

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยศึกษาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 11 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน ปีการศึกษา 2554 รวม 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 นำข้อมูลที่ได้โดยการสรุปและเขียนเป็นความเรียง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ มีภาวะผู้นำสูง กำหนดทิศทางขององค์กรโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรและ ดำเนินถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสื่อสารที่ดีไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร ให้ความสำคัญกับงานวิชาการ คุณภาพ ผู้เรียน และบุคลากรในองค์กร ตามลำดับ

ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สารสนเทศเป็นฐาน กระบวนการจัดทำและการพัฒนากลยุทธ์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT แล้วกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนทิศทางที่ชัดเจน มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี และจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้เหมาะสม มีการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย สรุปผลให้ผู้บริหาร สถานศึกษาทราบถึงความก้าวหน้า และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี การประเมิน

ตนเองทั้งของบุคลากรเป็นรายบุคคลและภาพรวมของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

สำหรับการจัดโครงสร้างองค์กร มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายตามภาระและขอบข่ายงานของสถานศึกษา ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานแผน และงบประมาณ งานการบริหารทั่วไป แต่มีหัวหน้างานเพียงคนเดียว มีการวิเคราะห์งาน โดยจัดงานเป็นฝ่าย ๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจของสถานศึกษา และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในและฝ่ายงาน มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและขนาดของสถานศึกษา กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภาระหน้าที่นอกเหนือจากงานสอน โดยมีคำสั่งแต่งตั้ง มอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน องค์กรมีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ ด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษายังไม่เด่นชัด แต่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นบางส่วน เป็นบางเรื่อง

นอกจากนั้นด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน) มีแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการสำรวจความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความ พึงพอใจสูงสุด และลดความไม่พึงพอใจให้น้อยที่สุด แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ในการนำมาปรับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและความเคลื่อนไหวของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ถึงหลักสูตร และการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของโรงเรียน เช่น การจัดนิทรรศการ ในงานวันอำลาสถาบัน การเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น

ในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากร มาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา มีการออกคำสั่งแต่งตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดีในองค์กร มีการวางแผนอัตรากำลังจัดบุคลากรลงตามฝ่ายงานต่าง ๆ ตรงตามความถนัดและความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ให้การศึกษาอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความสำนึกและผูกพันกับองค์กร สร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานและการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย อีกทั้งคำนึงถึงความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ปัญหาในด้านนี้ได้แก่ การขาดแคลน บุคลากร ครูมีภาระงานอื่น

นอกเหนือจากงานสอนมากเกินไป ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ จึงควรลดภาระของครูลงเพื่อให้ครูมีเวลาในการจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่

สำหรับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำและใช้หลักสูตรบูรณาการ มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาบูรณาการในหลักสูตร มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมที่เหมาะสมและตรงกับความถนัดของตนเอง มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย มีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับเนื้อหาและสภาพของผู้เรียน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการค้นคว้าเพิ่มเติมของผู้เรียน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีความทันสมัย อย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างครอบคลุม และหลากหลาย ปัญหาที่โรงเรียนประสบคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ สาเหตุหลักคือครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอนมากเกินไป จึงปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนได้ไม่เต็มที่ ข้อเสนอแนะคือ ควรให้ครูทำกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การสอนให้น้อยลงเพื่อจะได้มีเวลายกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

สุดท้ายคือด้านการบริหารทั่วไป ด้านอาคารสถานที่ มีแผนดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ มีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการจัดอาคารสถานที่พร้อมเครื่องอำนวยความสะดวกทั้งอาคารเรียนและอาคารประกอบการ มีการใช้พื้นที่ของโรงเรียนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จัดให้มีระบบความมั่นคง ปลอดภัย มีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้เหมาะสม สะอาด น่าอยู่ และเอื้อต่อการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนปัญหาด้านอาคารสถานที่คือ โรงเรียนมีเนื้อที่น้อยคับแคบ ทำให้ห้องพิเศษต่าง ๆ มีไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะคือ รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณในการขยายเนื้อที่ของโรงเรียนให้กว้างขึ้น เพื่อให้มีเนื้อที่เพียงพอและเอื้อต่อการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้แก่นักเรียน ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีแผนการติดตามควบคุม การใช้งบประมาณมีผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ ปัญหาคือ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรน้อยไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา รัฐบาลจึงควรจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนมากขึ้นให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ด้านงานกิจการนักเรียน มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานกิจการนักเรียน เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทำงานเป็นทีม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา

กับชุมชน มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของโรงเรียนไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนได้รับทราบ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน โดยเชิญชวน ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นเป็นประจำ

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงสภาพการจัดการ สถานศึกษาของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีประเด็นที่ควรนำมา อภิปรายผลดังนี้

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และอุทิศตนและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับงานวิชาการ คุณภาพผู้เรียน และบุคลากรในองค์กร แสดงให้เห็นว่า เป็นผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำสูง และเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลสถานศึกษา พระราชทาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของมณฑลเกียรติ กองเงิน (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ สถานศึกษาของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำและ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่ความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ผู้บริหารของโรงเรียนบ้านตาลเหนือยังอาศัยการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่ายในกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเพื่อ ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิศ สุตรเลข (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความพร้อมและต้องการมีส่วนร่วม ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และเห็นด้วยกับการทำงานกันเป็นทีม ร่วมกันบริหาร โรงเรียน โดยให้ครู และชุมชนมีบทบาทในการจัดการศึกษาร่วมกัน หากเราใช้หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาท ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ จะทำให้ ผู้ที่มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในผลงาน และจะนำมาซึ่งความสำเร็จในที่สุคนนอกจากนี้

ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับ สมจิตร อุดม (2547) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนในภาคใต้ คือพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนบ้านตาลเหนือมีการสื่อสารที่ดีไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนบ้านตาลเหนือได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งคล้ายกับผลการศึกษาของ วิรัช จิรัชยากร (2551) ที่ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2 พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการสื่อสารและจูงใจ คล้ายกับผลการศึกษาของ รัชนิย์ นิรุตติพงษ์ (2552) ทำการศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการรองรับการประเมินโรงเรียนในฝันของโรงเรียนแม่อนวิทย์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ และพบว่าสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมผู้นำและบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เหมือนดังที่ระบุไว้ เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป็นไปในตามเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกระทรวง ศึกษาธิการ (2546) ด้านการนำองค์กร ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้นำระดับสูงต้องนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของ ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ ปนิตา ปันดอน (2553) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการโรงเรียนแม่ต๋อนวิทย์วิทยาลัย อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนในทุกงาน เช่น การจัดทำและให้ความเห็นชอบแผน และติดตาม ตรวจสอบการใช้แผน สำหรับด้านงบประมาณ มีส่วนร่วมด้านการวางแผนใช้งบประมาณ และการให้ความเห็นชอบแผนการใช้งบประมาณ และตรวจสอบและติดตามผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา วิระ สุรินทร์ (2553) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่ามีการใช้หลักการมีส่วนร่วมตามหลักการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวาง ดำเนินการในเรื่องค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวัง ในผลการดำเนินงาน รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร มีธรรมชาติ

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนบ้านตาลเหนือมีการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ทั้งในด้านที่เป็นโอกาส และ อุปสรรคของโรงเรียนเพื่อนำมาจัดวางทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แล้วกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วางแผนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ได้อาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สารสนเทศเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินงาน ที่ชัดเจน และจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้เหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการบริหารงานมีการวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงาน สรุปผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงความก้าวหน้า และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี การประเมินตนเองทั้งของบุคลากรเป็นรายบุคคลและภาพรวมของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ จากข้อค้นพบ แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีแนวทางในการจัดการศึกษาที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้แผนกลยุทธ์มีความครอบคลุมสภาพบริบทและความต้องการของทุกภาคส่วน จึงเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ คณิต ไชยลังการ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มโรงเรียนไตรมิตร อำเภอคอกยสะเกิด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน คณะกรรมการ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดโครงการตามแผนของโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนบ้านตาลเหนือยังเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ในองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และคล้ายกันกับผลการศึกษารุ่งชัดดาพร เวหะชาติ (2548) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน มีแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้ยังมีผลการศึกษาของธวัชชัย บำรุงยศ (2550) ที่คล้ายคลึงกันคือ ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียน ทุกแห่งมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ด้าน คือ การศึกษา สภาพแวดล้อมขององค์กร การจัดวางทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนั้น กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) ยังมีข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน เดินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง คือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยเริ่มจาก นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยการศึกษาผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของนักเรียนแล้วนำมากำหนดเป้าหมายของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินแผนกลยุทธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาของ กิตติพันธุ์ ปวงคำ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า ในการวางแผนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีการแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบวางแผนการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา โดยการนำเอาสรุปผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาใช้ ในการวางแผน วิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงการกับงานที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้ยังให้ คณะทำงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน โครงการ ให้สอดคล้องกับสภาพ บริบทและ ความต้องการของโรงเรียน ธนากร อาทะเดช (2551) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2 ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จคือคุณภาพของแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของ ชุมชนในการจัดการศึกษา

ส่วนด้านการจัดโครงสร้างองค์กร พบว่า โรงเรียนบ้านตาลเหนือมีโครงสร้างการบริหาร งาน ที่ชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายตามภาระและขอบข่ายงานของสถานศึกษาได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานแผนและงบประมาณ งานการบริหารทั่วไป แต่มีหัวหน้างาน เพียงคนเดียว ซึ่งแตกต่างจากการจัด โครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาอื่น โดยทั่วไป อีกทั้งมี การวิเคราะห์งาน โดยจัดงานเป็นฝ่าย ๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจของสถานศึกษา และ มอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับให้กับบุคลากรในและฝ่ายงาน มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับสภาพ บริบทและขนาดของสถานศึกษา กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภาระ หน้าที่ นอกเหนือจากงานสอน โดยมีคำสั่งแต่งตั้ง มอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน องค์กรมีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ ด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษายังไม่เด่นชัด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพียงประเดี๋ยวเท่านั้น จากข้อค้นพบดังกล่าว การที่โรงเรียน บ้านตาลเหนือมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและมีระบบ จึงทำให้การบริหารจัดการใน สถานศึกษาเกิดความคล่องตัว การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ มีความสะดวกรวดเร็วในการติดตามงานของผู้บริหาร ทำให้การดำเนินงานมีคุณภาพ ส่งผลให้ โรงเรียนบ้านตาลเหนือมีความเป็นเลิศในด้านการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ

อุทัย บุญประเสริฐ (2539) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และมีโครงสร้างที่ชัดเจน เช่นเดียวกับผลการศึกษา ของ ศานิตย์ เซยซุ่ม (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทาง การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งพบว่า การบริหารงานเพื่อ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป มีองค์ประกอบการบริหารงานด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบ ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของ สถานศึกษา หากมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน การบริหารงานก็เป็นระบบ ดังที่สุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) กล่าวว่า สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพื่อช่วยให้อ องค์กรใช้เป็นแนวทาง เป็นแนวคิดหรือค่านิยมหลักที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษาเพื่อ ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งเกณฑ์เป็นข้อที่ 5 ด้านความคล่องตัว กล่าวคือ องค์กร ต้องเรียนรู้ถึงจุดเน้นที่เกี่ยวกับการวัดผล การตอบสนองด้านเวลาที่ผลักดันให้โครงสร้างองค์กร มีความเรียบง่าย ซึ่งหมายความว่า จะต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น สอนองคอบความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในองค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัด โครงสร้างองค์กร ว่า องค์กรต้องมีการวัด วิเคราะห์ และจัดทำ รายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ในทุกระดับขององค์กร มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างเมื่อมีความจำเป็นและการจัดการความรู้ของ สถานศึกษา

ในด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน) จากการศึกษา พบว่า โรงเรียนบ้านตาลเหนือให้ความสำคัญต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนองค์กรมีแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการสำรวจความต้องการความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และลดความไม่พึงพอใจ ให้น้อยที่สุด แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำมาปรับการจัด การศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของ โรงเรียน ให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน มีการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารและความเคลื่อนไหวของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ถึงหลักสูตร และการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของโรงเรียน เช่น การจัด นิทรรศการในงานวันอำลาสถาบัน การเยี่ยมบ้านนักเรียน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การให้

ความช่วยเหลือชุมชน ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้และการบริการ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนบ้านตาลเหนือเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ตามหลักการสำคัญของ TQM ดังที่สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) และวีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551) กล่าวถึงหลักการสำคัญของ TQM ว่า ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 3 ประการคือ (1) การมุ่งความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) คือมุ่งทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่ต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ (2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) คือ การแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน ดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหา และนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ (3) การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) คือ ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานและองค์กรร่วมกัน สอดคล้องกับสมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542) กล่าวไว้ว่า “คุณภาพ นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน นอกเหนือจากการทำให้ตรงข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย” การที่โรงเรียนบ้านตาลเหนือให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้โรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือที่ดีในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่น มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศ ทั้งนี้เนื่องจากการรับรู้ถึงความคิดเห็น ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้โรงเรียนรู้เป้าหมาย และสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และศรัทธา มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ซึ่งมีสถานศึกษาและผู้ศึกษาเป็นจำนวนมาก ได้ศึกษาความต้องการและความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานให้ตรงตามความต้องการมากที่สุด ได้แก่ สุรศักดิ์ สุทธสิริ (2549) ศึกษาเรื่อง ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เกี่ยวกับการศึกษาต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนอนุบาลลำพูน พบว่า ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลลำพูน ผู้ปกครองมีความต้องการให้โรงเรียนเอาใจใส่นักเรียนด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบที่ดีของสังคม เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน และต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาโดยเน้นความสำคัญวิชาสามัญ สำหรับนักเรียนมีความต้องการให้มีแหล่งวิชาการและข้อมูลความรู้พร้อมทั้งมีบรรยากาศการเรียนรู้อย่างมีความสุขเพื่อส่วนรวม และต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาโดยเน้นความสำคัญวิชาชีพ เช่นเดียวกับ ชิดดาว แสงศิริผล (2550) ศึกษาเรื่อง ความต้องการของผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพิเศษ ในโรงเรียนที่มีโครงการเรียนร่วม อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ด้านการบริหารจัดการและด้านผู้เรียน ผู้ปกครองมีความต้องการให้โรงเรียนมีการเตรียมทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตให้กับเด็กพิเศษทุกประเภท

มีการประเมินผลการเรียนรู้และรายงานความก้าวหน้าพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของเด็กพิเศษให้กับผู้ปกครอง มีการเน้นให้เด็กพิเศษสามารถช่วยเหลือตนเองได้ พร้อม ๆ กับการอ่านออก ด้านบุคลากรต้องการให้มีครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนเด็กพิเศษเป็นผู้ให้ความรู้และฝึกทักษะต่างๆ ให้แก่เด็กพิเศษ และมีครูพี่เลี้ยงที่มีความรู้ทางด้านการศึกษาพิเศษเข้ามาช่วยเหลือครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์ให้แก่เด็กพิเศษเป็นประจำ ส่วนฉัตรชัย มโนรัตน์ (2549) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกประถม จังหวัดเชียงใหม่ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และ ด้านผู้เรียน พบว่า ผู้ปกครองมีความพึงพอใจมากในทุกด้าน ด้านปัจจัยที่พึงพอใจมากที่สุดคือ จำนวนนักเรียนต่อห้องมีความเหมาะสม กับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ด้านกระบวนการมีความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรักและภูมิใจในสถานศึกษา ส่วนด้านผู้เรียน ผู้ปกครองมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ นักเรียนมีความสุข สนุกสนานในการเข้าร่วมกิจกรรมของทางโรงเรียน มีความร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป จากการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความต้องการที่หลากหลาย ให้โรงเรียนจัดถึงประโยชน์ของการ

สำหรับด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่า โรงเรียนบ้านตาลเหนือให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพให้ ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากร มาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา มีช่องทางการสื่อสาร และการประสานงานที่ดีในองค์กร มีการวางแผนอัตรากำลัง จัดบุคลากรลงตามฝ่ายงานต่าง ๆ ตรงตามความถนัดและความสามารถโดยมีการออกคำสั่งแต่งตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรมีการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ให้การศึกษาอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมอบอำนาจในการตัดสินใจความสำนึกและผูกพันกับองค์กร สร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานและการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย อีกทั้งคำนึงถึงความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งจากการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากรของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ทำให้บุคลากรของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ มีความรักและผูกพันกับสถานศึกษา มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงาน ได้รับการอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ และเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความโดดเด่น และเป็นองค์กรคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ เกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านบุคลากรของ MBNQA และ TQA ในขณะที่รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ

(2548) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อค้นพบเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ (1) ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ (2) ด้านระบบกระบวนการ (3) ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน (4) ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ (5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องและ (6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร สำหรับด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ข้อที่มีความเหมาะสม คือ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ อีกทั้งสุทธนา ชันเกียรติพงษ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร จัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน 5 ปัจจัยหลัก โดยปัจจัยด้านครูและบุคลากรอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่โรงเรียนบ้านตาลเหนือก็ประสบปัญหาด้านบุคลากร คือ ขาดแคลนครู ครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ทำให้ครูไม่ครบชั้น และมีภาระงานอื่นมากเกินไป ซึ่งคล้ายกับ เอกชัย เปี้ยอู้ด (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง พบว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน การทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อ นวัตกรรม การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร ให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และมีการนิเทศภายใน เช่นเดียวกับ สมพร ใจคำปิ่น (2547) พบว่าการบริหารงานบุคลากรในเรื่องการวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการประชุมบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ การพิจารณาความคิดเห็นความชอบอย่างยุติธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง คล้ายกับจันจิรา อินตะเสาร์ (2550) ซึ่งศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านตาลเหนือเป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม บุคลากรทุกคนมี

ส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีภาระงานนอกเหนือจากงาน การสอน และงานแทรกมีมากเกินไป ครูต้องรายงานข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ซึ่งข้อมูลบางอย่าง ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จนครูต้องทำงานหนักมากขึ้นเป็นหลายเท่าตัว และต้อง เร่งตัวเองเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่กำหนดเนื่องจากงานที่เข้ามาส่วนใหญ่เป็นเรื่องด่วนที่สุดซึ่ง เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วีระ สุรินทร์(2553) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม ด้านการ บริหารงานบุคคล จะใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ปัญหาที่พบในการจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน บ้านตาลเหนือ ยังเป็นปัญหาที่คล้ายกับข้อค้นพบของ สมพร ใจคำปิ่น (2547)และ วีระ สุรินทร์(2553) คือ ปัญหาการขาดแคลน บุคลากร ครูมีภาระ งานอื่นนอกเหนือจากงานสอนมากเกินไป ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ เช่นเดียวกับ เกียรติพงศ์ อุ่นใจ (2549) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนั้น ด้านบุคลากร ปัญหา ที่พบมากที่สุด ได้แก่ มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่เพียงพอกับเด็ก และมีครูไม่ตรงตาม สาขาวิชา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชนิษฐ์ นิรุติพิงค์ (2552) ซึ่งพบว่า ปัญหา และอุปสรรคได้แก่ การขาดแคลนบุคลากร จำนวนครูไม่ครบชั้นไม่ครบสาระ ครูขาดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง และขาดความรู้เรื่องการวิเคราะห์วิจัย อีกทั้งขาดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ มาตรฐานชาติเพราะมีภาระงานอื่นมากทำให้ขาดการศึกษาเกี่ยวกับตัวนักเรียน ทำให้ครูขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงานเพราะเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก แนวทางในการแก้ปัญหา นั้น ทั้งผู้ให้ ข้อมูลและผู้ศึกษาเห็นว่า โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน โดยไม่ต้อง รongงบประมาณจากรัฐบาล และ ควรหาวิธีการลดภาระงานอื่นของครูให้น้อยลงเพื่อจะได้มีเวลา ให้กับการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักมากขึ้น

ในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่า โรงเรียนบ้านตาลเหนือ มีการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำและใช้หลักสูตรบูรณาการ มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามาบูรณาการในหลักสูตร มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ สอดคล้องกับ มธุรสณี กวางทอง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่नावาง อำเภอแม่อาว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหาร ได้วางแผนเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร กำหนดตารางสอนที่สอดคล้องกับเวลาเรียน ส่งเสริมให้ครู จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้ครูสร้างแผนการสอน ติดตาม ให้ครูได้ดำเนินการตามแผนการสอน สนับสนุนให้ครูมีการสอนซ่อมเสริม และปรับปรุงการเรียน การสอน โรงเรียนบ้านตาลเหนือยังเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสนับสนุน

ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมที่เหมาะสมและตรงกับความถนัดของตนเอง มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย มีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับเนื้อหาและสภาพของผู้เรียน จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนบ้านตาลเหนือได้บริหารงานวิชาการตามขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นหลัก ทำให้นักเรียนมีคุณภาพ ซึ่งเป็นไปในลักษณะเดียวกับผลการศึกษาของ สิริจิต หอจันทิก (2550) ได้ทำการศึกษาแล้ว พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ได้มีการปฏิบัติงาน ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การวางแผน การวัดและประเมินผล การนิเทศการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมการสอนใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา กระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี โรงเรียนบ้านตาลเหนือ มีการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการค้นคว้าเพิ่มเติมของผู้เรียน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาพร้อมทั้งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีความทันสมัย อย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ สอดคล้อง มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างครอบคลุม และหลากหลาย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ จรรยา ประดิษฐพงศ์ (2550) พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวชิรวิทย์ ฝ่ายประถม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากได้แก่ การวัดและประเมินผล ส่วนเรื่อง งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานนิเทศการเรียนการสอน งานห้องสมุด และงานแนะแนว มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมยุรี สมใจ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการบริหาร งานวิชาการสู่เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติกลุ่มโรงเรียนปง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า ภาพรวมของการบริหารงานวิชาการสู่เกณฑ์มาตรฐานชาติ ทั้ง 5 ขอบข่าย ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติกิจกรรมเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานชาติ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนได้มีการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงานวิชาการสู่เกณฑ์มาตรฐานชาติทั้ง 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การเพื่อปฏิบัติตามแผน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม กำกับ ดูแล พบว่ามีการนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการทุกกิจกรรม ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ จริญญา แสงบุญ (2552) พบว่า การจัดการงานวิชาการด้านหลักสูตร ไม่เหมาะสมกับผู้เรียนและถึงแม้ว่าโรงเรียนบ้านตาลเหนือ จะพยายามจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพและบริบท



ของโรงเรียน และมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน แต่ปัญหาด้านวิชาการที่ค้นพบคือ นักเรียนโรงเรียนบ้านตาลเหนือ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จากการประเมินผลระดับชาติของนักเรียน ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนประจำปี 2553 อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งต่ำกว่าคะแนนที่ได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับเขตพื้นที่ทั้งนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแคลนครู ครูมีภาระงานอื่นมากเกินไปนอกเหนือจากการจัดการเรียน ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ มีกิจกรรมแทรกซ้อนที่ไม่ได้อยู่ในแผนปฏิบัติการมากเกินไป ทำให้เวลาเรียนไม่เพียงพอ นอกจากนี้ยังขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนด้านวิชาการ เช่นเดียวกับผลการศึกษามยรี สมใจ (2551) ที่พบว่านักเรียนมีพัฒนาการด้านการอ่าน เขียนเป็นไปด้วยความล่าช้า จึงส่งผลให้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานเนื่องจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีแนวทางในการแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ต่ำหลายแนวทาง เริ่มตั้งแต่การแก้ปัญหาระดับนโยบาย รัฐบาลต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ และควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน การแก้ปัญหาในระดับโรงเรียน โรงเรียนควรระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานอื่น โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากรัฐบาล และควรจัดการเรียนการสอนซ่อมเสริม หรือกิจกรรมค่ายวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้น น่าจะเป็นแนวทางที่จะทำให้การจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือด้านวิชาการมีความเป็นเลิศจริง ๆ

สำหรับองค์ประกอบด้านการบริการทั่วไปของโรงเรียน ในส่วนของอาคารสถานที่พบว่า มีแผนดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ที่มีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการจัดอาคารสถานที่พร้อมเครื่องอำนวยความสะดวก ทั้งอาคารเรียนและอาคารประกอบการ มีการใช้พื้นที่ของโรงเรียนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จัดให้มีระบบความมั่นคง ปลอดภัย มีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงอยู่เสมอ มีการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้เหมาะสม สะอาด น่าอยู่ และเอื้อต่อการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชนิย์ นิรุติพงษ์ (2552) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการรองรับการประเมินโรงเรียนในฝันของโรงเรียนแม่อนวิทย์วิทยาลัยจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ โดยเฉพาะห้องสมุดมีชีวิต ต้นแบบในโรงเรียน ส่วนด้านการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียนบ้านตาลเหนือพบว่างานการเงินและงบประมาณ เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีแผนการติดตามควบคุม การใช้งบประมาณมีผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ ด้านงานกิจการนักเรียน มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการนักเรียน เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งงาน

การเงินและงบประมาณมีกระบวนการบริหารที่แน่นอนชัดเจนอยู่แล้วเนื่องจากเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเงินและพัสดุ จึงไม่ค่อยมีปัญหาด้านการบริหารจัดการ ส่วนปัญหาในองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่ประสบอยู่ 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 ถ้าเทียบกับเกณฑ์โรงเรียนในฝันหรือโรงเรียนดีประจำตำบลก็ทำให้โรงเรียนขาดคุณสมบัติ ซึ่งโรงเรียน ก็พยายามแก้ปัญหาในระดับโรงเรียนเพื่อไม่ให้กระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน สำหรับปัญหาปัญหาด้านการเงินและงบประมาณคือ โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ จรูญ แสงบุญ (2552) ที่พบว่าการจัดการด้านบุคลากรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนแต่บุคลากรไม่เพียงพอ การบรรจุแต่งตั้งล่าช้า ครูต้องรายงานข้อมูลซึ่งไม่ใช่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน อาคารเรียนอาคารประกอบการไม่เพียงพอได้รับอนุญาตให้เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แต่ต้องเป็นห้องเรียนเคลื่อนที่ / สาขา ประเด็นที่สอดคล้องกันอีกประการหนึ่งก็คือ การจัดการด้านงบประมาณ ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการงาน งบประมาณ แต่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาควรของงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อที่ดินสิ่งก่อสร้าง เพื่อจัดซื้อที่ดิน หรือ การสร้างอาคารเรียนอาคารประกอบการ ให้เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในส่วนของโรงเรียนเองก็เช่นเดียวกัน ควรหาทางระดมงบประมาณเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ จากหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากระทรวง ซึ่งจะเป็นผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 แสดงให้เห็นว่าการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านตาลเหนือ ยังมีปัญหาอยู่หลายประเด็นตามที่ได้กล่าวมา เพื่อให้การจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ปัญหาด้านงบประมาณและด้านอาคารสถานที่ ควรใช้วิธีการระดมทรัพยากร และงบประมาณจากแหล่งทุนอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากรัฐบาล เพื่อใช้ในการจัดซื้อที่ดินสิ่งก่อสร้างเพื่อขยายพื้นที่ของโรงเรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และมีขนาดเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน และเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2. การบริหารงานบุคคล ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล เช่น ขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากรเข้าทำงานฝ่ายสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยไม่ต้องรอการบรรจุแต่งตั้งอัตรากำลังจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู และ เป็นการลดภาระงานอื่นของครู

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษากับโรงเรียนอื่นที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อนำผลการศึกษามาปรับใช้กับการบริหารจัดการเป็นเลิศของโรงเรียน
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)
3. ควรใช้เทคนิควิธีการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้เห็นภาพหลาย ๆ ด้าน