

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผู้ศึกษาได้เสนอผลการศึกษาไว้เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ตามองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างองค์กร การมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ตั้งแต่หน้า 48 – 59

ตอนที่ 2 ปัญหาในการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ และข้อเสนอแนะ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ตั้งแต่หน้า 63 - 64

## ตอนที่ 1 สภาพการจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ตามองค์ประกอบ

### 7 องค์ประกอบ

#### องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสนทนากลุ่มกับคณะครูโรงเรียนบ้านตาลเหนือ จำนวน 11 คนเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ข้อมูลว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวว่า “ผู้บริหารโรงเรียนบ้านตาลเหนือมีภาวะผู้นำสูง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” บริหารงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม ทั้งการกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพยายามให้ สอดรับกับนโยบายของต้นสังกัด ทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ปกครอง และนักเรียน ใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การสื่อสารผ่านหัวหน้างาน การพูดคุยกับผู้รับผิดชอบงานโดยตรง เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ จำนวน 11 คน กล่าวว่า “การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทางโรงเรียนจะเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาร่วมกันกำหนด มีการสื่อสารใหญ่จะผ่านทางหัวหน้าฝ่าย หรือไม่ก็ผ่านการประชุม” สอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งกล่าวว่า “ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในทุกระดับ และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง” ส่วนผู้ร่วมสนทนา จำนวน 1 คน ไม่แสดงความคิดเห็น

ส่วนการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในของสถานศึกษา และการปรับปรุงการดำเนินงาน กลุ่มสนทนาจำนวน 12 คน มีความเห็นตรงกันว่า โรงเรียนมีการกำหนดตารางปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตลอดทั้งปี และดำเนินงานทุกอย่างตามปฏิทินที่วางไว้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพของงาน วางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายใน โดยอาศัยการนิเทศ การประชุม การสอบถามจากหัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ผู้ร่วมสนทนากล่าวว่า “ผู้บริหารจะติดตามผลการดำเนินงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น สอบถามจากผู้รับผิดชอบโดยตรง สอบถามจากหัวหน้างาน หรือ การสังเกตการทำงาน” เช่นเดียวกับการให้

สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ซึ่งพูดว่า “ การกำกับติดตาม ผอ.จะติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยการสอบถามบ้าง ประชุมบ้าง”

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการกำกับติดตามงานของ โรงเรียนบ้านตาลเหนือ ได้แก่ บันทึกการนิเทศการห้องเรียน บันทึกข้อความการรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ พบว่า มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ ผู้รับผิดชอบงาน ต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา เป็นระยะ ๆ เช่น รายงานเงินคงเหลือทุก ๆ 30 วัน รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนงานทุก ๆ 3 เดือน

ด้านความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งหมด มีความเห็นว่าการดำเนินงานของโรงเรียนทุกอย่างคือความรับผิดชอบต่อชุมชน เพราะจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลผลิตที่ได้คือคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ เป็นพลเมืองดีของสังคม โดยกล่าวต่อนึ่งว่า “โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตร ซึ่งก็ได้ผลเชิงประจักษ์ คือ นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนเป็นต้นแบบโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ” และ จากการสัมภาษณ์ นายสมานเผือกก่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาลเหนือ กล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องชุมชนและสาธารณะของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดขึ้นเอง โดยอัตโนมัติ ทั้งความรับผิดชอบต่อตามกฎหมายและความรับผิดชอบต่อทางสังคม ซึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะผู้บริหารต้องยกระดับคุณภาพการจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนให้ตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” นอกจากนี้ กลุ่มสนทนาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นตรงกันทั้ง 12 คน ว่า ผู้บริหารโรงเรียนบ้านตาลเหนือมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคมและชุมชนในด้านต่าง ๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน มีการสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยวิธีการที่หลากหลายทั้งประชุมผู้ปกครอง ร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ร่วมสนทนากล่าวว่า “ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญต่อชุมชน ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในหลาย ๆ ด้าน และตนเองก็ร่วมกิจกรรมของชุมชนสม่ำเสมอ”

## องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับ การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและกระบวนการจัดทำและการพัฒนากลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนทิศทางการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

จากการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนา จำนวน 10 คน ได้ให้ความเห็นว่า “ผู้บริหารได้เชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ตัวแทนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา เข้ามาช่วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบทของโรงเรียนและชุมชน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT แล้วนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระดับแผนงาน /โครงการ และระดับกิจกรรม โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพของการวิเคราะห์ SWOT และมุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” และผู้ร่วมสนทนาจำนวน 1 คน กล่าวว่า “เรานำข้อมูลเก่าย้อนหลัง 2 – 3 ปี มาพิจารณาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ และคาดคะเนความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย” ดังที่ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวว่า “ทางคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจของโรงเรียน และยังได้ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน” ส่วนผู้ร่วมสนทนากลุ่มอีก 2 คน ได้กล่าวว่า “การวางแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน มีบางกิจกรรมที่ยังไม่ได้ปฏิบัติ”

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ได้กล่าวว่า “ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้อำนวยการใช้วงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งจะมีการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการรายงานผลที่เป็นระบบ ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนทิศทางที่ชัดเจนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้เหมาะสม เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกควบคุม และตรวจสอบการดำเนินงานโดยได้ดำเนินตามแผนและปฏิทินการดำเนินงานที่กำหนดไว้”

สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งผู้ร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 12 คน และผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 คน กล่าวตรงกันว่า โรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบเป็นระยะ ๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งรายเดือน รายสัปดาห์ และรายวัน มีการสรุปผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี มีการประเมินตนเองทั้งของบุคลากรเป็นรายบุคคลและภาพรวมของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ดังที่ผู้ร่วมสนทนารายหนึ่งกล่าวว่า “ผู้อำนวยการจะติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และเราจะมีการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบทุกปี”

### องค์ประกอบที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์กร

จากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 13 คน เห็นตรงกันว่า โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายครอบคลุมภาระและขอบข่ายงานของสถานศึกษา ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานแผนและงบประมาณ งานการบริหารทั่วไป แต่งานทุกงานจะมีหัวหน้างานคนเดียวกัน ซึ่งจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้อำนวยการกับทีมงานในแต่ละฝ่าย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับให้กับบุคลากรในและฝ่ายงาน มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพ บริบทและขนาดของสถานศึกษา กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมี ดังคำพูดของผู้สนทนากลุ่มจำนวน 1 คน ซึ่งพูดว่า “เรามีโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นโดยทั่วไป เรียกว่า “โครงสร้างการบริหารงานแบบองค์รวมเพื่อประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา” ซึ่งเป็นนวัตกรรมของ ผอ. แบ่งงานออกเป็น 4 งานแต่จะมีหัวหน้างานเพียงคนเดียว” มีผู้ร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นตรงกันและได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรว่า “โครงสร้างการบริหารแบบนี้มีทั้งจุดดีและจุดด้อย ซึ่งโรงเรียนหรือผู้ที่เป็นผู้บริหารควรให้ความสำคัญ จุดเด่นคือ มีความสะดวกรวดเร็วในการประสานงานและการตัดสินใจ เพราะเบ็ดเสร็จอยู่กับหัวหน้างาน แต่จุดด้อยคือ งานจะไปกองอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป ซึ่งหากผู้ที่เป็นหัวหน้างานขาดความรับผิดชอบ หรือเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหาร ก็อาจทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพได้” ส่วนภาระหน้าที่นอกเหนือจากงานสอน โดยมีคำสั่งแต่งตั้ง มอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน องค์กรมีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ ส่วนด้านการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นผู้ร่วมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่ จำนวน 10 คน ได้กล่าวว่า “โรงเรียนได้ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูล SMIS หรือ 10 มิ.ย.” นอกจากนี้ผู้ร่วมสนทนาจำนวน 12 คน ตลอดจนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 คน ยังได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียน ว่าด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษายังไม่เด่นชัด และยังไม่เป็นรูปธรรมพอที่จะเป็นแบบอย่างของสถานศึกษาอื่นได้ แต่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นบางส่วน เป็นบางเรื่องเท่านั้น ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งกล่าวว่า “การจัดการความรู้ในโรงเรียนยังไม่เด่นชัดพอที่จะเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่น มีเพียงบางเรื่องที่มีการแชร์ความรู้กัน ซึ่งผู้อำนวยการก็จะดำเนินการให้มีและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในโอกาสต่อไป”

ผู้ร่วมสนทนาจำนวน 1 คน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “โรงเรียนมีการวิเคราะห์งานพันธกิจที่ต้องดำเนินการ แล้วจัดแบ่งงานเป็นฝ่าย ๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจของ

สถานศึกษา” และจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า “ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการได้มอบหมายงานที่เหมาะสมกับให้กับบุคลากรในและฝ่ายงาน อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพ บริบทและขนาดของสถานศึกษา กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภาระหน้าที่นอกเหนือจากงานสอนโดยมีคำสั่งแต่งตั้ง มอบหมายงาน และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนซึ่งทุกภาคส่วนสามารถตรวจสอบเอกสารหลักฐานได้จากฝ่ายธุรการโรงเรียน”

#### องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน)

ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 12 คน กล่าวถึงการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจ ของชุมชน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น โรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น แจกแผ่นพับ การประชุม ประชาสัมพันธ์ ผ่านทางตัวนักเรียน การประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย การพูดคุยสนทนา การเยี่ยมบ้าน การให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน โดยกล่าวไว้ตอนหนึ่งความว่า “เรามี website ของโรงเรียน เพื่อเผยแพร่ข่าวสาร และใช้อีกหลายวิธี เช่น เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ส่งจดหมายถึง ผู้ปกครอง และการเยี่ยมบ้าน” สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและประธาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทั้ง 2 คน ได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนว่า “โรงเรียนมีเทคนิควิธีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร โดยการเชิญชวนผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ได้เห็นถึงความเป็นไปของโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารและความเคลื่อนไหวของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมวันสำคัญ ต่าง ๆ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ถึงหลักสูตร และการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของโรงเรียน เช่น การจัดนิทรรศการในงานวันอาลาสตาบัน เป็นต้น”

ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ส่วนใหญ่ จำนวน 9 คน กล่าวถึงด้านความรู้เกี่ยวกับความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน) ว่า โรงเรียนมีการสำรวจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าต้องการให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอน ในลักษณะใด โดยการสอบถามความคิดเห็น มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย แยกเป็นรายกิจกรรม หรือรายด้านที่โรงเรียนได้ดำเนินการ เช่น การสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ปกครองเกี่ยวกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน กับ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการแบบองค์รวม เป็นต้น โดยกล่าวว่า “ในการประชุมผู้ปกครอง ครูจะถามผู้ปกครองว่า ต้องการให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนอย่างไร สอนแบบนี้ชอบไหม? อยากให้สอนคอมพิวเตอร์ หรือสอนการทอผ้า? ซึ่งก็ได้คำตอบจากผู้ปกครอง และนำมาพิจารณา กัน” ส่วนอีก 3 คน มีความเห็นว่า การรับรู้ถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียยังไม่เป็นรูปธรรม เนื่องจากโรงเรียนจะสอบถามปากเปล่าไม่มีแบบสอบถามที่เป็นเอกสารยืนยันซึ่งจะเป็นหลักฐานแสดงต่อต้านสังกัด หรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งผู้ร่วมสนทนาจำนวน 1 คน กล่าวว่า “โรงเรียนยังไม่มีแบบสอบถามที่เป็นเอกสารซึ่งใช้เป็นหลักฐานยืนยันแก่หน่วยงานอื่นได้ ซึ่งเราน่าจะช่วยกันคิดและทำแบบสอบถามขึ้นเพื่อใช้ในรับรู้ถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้ปกครอง” ในประเด็นเดียวกันนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ทางโรงเรียนมีความพยายามที่จะรับรู้ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจสูงสุด และลดความไม่พึงพอใจให้น้อยที่สุด แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์และพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำมาปรับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และพร้อมให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน” ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวว่า “จากการที่ตนได้พูดคุยสนทนาแบบไม่เป็นทางการกับผู้ปกครอง และชุมชน พบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมาก โดยจะเห็นได้จากการที่ผู้ปกครองให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดีในทุก ๆ กิจกรรมที่โรงเรียนต้องการ”

### องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผลการสนทนากลุ่ม ในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากร มาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา มีการออกคำสั่งแต่งตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการวางแผนอัตรากำลัง จัดบุคลากรลงตามฝ่ายงานต่าง ๆ ตรงตามความถนัดและความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ให้การศึกษาอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานและการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย อีกทั้งคำนึงถึงความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความสำนึกและผูกพันกับองค์กร ปัญหาในด้านนี้ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากร ครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานสอนมากเกินไป ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ จึงควรลดภาระของครูลงเพื่อให้ครูมีเวลาในการจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ ดังผู้ร่วมสนทนาได้กล่าวว่า “ครูทุกคนในโรงเรียนเป็นที่มีความคุณภาพ เราเป็นโรงเรียนขยายโอกาสเลยมีครูครบทุกวิชาเอก” จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบต่อการย้ายของบุคลากร ในองค์กรเมื่อมีบุคลากรใหม่ย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการสถานศึกษาทุกคนก็จะให้การสนับสนุน

และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกอย่างเท่าที่จะทำได้” และจากการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ จำนวน 10 คน มีความเห็นตรงกันคือ โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลัง จัดบุคลากรลงตามฝ่ายงานต่าง ๆ ตรงตามความถนัดและความสามารถเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีการออกคำสั่งแต่งตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเป็นธรรม เช่น การประเมินตนเอง การนิเทศติดตาม หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ประเมิน หรือแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน เป็นต้น และใช้ผลการประเมินประกอบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร นอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนกล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า “ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมกับทุกคน พยายามทำให้โปร่งใสและยุติธรรมที่สุด เพื่อให้ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ท่วมท้นกับการทำงาน ได้มีขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์ผลงานต่อไป”

ด้านการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ร่วมสนทนาทั้ง 12 คน เห็นตรงกันว่า องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เช่น การอบรม สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน โดยบุคลากรแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 30 ชั่วโมง แล้วยนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรทำวิทยฐานะ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิทางการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น จนมีครูได้รับรางวัลในระดับชาติและต่าง ๆ มากมาย เช่น รางวัลเหรียญทองแดง หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม ระดับชาติ รางวัล ครูรักการอ่านยอดเยี่ยมระดับเขตพื้นที่ รางวัลครูผู้สอนดีเด่นระดับเขตพื้นที่ ระดับเครือข่าย และรางวัล ครูดีในดวงใจ เป็นต้น ตลอดจนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานและการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย โดยมีสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เช่น กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษาบุตร และการรักษาพยาบาล สวัสดิการด้านอาหารกลางวันและอาหารว่างสำหรับบุคลากร มีห้องพักรูที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการคืนคว่าเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ พร้อมอินเทอร์เน็ต และเครื่องพิมพ์เอกสาร เครื่องฉาย LCD พร้อมโปรเจกเตอร์ มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการผ่อนคลาย มีความสวยงาม และมีความปลอดภัย นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการอื่น ๆ เช่น เครื่องแบบของบุคลากร ชุคพละ ของโรงเรียนฟรี อย่างละ 1 ชุด ต่อคน เป็นต้น ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า “ครูทุกคนในโรงเรียนเข้าอบรมในสาขาของตนเอง เบิกค่าลงทะเบียนได้ โดยใช้งบประมาณบุคลากร ครูเราได้พัฒนาตนเองจนได้เลื่อนเป็น คศ.3 เกือบทั้งโรงเรียน และโรงเรียนก็มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้” สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งได้ให้ข้อมูลว่า

“โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนา และมีความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนวิทยฐานะ หรือการได้รับรางวัลดีเด่นต่าง ๆ ผู้อำนวยการได้พยายามกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน และผู้อำนวยการในฐานะผู้อำนวยการความสะอาด พยายามที่จะจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในทุก ๆ ด้านเพื่อให้ทุกคนทำงานได้เต็มศักยภาพและทำด้วยความเต็มใจ”

นอกจากนี้กลุ่มสนทนา ยังกล่าวถึงการสร้างความสำคัญคุณภาพขององค์กรว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการสร้างความสำคัญคุณภาพและผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กร และผลที่จะเกิด ต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังได้กล่าวว่า “ผู้อำนวยการจะเป็นคนละเอียดรอบคอบ มาโรงเรียนเช้าเพื่อตรวจความเรียบร้อยทั้งภายในโรงเรียนและทั่วบริเวณ โรงเรียน เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่คณะครูได้ปฏิบัติตาม โรงเรียนบ้านตาลเหนือ ไม่มีครูมาสาย ครูทุกคนมีความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเองสูง ”

#### องค์ประกอบที่ 6 การบริหารงานวิชาการ

ด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ จำนวน 10 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่า โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำและใช้หลักสูตรบูรณาการ มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาบูรณาการในหลักสูตร มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรและนำผลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ ดังได้กล่าวว่า “เราจะปรับหลักสูตรอยู่เสมอ ประมาณ 3 – 4 ปี จะปรับครั้งหนึ่งเพื่อให้หลักสูตรมีความทันสมัยและมีความเหมาะสมกับผู้เรียน” สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนที่กล่าวว่า “โรงเรียนให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นหลัก จึงพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้งานวิชาการของโรงเรียนมีความเข้มแข็ง หลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับสภาพ บริบทของโรงเรียน ผู้เรียน และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด จึงมีการปรับปรุงหลักสูตรอยู่เป็นระยะ ๆ ” นอกจากนี้ ผู้ร่วมสนทนาทุกคนกล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนว่า มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ และพัฒนาคุณภาพตนเอง ทั้งกิจกรรมตามหลักสูตร และกิจกรรมเสริมหลักสูตร เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น มีการจัดการเรียนการสอนแบบใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning : BBL) ในระดับชั้นอนุบาลและระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการแบบองค์รวมในระดับชั้นประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา เพื่อ

ส่งเสริมทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนการสอนแบบโครงการ กิจกรรมจุดเน้นพัฒนาผู้เรียน ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการ กิจกรรม ทศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ กิจกรรมค่ายวิชาการ กิจกรรมแข่งขันทักษะนักเรียน กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมค่ายคุณธรรม กิจกรรมจิตอาสา และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ อีกมากมาย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมที่เหมาะสมและตรงกับความถนัดของตนเอง ผู้ร่วมสนทนา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้กล่าวว่า “โรงเรียนเรามีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเช่น กิจกรรมจิตอาสา กิจกรรมส่งเสริม ICT กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี กิจกรรมชมรม จำนวน 4 ชมรม ซึ่งนักเรียนจะเข้าร่วมกิจกรรมที่ตนเองสนใจ” เช่นเดียวกับการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ซึ่งกล่าวว่า “ผู้อำนวยการได้สนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน ICT ได้มีการจัดทำระบบ e-learning ขึ้นมาใช้ภายในโรงเรียน เพื่อให้ นักเรียนได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้เนื้อหาวิชาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทั้ง 8 กลุ่มสาระ และมีการติดตั้ง wireless ให้กับทุกอาคารเพื่อให้สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าข้อมูลของนักเรียน และ เป็นใช้สื่อการสอนของครูด้วย” ผู้อำนวยการ โรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาได้ ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกันว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทและ มีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนในการจัดทำและให้ความเห็นชอบหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมส่วนใหญ่สอดคล้องกับสภาพของชุมชนและโรงเรียน ดังได้กล่าวว่า “ ทุกครั้งที่มีการปรับปรุงหลักสูตร คณะกรรมการสถานศึกษา จะเข้าร่วมการปรับปรุงและให้ ความเห็นชอบหลักสูตรก่อนประกาศใช้”

ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีในและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลทุกคน มีความคิดเห็น ที่สอดคล้องกันว่ามีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ใน สถานศึกษาให้มีความทันสมัย อย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ เช่น ห้องสมุด ห้องภูมิปัญญา ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง ศูนย์วัฒนธรรม โรงเรียน มีการใช้แหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาเช่น วัด โรงย้อมผ้า ร้านค้าชุมชน แหล่งน้ำ ในชุมชน และสถานที่สำคัญของชุมชน เป็นต้น มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมคุณภาพ ผู้เรียนอย่างครอบคลุม และหลากหลาย ซึ่งผู้ร่วมสนทนา กล่าวว่า “นอกจากจะใช้สื่อและ เทคโนโลยีช่วยในการเรียนรู้ของนักเรียนแล้ว ครูยังนำนักเรียนไปเรียนรู้ตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชน ตามแต่เนื้อหาจะปรากฏ เช่น ร้านค้า โรงย้อมผ้า วัด” ตรงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งกล่าวว่า “ชุมชนได้ให้การสนับสนุนด้านแหล่งเรียนรู้แก่ โรงเรียนอย่างเต็มที่ จะเห็นได้จากการที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้อนุญาตให้โรงเรียนใช้ที่ดิน

ส่วนบุคคลโดยไม่คิดมูลค่า เพื่อสร้างศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียน การอนุเคราะห์โรงย้อมผ้าของหมู่บ้านเพื่อให้นักเรียนใช้เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติการเรียนวิชาทอผ้า และความช่วยเหลือด้านแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนร้องขอ”

สำหรับระบบการวัดและประเมินผลนั้น ผู้ร่วมสนทนาจำนวน 2 คน ไม่แสดงความคิดเห็น แต่ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ จำนวน 10 คน มีความเห็นตรงกันกล่าวว่า โรงเรียน มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักเรียน มีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับเนื้อหาและสภาพของผู้เรียน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการค้นคว้าเพิ่มเติมของผู้เรียน มีการใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอนในการจัดการเรียนรู้ในบางกลุ่มสาระ ผู้เรียนและครูผู้สอนใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล ดังมีผู้กล่าวว่า “ครูจะประเมินการเรียนและการทำงานของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสังเกตบ้าง ด้วยการทดสอบบ้าง” สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ทางโรงเรียนได้ใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยเฉพาะการทำโครงการของนักเรียน จะให้มีการประเมิน 4 ฝ่ายคือ ประเมินโดยตัวนักเรียนเอง ประเมินโดยครู ประเมินโดยเพื่อนนักเรียน และประเมินโดยผู้ปกครอง”

ผู้ร่วมสนทนา จำนวน 1 คน ซึ่งรับผิดชอบงานวิชาการ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ให้มีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ นักเรียนได้รับรางวัลในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับภาค ระดับเขตพื้นที่ และ ระดับเครือข่าย เช่น รางวัลเหรียญเงิน การเขียนเรียงความ ระดับภาคเหนือ รางวัลนักเรียนผู้มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่นระดับจังหวัด รางวัลนักเรียนรักการอ่าน ยอดเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่ รางวัลเหรียญเงิน การแสดงละครสั้นภาษาอังกฤษ ระดับเขตพื้นที่ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ร่วมสนทนา จำนวน 12 คน ให้ข้อมูลว่า ปัญหาด้านงานวิชาการ คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ สาเหตุหลักคือครูมีภาระงานอื่น นอกเหนือจากการสอนมากเกินไป จึงปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนได้ไม่เต็มที่ ข้อเสนอแนะคือ ควรให้ครูทำกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การสอนให้น้อยลงเพื่อจะได้มีเวลายกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ดังความเห็นของครูผู้ร่วมสนทนา กล่าวว่า “ในรอบปีที่ผ่านมา นักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะนักเรียนมากมาย แต่ผลสัมฤทธิ์จากการสอบ O – Net ของนักเรียนม. 3 ต่ำในทุกระดับ สาเหตุน่าจะมาจาก มีกิจกรรมแทรกเยอะ งานจรเข้ามาบ่อย จนทำให้ครูสอนไม่ทัน ไม่ได้คิวนักเรียนเหมือนปีก่อน ๆ”

## องค์ประกอบที่ 7 การบริหารทั่วไป

ส่วนด้านงานอาคารสถานที่ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกคน ได้ให้ข้อมูลว่า โรงเรียนมีเนื้อที่น้อย กล่าวคือ มีเนื้อที่เพียง 2 ไร่ 3 งาน 92 ตารางวา แต่มีแผนงานด้านอาคารสถานที่ชัดเจน โดยได้จัดทำโครงการด้านอาคารสถานที่ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยเน้นเรื่องความสะดวก ฝ่ายอาคารสถานที่ได้จัดอาคารสถานที่พร้อมเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่ครู นักเรียน และ บุคลากรทางการศึกษา ทั้งในอาคารเรียนและอาคารประกอบการ ซึ่งได้แก่วัสดุ ครุภัณฑ์ แยกเป็นสัดส่วน เป็นแผนก ๆ คือ แผนกอนุบาล แผนกประถมศึกษา และ แผนกมัธยมศึกษา แต่อุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ เช่น ห้องสมุด โรงอาหาร สนามกีฬา มีการใช้พื้นที่ของโรงเรียนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จัดให้มีความมั่นคง ปลอดภัย มีการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้เหมาะสม สะอาด น่าอยู่และเอื้อต่อการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีระบบป้องกันสาธารณภัย ตลอดจนมีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ทางโรงเรียนยังได้ขออนุญาตใช้สถานที่ของชาวบ้านซึ่งมีอาณาเขตติดกับโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการเกษตรและจัดสร้างศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงให้กับนักเรียน โดยกล่าวว่า “เราใช้เนื้อที่ทุกอนุของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะ โรงเรียนเรามีเนื้อที่น้อย เพียง 2 ไร่เศษเท่านั้น” เช่นเดียวกับการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนที่กล่าวว่า “โรงเรียนมีสถานที่คับแคบ ดังนั้นการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ต้องใช้พื้นที่ทุกตารางนิ้วให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด” สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของประธานกรรมการสถานศึกษา ซึ่งกล่าวว่า “ทางชาวบ้านเห็นว่า โรงเรียนมีเนื้อที่น้อย ไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียง จึงได้อนุญาตให้ใช้พื้นที่ในการทำการเกษตรของนักเรียน”

จากการสนทนากลุ่ม ครูผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณทั้งหมด จำนวน 3 คน ได้ให้ข้อมูลว่า โรงเรียนได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ โดยเฉพาะ ทั้งเจ้าหน้าที่การเงินด้านบัญชี และการเบิกจ่าย ซึ่งก็ทำงานประสานกันและดำเนินงานด้านการเงินตามระเบียบสำนักงานรัฐมนตรีว่าด้วยการเงินและพัสดุ พ.ศ. 2535 มีการจัดทำแผนงบประมาณรายปี โดยประมาณการจากแผนงาน โครงการ ต่าง ๆ แล้วเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารทราบ มีระบบตรวจสอบบัญชีภายในและการถ่วงดุล โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม มีการแต่งตั้งภาคี 4 ฝ่ายเพื่อพิจารณาการใช้เงินงบประมาณ โดยได้กล่าวว่า “เรามีเจ้าหน้าที่การเงิน 3 คน แบ่งหน้าที่กันชัดเจน แต่ประสานงานกัน เพื่อให้งานเป็นปัจจุบัน และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ” เช่นเดียวกับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่ให้สัมภาษณ์ในประเด็นนี้ว่า “โรงเรียนมีแผนการใช้งบประมาณที่เป็นระบบ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องเห็นชอบในการใช้งบประมาณของโรงเรียน” สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนที่กล่าวว่า “ระบบการเงินและงบประมาณ มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นปัจจุบัน มีการถ่วงดุลอำนาจ โดยภาคี 4 ฝ่าย ผู้บริหารมีหน้าที่พิจารณางบประมาณที่แต่ละฝ่ายเสนอขอ และอนุมัติตามความจำเป็นและความเหมาะสม”

สำหรับด้านกิจการนักเรียน จากการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ด้านงานกิจการนักเรียน โรงเรียนมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานกิจการนักเรียน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันชัดเจน เป็นสัดส่วนและมีการทำงานเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตร และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น กิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน กิจกรรมสภานักเรียน เป็นกิจกรรมที่ฝึกให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมชมรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถพิเศษ ความถนัด และความสนใจของนักเรียนเฉพาะด้าน เช่น ชมรมดนตรีและนันทนาการ ชมรมกีฬา ชมรมห้องสมุด ชมรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ชมรมส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น กิจกรรมการสอนซ่อมและสอนเสริม กิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น โดยผู้ร่วมสนทนากล่าวว่า “งานกิจการนักเรียนมีครูรับผิดชอบหลัก ๆ อยู่ 3 คน ส่วนครูที่เหลือก็เป็นทีมงานในแต่ละฝ่าย ได้แก่ทีมประชาธิปไตย ทีมกิจกรรม ทีมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทำงานประสานกัน ใช้ข้อมูลเดียวกันเป็นฐาน” เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนกล่าวว่า “มีการแบ่งงานเป็นสัดส่วนและมีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ผลการดำเนินงานออกมาดี โดยจะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร”

ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ผู้ให้ข้อมูลทุกคน ทั้งผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ข้อมูลประเด็นนี้เหมือนกันคือ องค์กรมีผู้รับผิดชอบงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โดยเฉพาะและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมสัมพันธ์กับชุมชน มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของโรงเรียน ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน ได้รับทราบ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน โดยเชิญชวนผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาโรงเรียน กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เช่น กิจกรรมวันพ่อ กิจกรรมวันแม่ กิจกรรมวันเข้าพรรษา กิจกรรมวันอาสาฬหบูชา เป็นกิจกรรมประจำปีของโรงเรียน ซึ่งจะมีการแสดงผลงานทางวิชาการทั้งของครูนักเรียน ตลอดจนมีการแสดงต่าง ๆ ของนักเรียน มีการออกร้านขายของร่วมกันของผู้ปกครองและนักเรียนในแต่ละชั้น องค์กรได้เข้าไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เช่น งานผ้าป่า งานทอดกฐิน งานศพ งานแต่งงาน ขึ้นบ้านใหม่ และมีการเยี่ยมบ้าน เพื่อพบปะพูดคุยกับผู้ปกครอง เป็นต้น

โดยผู้ร่วมสนทนากล่าวว่า “ทางโรงเรียนจะเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนทุกครั้ง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ตามความสามารถ เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีแก่กันและกัน” เช่นเดียวกับความเห็นของประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้สัมภาษณ์ว่า “โรงเรียนได้ใจชุมชน เพราะมีความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน”

## ตอนที่ 2 ปัญหาในการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือและข้อเสนอแนะ

### ปัญหา

จากการศึกษาสภาพการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ทั้งผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้ร่วมสนทนามีความเห็นตรงกัน คือ ปัญหาในองค์ประกอบที่ 5 ด้านบุคลากร องค์ประกอบที่ 6 ด้านการบริหารงานวิชาการ และองค์ประกอบที่ 7 ด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ด้านบุคลากร ผู้ร่วมสนทนาทั้งหมด จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่า “ปัญหาที่ประสบคือ มีครูขาดเกณฑ์ ครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ทำให้ครูไม่ครบชั้น การสรรหาบุคลากร” และผู้อำนวยการให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “เนื่องจากโรงเรียนไม่มีอำนาจในการบรรจุประเมินศึกษา การสรรหาและบรรจุบุคลากร โรงเรียนไม่มีอำนาจในการสรรหาและบรรจุข้าราชการตามความต้องการขององค์กร สาเหตุมาจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลที่ไม่ได้มอบอำนาจทั้งหมดให้โรงเรียนในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “ภาระงานของครูที่นอกเหนือจากงานการสอน และงานแทรกมีมากเกินไป ครูต้องรายงานข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ซึ่งข้อมูลบางอย่างไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จนครูต้องทำงานหนักมากขึ้นเป็นหลายเท่าตัว และต้องเร่งตัวเองเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่กำหนดเนื่องจากงานที่เข้ามาส่วนใหญ่เป็นเรื่องด่วนที่สุด”

ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ จำนวน 10 คน มีความคิดเห็นว่า “ปัญหาที่ประสบคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จากการประเมินผลระดับชาติของนักเรียน ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนประจำปี 2553 อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งต่ำกว่าคะแนนที่ได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับเขตพื้นที่ ทั้งนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น ครูมีภาระงานอื่นมากเกินไป นอกเหนือจากการจัดการเรียน ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ มีกิจกรรมแทรกซ้อนที่ไม่ได้อยู่ในแผนปฏิบัติการมากเกินไป ทำให้เวลาเรียนไม่เพียงพอ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ทาง

การเรียนของนักเรียนต่ำ” และมีข้อเสนอแนะคือ ควรลดภาระงานอื่นของครูลง เพื่อให้มีเวลาในการจัดเตรียมการสอนอย่างเต็มที่

สำหรับด้านการบริหารทั่วไป ผู้ร่วมสนทนา และผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นตรงกันคือ โรงเรียนประสบปัญหาด้านการบริหารทั่วไปเนื่องจากบริบทของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวย โดยกล่าวว่า “มีปัญหาที่ประสบอยู่ 2 ประการ คือ ปัญหาด้านอาคารสถานที่และด้านงบประมาณ โรงเรียนมีเนื้อที่เพียง 2 ไร่ 3 งาน 92 ตารางวา มีอาคารเรียนเพียง 2 หลัง จำนวน 16 ห้อง ทำให้ห้องพิเศษต่าง ๆ ไม่เพียงพอ เช่น ไม่มีห้องแนะแนว ไม่สามารถทำการก่อสร้างอาคารเรียน หรืออาคารประกอบการได้อีกเพราะสถานที่คับแคบ เป็นอุปสรรคต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน นักเรียนมีสถานที่พักผ่อนไม่เพียงพอ ถ้าเทียบกับเกณฑ์โรงเรียนในฝัน หรือ โรงเรียนดีประจำตำบล ก็ทำให้โรงเรียนขาดคุณสมบัติ ซึ่งโรงเรียนก็พยายามแก้ปัญหาในระดับโรงเรียนเพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน สำหรับปัญหาปัญหาด้านการเงินและงบประมาณคือ โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน”

#### ข้อเสนอแนะ

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนเป็นปัญหาระดับนโยบายทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านบุคลากร หรือปัญหาด้านงบประมาณ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วในวงการการศึกษา และยังไม่มีการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ผู้ร่วมสนทนาและผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวความคิด ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ จำนวน 11 คน ได้ให้ความเห็นว่า การแก้ปัญหาต้องทำในระดับบน หรือระดับนโยบาย จึงจะเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ นั่นคือรัฐบาลต้องกลับมาทบทวนนโยบาย และการบริหารจัดการของตนเองว่ามีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง และมีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนทั่วประเทศอย่างแท้จริง และต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณลงสู่สถานศึกษาให้มากขึ้น สรรหาบุคลากรสนับสนุนมารับผิดชอบงานนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน แทนครู เพื่อให้ครูได้มีเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มศักยภาพ ก็จะเป็นการแก้ปัญหาด้านบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หากทำได้ตามข้อเสนอแนะ ผู้ร่วมสนทนามีความเห็นที่ปัญหาถึงจะหมดไป ดังได้กล่าวไว้ว่า “รัฐบาลต้องแก้ปัญหาส่วนนี้ให้กับโรงเรียน พยายามจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนให้เพียงพอ ไม่ใช่เอางบประมาณไปทุ่มกับอย่างอื่นที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา”