87	0.89	0.91	1.00		
DECEN	0.92	0.89	0.92	0.90	1.00	
PLAN	0.88	0.91	0.85	0.86	0.88	
1.00						
SBM	0.93	0.90	0.88	0.88	0.92	
0.92						
ICT	0.92	0.93	0.92	0.93	0.92	
0.90						
CHILDCEN	0.90	0.89	0.95	0.88	0.93	
0.84						

Correlation Matrix

	SBM	ICT	CHILDCEN
	-----	-----	-----
SBM	1.00		
ICT	0.92	1.00	
CHILDCEN	0.89	0.91	1.00

PATH ANALYSIS

Parameter Specifications

BETA

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	0	0	0
KNOWLEDG	1	0	2
LEARNIG	3	4	0

GAMMA

CHILD	CEN	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
8	LEADER	0	5	0	6	7	
0	KNOWLEDG	0	0	9	0	10	
12	LEARNIG	11	0	0	0	0	

PHI

CHILD	CEN	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
	INNOVATE	13					
	DECEN	14	15				
	PLAN	16	17	18			
	SBM	19	20	21	22		
	ICT	23	24	25	26	27	
33	CHILD	28	29	30	31	32	

PSI

LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----
34	35	36

ALPHA

LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----
39	40	41

PATH ANALYSIS

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -	- -	- -
KNOWLEDG	-0.10 (0.04) -2.66	- -	0.39 (0.04) 8.76
LEARNIG	0.12 (0.03) 3.81	0.11 (0.04) 2.66	- -

GAMMA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
	-----	-----	-----	-----	-----	---
CHILDREN						
LEADER	- -	0.16	- -	0.46	0.23	
0.13		(0.05)		(0.04)	(0.04)	
(0.04)		3.27		10.61	5.13	
3.16						
KNOWLEDG	- -	- -	0.33	- -	0.37	
- -			(0.03) 10.31		(0.04) 8.53	
LEARNIG	0.23	- -	- -	- -	- -	
0.53	(0.03)					
(0.03)	6.95					
15.60						

Covariance Matrix of Y and X

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	
PLAN	-----	-----	-----	-----	-----	--

LEADER	1.00					
KNOWLEDG	0.88	1.00				
LEARNIG	0.90	0.93	1.00			
INNOVATE	0.87	0.89	0.91	1.00		
DECEN	0.92	0.89	0.91	0.90	1.00	
PLAN	0.88	0.91	0.86	0.86	0.88	
1.00						
SBM	0.93	0.90	0.89	0.88	0.92	
0.92						
ICT	0.92	0.93	0.91	0.93	0.92	
0.90						
CHILDCEN	0.89	0.89	0.95	0.88	0.93	
0.84						

Covariance Matrix of Y and X

	SBM	ICT	CHILDCEN
	-----	-----	-----
SBM	1.00		
ICT	0.92	1.00	
CHILDCEN	0.89	0.90	1.00

PHI

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	CHILDCEN
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INNOVATE	1.00 (0.07) 15.12					
DECEN	0.90 (0.06) 14.26	1.00 (0.07) 15.12				
PLAN	0.86 (0.06) 13.96	0.88 (0.06) 14.12	1.00 (0.07) 15.12			
SBM	0.88 (0.06) 14.11	0.92 (0.06) 14.50	0.92 (0.06) 14.47	1.00 (0.07) 15.12		
ICT	0.93 (0.06) 14.55	0.92 (0.06) 14.49	0.90 (0.06) 14.27	0.92 (0.06) 14.49	1.00 (0.07) 15.12	
CHILDCEN	0.88 (0.06) 14.14	0.93 (0.06) 14.55	0.84 (0.06) 13.79	0.89 (0.06) 14.19	0.90 (0.06) 14.34	1.00 (0.07) 15.12

PSI

Note: This matrix is diagonal.

LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----
0.10	0.08	0.07
(0.01)	(0.01)	(0.01)
15.12	15.00	13.42

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----
0.90	0.92	0.93

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----
0.90	0.90	0.92

Reduced Form

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
CHILDREN	-----	-----	-----	-----	-----	---
LEADER	- -	0.16	- -	0.46	0.23	
0.13		(0.05)		(0.04)	(0.04)	
(0.04)		3.27		10.61	5.13	
3.16						
KNOWLEDG	0.09	-0.01	0.34	-0.03	0.38	
0.21	(0.02)	(0.01)	(0.03)	(0.02)	(0.04)	
(0.03)	4.96	-1.33	10.12	-1.45	8.48	
7.16						
LEARNIG	0.24	0.02	0.04	0.05	0.07	
0.57	(0.03)	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	
(0.03)	7.28	2.20	2.44	3.29	3.74	
17.76						

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 7
 Minimum Fit Function Chi-Square = 4.50 (P = 0.72)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4.49 (P = 0.72)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 5.81)

 Minimum Fit Function Value = 0.0097
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.013)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.043)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.97

 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.20
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.20 ; 0.21)
 ECVI for Saturated Model = 0.20
 ECVI for Independence Model = 29.65

 Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 13531.43

 Independence AIC = 13549.43
 Model AIC = 98.49
 Saturated AIC = 90.00
 Independence CAIC = 13595.69
 Model CAIC = 340.07
 Saturated CAIC = 321.29

 Normed Fit Index (NFI) = 1.00
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.19
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 1.00

 Critical N (CN) = 1901.07

 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0015
 Standardized RMR = 0.0015
 Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.16

PATH ANALYSIS

Fitted Covariance Matrix

PLAN	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
LEADER	1.00					
KNOWLEDG	0.88	1.00				
LEARNIG	0.90	0.93	1.00			
INNOVATE	0.87	0.89	0.91	1.00		
DECEN	0.92	0.89	0.92	0.90	1.00	
PLAN	0.88	0.91	0.86	0.86	0.88	
1.00						
SBM	0.93	0.90	0.88	0.88	0.92	
0.92						
ICT	0.92	0.93	0.91	0.93	0.92	
0.90						
CHILDCEN	0.89	0.89	0.95	0.88	0.93	
0.84						

Fitted Covariance Matrix

	SBM	ICT	CHILDCEN
-----	-----	-----	-----
SBM	1.00		
ICT	0.92	1.00	
CHILDCEN	0.89	0.90	1.00

Fitted Residuals

PLAN	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
LEADER	0.00					
KNOWLEDG	0.00	0.00				
LEARNIG	0.00	0.00	0.00			
INNOVATE	0.00	-0.01	0.00	0.00		
DECEN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
PLAN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
0.00						
SBM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
0.00						
ICT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
0.00						
CHILDCEN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
0.00						

Fitted Residuals

	SBM	ICT	CHILDCEN
SBM	0.00		
ICT	0.00	0.00	
CHILDCEN	0.00	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.01
Median Fitted Residual = 0.00
Largest Fitted Residual = 0.00

Stemleaf Plot

```

- 5|5
- 4|7
- 3|6
- 2|
- 1|97761
- 0|9987653221110000000000000000
  0|1223344
  1|28
  2|
  3|0

```

Standardized Residuals

PLAN	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	--
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
LEADER	- -					
KNOWLEDG	-0.39	-0.14				
LEARNIG	-0.44	-0.49	-0.88			
INNOVATE	-0.37	-1.22	-1.05	- -		
DECEN	- -	-0.78	-0.82	1.25	-0.53	
PLAN	-0.32	-0.95	-1.07	- -	-1.03	
- -						
SBM	- -	0.07	-0.38	-1.25	-0.82	
1.03						
ICT	- -	0.95	0.95	- -	0.95	
- -						
CHILDCEN	- -	0.53	0.53	- -	-0.53	
- -						

Standardized Residuals

	SBM	ICT	CHILDCEN
	-----	-----	-----
SBM	0.79		
ICT	-0.95	- -	
CHILDCEN	0.53	- -	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -1.25
Median Standardized Residual = 0.00
Largest Standardized Residual = 1.25

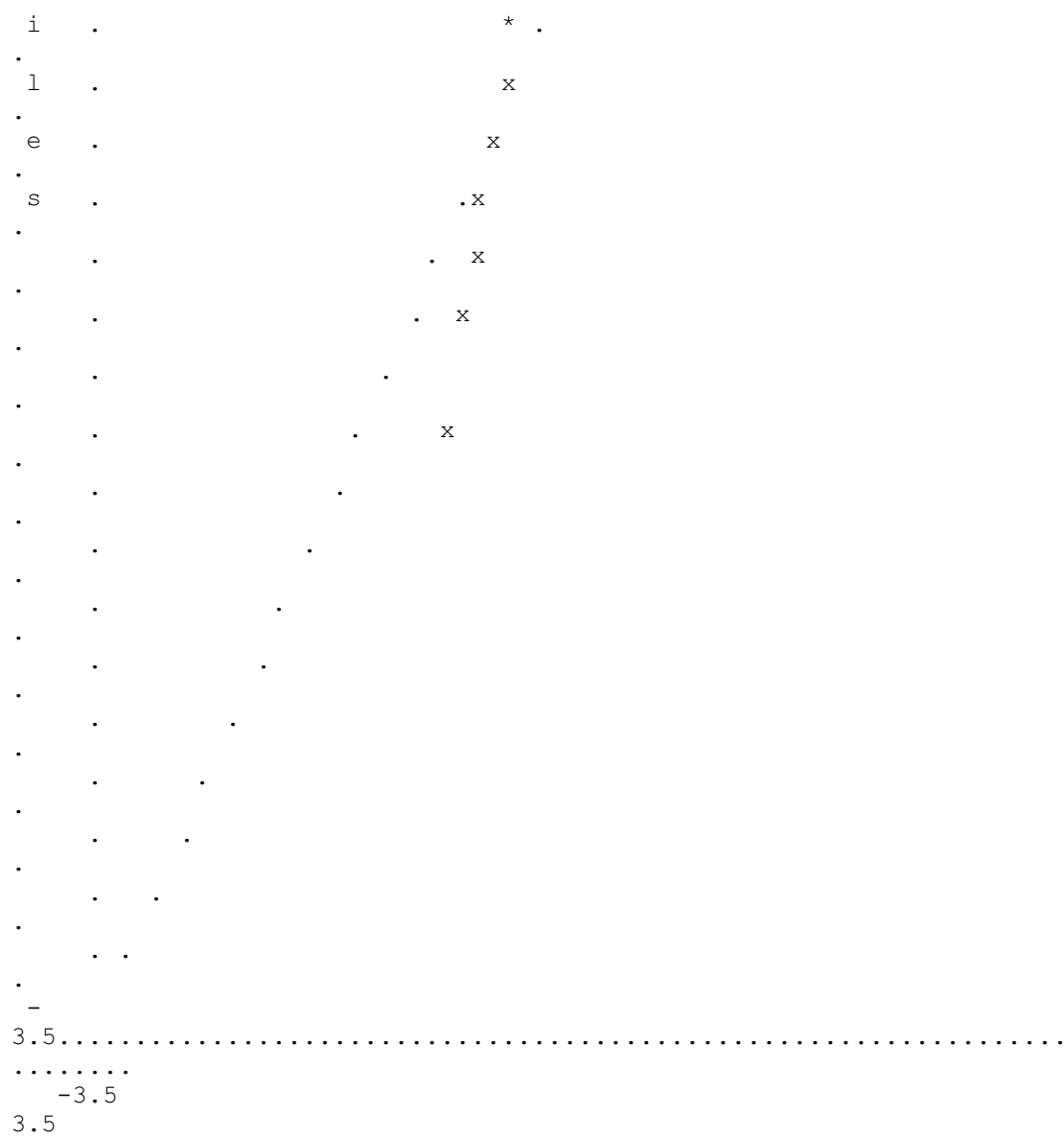
Stemleaf Plot

```

- 1|321100
- 0|99888555
- 0|4444310000000000000000
  0|1
  0|5558999
  1|03

```

PATH ANALYSIS



Standardized Residuals

PATH ANALYSIS

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for BETA

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----	-----
LEADER	- -	0.06	0.08
KNOWLEDG	- -	- -	- -
LEARNIG	- -	- -	- -

Expected Change for BETA

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----	-----
LEADER	- -	-0.02	-0.03
KNOWLEDG	- -	- -	- -
LEARNIG	- -	- -	- -

Standardized Expected Change for BETA

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----	-----
LEADER	- -	-0.02	-0.03
KNOWLEDG	- -	- -	- -
LEARNIG	- -	- -	- -

Modification Indices for GAMMA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CHILDCEN						

LEADER	0.14	- -	0.10	- -	- -	
- -						
KNOWLEDG	1.57	0.59	- -	0.03	- -	
0.28						
LEARNIG	- -	0.69	1.05	0.23	0.90	
- -						

Expected Change for GAMMA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CHILDCEN						

LEADER	-0.02	- -	-0.01	- -	- -	
- -						
KNOWLEDG	-0.05	-0.03	- -	0.01	- -	
0.03						
LEARNIG	- -	-0.09	-0.04	-0.04	0.05	
- -						

Standardized Expected Change for GAMMA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
CHILDREN	-----	-----	-----	-----	-----	--

LEADER	-0.02	- -	-0.01	- -	- -	
KNOWLEDG	-0.05	-0.03	- -	0.01	- -	
LEARNIG	- -	-0.09	-0.04	-0.04	0.05	

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -		
KNOWLEDG	0.00	- -	
LEARNIG	0.00	0.04	- -

Expected Change for PSI

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -		
KNOWLEDG	0.00	- -	
LEARNIG	0.00	0.00	- -

Standardized Expected Change for PSI

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -		
KNOWLEDG	0.00	- -	
LEARNIG	0.00	0.00	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	0.00		
KNOWLEDG	0.00	0.04	
LEARNIG	0.00	0.04	0.04

Expected Change for THETA-EPS

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	0.00		
KNOWLEDG	0.00	-0.01	
LEARNIG	0.00	0.00	0.00

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
INNOVATE	0.17	1.17	0.05
DECEN	0.01	0.81	- -
PLAN	0.01	0.29	1.29
SBM	0.11	0.10	- -
ICT	0.07	0.67	0.65
CHILDCEN	0.14	0.71	0.48

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
INNOVATE	0.00	0.00	0.00
DECEN	0.00	0.00	- -
PLAN	0.00	0.01	-0.01
SBM	0.00	0.00	- -
ICT	0.00	0.01	0.00
CHILDCEN	0.01	0.00	-0.01

Modification Indices for THETA-DELTA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
	-----	-----	-----	-----	-----	---
CHILDCEN						

INNOVATE	0.35					
DECEN	0.63	0.20				
PLAN	2.17	0.89	0.07			
SBM	0.06	0.19	0.00	0.08		
ICT	0.07	0.53	0.35	0.28	1.51	
CHILDCEN	0.35	0.68	0.18	0.19	1.76	
0.00						

Expected Change for THETA-DELTA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
	-----	-----	-----	-----	-----	---
CHILDCEN						

INNOVATE	0.03					
DECEN	0.02	-0.08				
PLAN	0.02	0.01	-0.01			
SBM	0.00	-0.02	0.00	-0.01		
ICT	0.00	0.01	-0.01	0.00	-0.02	
CHILDCEN	0.01	0.02	0.00	-0.01	-0.01	
0.00						

No Non-Zero Modification Indices for ALPHA

No Non-Zero Modification Indices for KAPPA

Maximum Modification Index is 2.17 for Element (3, 1) of THETA-DELTA

PATH ANALYSIS

Factor Scores Regressions

Y						
	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	
PLAN	-----	-----	-----	-----	-----	--

LEADER	1.00	0.00	- -	0.00	0.00	
0.00						
KNOWLEDG	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	
0.00						
LEARNIG	-0.02	-0.02	1.04	0.01	-0.15	
-0.02						
Y						
	SBM	ICT	CHILDCEN			
	-----	-----	-----			
LEADER	0.00	0.00	0.00			
KNOWLEDG	0.00	0.00	- -			
LEARNIG	0.12	0.01	0.03			
X						
	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN	
PLAN	-----	-----	-----	-----	-----	--

INNOVATE	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	
- -						
DECEN	0.03	0.07	-0.17	0.03	1.03	
-0.01						
PLAN	0.00	- -	0.00	0.00	0.00	
1.00						
SBM	-0.02	-0.04	0.11	-0.02	-0.02	
0.01						
ICT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
0.00						
CHILDCEN	0.00	- -	0.00	0.00	0.00	
0.00						
X						
	SBM	ICT	CHILDCEN			
	-----	-----	-----			
INNOVATE	0.00	0.00	- -			
DECEN	-0.02	-0.02	0.07			
PLAN	- -	0.00	- -			
SBM	1.01	0.01	-0.05			
ICT	0.00	1.00	0.00			
CHILDCEN	0.00	0.00	1.00			

PATH ANALYSIS

Standardized Solution

BETA

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
LEADER	- -	- -	- -
KNOWLEDG	-0.10	- -	0.39
LEARNIG	0.12	0.11	- -

GAMMA

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT
CHILDCEN	- -	- -	- -	- -	- -
LEADER	- -	0.16	- -	0.46	0.23
KNOWLEDG	- -	- -	0.33	- -	0.37
LEARNIG	0.23	- -	- -	- -	- -

Correlation Matrix of Y and X

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG	INNOVATE	DECEN
LEADER	1.00				
KNOWLEDG	0.88	1.00			
LEARNIG	0.90	0.93	1.00		
INNOVATE	0.87	0.89	0.91	1.00	
DECEN	0.92	0.89	0.91	0.90	1.00
PLAN	0.88	0.91	0.86	0.86	0.88
SBM	0.93	0.90	0.89	0.88	0.92
ICT	0.92	0.93	0.91	0.93	0.92
CHILDCEN	0.89	0.89	0.95	0.88	0.93

Correlation Matrix of Y and X

	SBM	ICT	CHILDCEN
SBM	1.00		
ICT	0.92	1.00	
CHILDCEN	0.89	0.90	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
-----	-----	-----
0.10	0.08	0.07

Regression Matrix Y on X (Standardized)

CHILDREN	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	--
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
LEADER	- -	0.16	- -	0.46	0.23	
0.13						
KNOWLEDG	0.09	-0.01	0.34	-0.03	0.38	
0.21						
LEARNIG	0.24	0.02	0.04	0.05	0.07	
0.57						

PATH ANALYSIS

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

CHILDREN	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	--
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
LEADER	- -	0.16	- -	0.46	0.23	
0.13						
(0.04)		(0.05)		(0.04)	(0.04)	
3.16		3.27		10.61	5.13	
KNOWLEDG	0.09	-0.01	0.34	-0.03	0.38	
0.21						
(0.03)	(0.02)	(0.01)	(0.03)	(0.02)	(0.04)	
7.16	4.96	-1.33	10.12	-1.45	8.48	
LEARNIG	0.24	0.02	0.04	0.05	0.07	
0.57						
(0.03)	(0.03)	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	
17.76	7.28	2.20	2.44	3.29	3.74	

Indirect Effects of X on Y

	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
CHILDREN	-----	-----	-----	-----	-----	--
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	
KNOWLEDG	0.09	-0.01	0.01	-0.03	0.00	
0.21	(0.02)	(0.01)	(0.01)	(0.02)	(0.01)	
(0.03)	4.96	-1.33	2.83	-1.45	0.36	
7.16						
LEARNIG	0.01	0.02	0.04	0.05	0.07	
0.04	(0.00)	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	
(0.01)	3.40	2.20	2.44	3.29	3.74	
4.68						

Total Effects of Y on Y

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -	- -	- -
KNOWLEDG	-0.06	0.05	0.41
	(0.04)	(0.02)	(0.04)
	-1.46	2.99	9.10
LEARNIG	0.12	0.12	0.05
	(0.03)	(0.05)	(0.02)
	3.35	2.56	2.99

Largest Eigenvalue of $B*B'$ (Stability Index) is 0.162

Indirect Effects of Y on Y

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -	- -	- -
KNOWLEDG	0.04	0.05	0.02
	(0.02)	(0.02)	(0.01)
	2.95	2.99	3.20
LEARNIG	-0.01	0.01	0.05
	(0.01)	(0.00)	(0.02)
	-1.30	1.42	2.99

PATH ANALYSIS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

CHILDREN	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
LEADER	- -	0.16	- -	0.46	0.23	
0.13						
KNOWLEDG	0.09	-0.01	0.34	-0.03	0.38	
0.21						
LEARNIG	0.24	0.02	0.04	0.05	0.07	
0.57						

Standardized Indirect Effects of X on Y

CHILDREN	INNOVATE	DECEN	PLAN	SBM	ICT	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
KNOWLEDG	0.09	-0.01	0.01	-0.03	0.00	
0.21						
LEARNIG	0.01	0.02	0.04	0.05	0.07	
0.04						

Standardized Total Effects of Y on Y

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -	- -	- -
KNOWLEDG	-0.06	0.05	0.41
LEARNIG	0.12	0.12	0.05

Standardized Indirect Effects of Y on Y

	LEADER	KNOWLEDG	LEARNIG
	-----	-----	-----
LEADER	- -	- -	- -
KNOWLEDG	0.04	0.05	0.02
LEARNIG	-0.01	0.01	0.05

Time used: 0.188 Seconds

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์พิจารณายืนยันรูปแบบ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิยื่นยันรูปแบบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร
โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก
เรียน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

ด้วย นายชวน ภารังกุล นักศึกษาระดับคฤภูมบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิยื่นยันรูปแบบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยื่นยันรูปแบบงานวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริชัย ชินะดังกูร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร . 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันรูปแบบ

1. ดร. พนม พงษ์ไพบูลย์
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร. นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงมหาดไทย
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล ไกรสิทธิ์
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
4. ดร. สมเกียรติ ชอบผล
ตำแหน่ง รองเลขาธิการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.มานะ อัครบัณฑิต
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อประกอบการพิจารณาวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนของการตรวจสอบความเหมาะสมของ วัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ในประเด็นของ **ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง** จึงนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว ผู้วิจัยใคร่ขอความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของท่านเพื่อยืนยันองค์ประกอบและความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ องค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ซึ่งความเห็นของท่านนับว่าเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการนำเสนอวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ขอกราบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้

แนวทางการพิจารณา

1. จากร่างองค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบที่นำมาเสนอนั้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
2. จากร่างองค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
3. จากร่างองค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
4. จากร่างองค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกท่านมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบสามารถนำไปใช้ประโยชน์จริงได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
5. จากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบองค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ได้นำเสนอ ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมกันหรือไม่ เพียงใด เพราะเหตุใด
6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตรกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ได้นำเสนอ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อประกอบการพิจารณาวัตรกรรมการบริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก

โดย นายชวน ภารังกุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

วันที่ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ฉบับร่างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ ในเรื่องดังกล่าว ท่านมีความเห็นต่อองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความเห็นต่อองค์ประกอบรูปแบบต่อไปนี้

องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก	ความคิดเห็น (ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน)							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
ภาวะผู้นำ								
การพัฒนานวัตกรรม								
การกระจายอำนาจ								
การวางแผน								
การจัดการความรู้								
การใช้โรงเรียนเป็นฐาน								
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								
การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ								
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้								

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกท่านมีความ
คิดเห็นว่าองค์ประกอบที่นำมาเสนอนั้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
.....
.....
.....
2. จากร่างองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ท่านมีความคิด
เห็นว่าองค์ประกอบมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
.....
.....
.....
3. จากร่างองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ท่านมี
ความคิดเห็นว่าองค์ประกอบมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
.....
.....
.....
4. จากร่างองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกท่านมี
ความคิดเห็นว่าองค์ประกอบสามารถนำไปใช้ประโยชน์จริงได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุ
ใด
.....
.....
.....

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

5. จากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน
ภูมิภาคตะวันตกที่ได้นำเสนอ ท่านมีความคิดเห็นว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ
องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมกันหรือไม่ เพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุองค์ประกอบนวัตกรรมการ
บริหาร โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตกที่ได้นำเสนอ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายชวน ภารังกุล
ที่อยู่	46/4 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 46/4 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอ จอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2520	สำเร็จการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม จังหวัด พิษณุโลก
พ.ศ. 2524	สำเร็จการศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) (วิชาโทเทคโนโลยีการศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2534	สำเร็จการศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2548	เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2525	อาจารย์โรงเรียนชาติตระการวิทยา อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2534	ช่วยราชการ สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2536	ช่วยราชการ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2537	ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2542 – ปัจจุบัน	อาจารย์ โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาและ โปรแกรมการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง