

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาและนำเสนอรูปแบบบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงบูรณาการ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงบูรณาการ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก
- 2.6 บริบทโรงเรียน
  - 2.6.1 โรงเรียนบ้านบึงฉิม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
  - 2.6.2 โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
  - 2.6.3 โรงเรียนบ้านหินลาดนาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
  - 2.6.4 โรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
  - 2.6.5 โรงเรียนบ้านร่องแซง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงบูรณาการ

การบูรณาการคือ การทำหน่วยที่แยก ๆ กันมารวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การทำให้หน่วยงานย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อาศัยซึ่งกันและกันเข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว ถ้าในเชิงของศาสตร์ การบูรณาการ ก็หมายถึง การนำศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานกันเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ (ราชบัณฑิตสถาน ,2542, พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต),2541 ,วัฒนาพร ระวังทุกข์,2541 )

อุษา เทียนทอง (2543) สรุปผลการระดมความคิดเห็น“ความหมาย ความสำคัญ และแนวทางการบูรณาการแผนชุมชน”)กล่าวว่า การบูรณาการหมายถึงการรวมทุกๆภาคส่วน รวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่ รวมงบประมาณ รวมความคิดของคนจากทุกภาคส่วน รวมแผนงาน/กิจกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งความสำคัญของการบูรณาการคือ ทำให้เกิดพลังเกิดความสามัคคีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นการประหยัดงบประมาณที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนในเรื่องของคนและพื้นที่

ดังนั้นการบริหารเชิงบูรณาการก็คือ การบริหารและจัดการบูรณาการรวมหน่วย คือ การนำหน่วยหรือแผนกต่าง ๆ ที่แยกกันมารวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การรวมในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการสลายหน่วยต่าง ๆ ให้หมดไป หรือสลายความเป็นอิสระของแต่ละหน่วยงาน แต่หมายถึงให้ทุกฝ่ายมองเห็นผลลัพธ์และเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่เอาตัวเองหรือหน่วยงานตนเป็นศูนย์กลาง แต่มีทัศนคติต่อหน่วยงานของตนก็คือกลไกตัวหนึ่งที่จะส่งเสริมและผลักดันให้เป็นไปตามที่กำหนดภาพไว้ร่วมกัน ผู้ที่จะทำการบริหารและจัดการเชิงบูรณาการนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจสูง เป็นผู้ที่มีคุณธรรม คิดถึง ประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งยอมรับความจริงว่าตนเองทำอะไรได้หรือทำอะไรไม่ได้ เขาต้องไม่ยึดติดกับตำแหน่ง และพร้อมเปิดทางให้แก่ผู้ที่มีความสามารถเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การบริหารแบบบูรณาการ มุ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก มีการกำหนดบทบาทของผู้นำเป็นแบบเจ้าภาพ คือ รับผิดชอบงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จ ในการทำงานจึงอาศัยความเป็นผู้นำที่เป็นฝ่ายกระทำ คือ ทำงานรวดเร็ว แต่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่ดี มีความคิดเป็นของตนเอง อาศัยการทำงานเป็นทีม มีการใช้ทีมงานในลักษณะทีมนำคิด ทีมกำกับการทำงานและทีมติดตามและประเมินผล โดยอาศัยวิธีการทำงานโดยใช้วิธีบริหารที่เป็นยุทธศาสตร์ ดังนั้น เมื่อพิจารณาหัวใจของการบริหารแบบบูรณาการแล้วการที่จะบริหารแบบนี้ให้สำเร็จผล ผู้บริหารจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือ (1) มีข้อมูลทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ (2) มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หลักและแผนยุทธศาสตร์ย่อย (3) มีการจัดระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ (4) มีการติดตามและประเมินผลการบริหารอยู่ตลอดเวลา (เทียน ทองแก้ว, 2553)

แนวทางการบริหารเชิงบูรณาการจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เริ่มจากแนวความคิดของแต่ละคนที่จะเปลี่ยนแนวคิดทีละแนว ทั้งแนวคิดแบบเดิมๆ ที่อยู่ในกรอบ มาแสวงหาวิธีการใหม่ๆ คิดออกนอกกรอบ นำกฎ ระเบียบมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหาร ไม่ใช่มาเป็นข้อจำกัดทางการบริหาร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้ แสวงหาประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง กล้าได้กล้าเสีย และตัดสินใจเร็ว บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้บริหารลักษณะนี้จะต้องเป็นผู้ต้นตัวเสมอ และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องมีทีมงานที่ดี ทั้งทีมนโยบาย ทีมยุทธศาสตร์การทำงาน ทีมประเมินติดตามผล ทำงานร่วมกันโดยการรวมพลัง

โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานทั้งปริมาณ คุณภาพ และเวลาเป็นเกณฑ์การทำงาน ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้ประโยชน์จากการบริหารแบบบูรณาการดังนี้

- 1) ได้รับความรู้ปัญหา เพื่อสามารถตรวจสอบว่าถูกต้องตามความต้องการหรือเป็นปัญหาจริงหรือไม่
- 2) ได้รับความรู้เป้าหมายของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญของปัญหา
- 3) การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ไขปัญหา
- 4) ตรวจการทำงานของคณะผู้บริหารได้
- 5) มีโอกาสรู้ล่วงหน้าของการทำงานของคณะผู้บริหาร
- 6) มีโอกาสเรียนรู้กับการบริหารงานแบบใหม่

แนวทางในการบูรณาการ ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ (อุษา เทียนทอง ,2543)

(1) กระบวนการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมคิด การร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมติดตาม โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม มีกระบวนการในการสร้างจิตสำนึกร่วม

(2) ต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ตึงจนเกินไปและไม่มีการอบมายึดมากเกินไปจะทำให้เกิดการบูรณาการกันได้

(3) ต้องมีความสัมพันธ์กันในแนวราบ ลดการสั่งการให้น้อยลง

สุคตวาสดี ประไพเพชร (2551) ได้สรุปองค์ประกอบการบริหารเชิงบูรณาการไว้ 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านหลักการมี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารเชิงระบบ

2. องค์ประกอบด้านองค์การ มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์องค์การ

3. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์

4. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การมุ่งงาน การมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การมุ่งผลสำเร็จ

หทัยกานต์ วินิจฉัยภาค (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดขอนแก่น : พหุกรณีศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดขอนแก่น เขต 1 เข้าใจความหมายของการบริหารเชิงบูรณาการว่า หมายถึงการบูรณาการหลายๆอย่างเข้าด้วยกันทั้งด้านทฤษฎี ด้านวิธีการ และกระบวนการบริหารในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยองค์ประกอบของการบริหารเชิงบูรณาการคือ ผู้บริหารที่มีความรู้

ความสามารถ มีความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีการบริหารเป็นอย่างดี รวมถึง ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ด้วย

ส่วนครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดขอนแก่นเขต 5 เข้าใจความหมายของการบริหารเชิงบูรณาการว่า หมายถึงการมีส่วนร่วมของหลาย ๆ ภาคส่วน หลาย ๆ รูปแบบเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงบูรณาการประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะครู ชุมชน และนักเรียน และหลักการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน

จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงบูรณาการมีการกล่าวถึงที่หลากหลาย ทั้งความหมายและองค์ประกอบ กล่าวโดยสรุปคือ การบริหารเชิงบูรณาการหมายถึง การหลอมรวมองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบทั้งหลาย อาทิ ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู นักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และปัจจัยทางการบริหาร ต่างมีความสัมพันธ์และอาศัยซึ่งกัน เพื่อประโยชน์และความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การ

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงบูรณาการ

### 2.2.1. การบริหารแบบ CEO ภาครัฐ (chief executive officer)

นับตั้งแต่ปี 1970 ถึงปัจจุบัน ได้เกิดกระแสการปฏิรูประบอบราชการ โดยมีจุดเริ่มต้นที่ยุโรปและอังกฤษ แล้วกระจายออกไปทั่วทุกทวีปทางภาคพื้นยุโรป ได้เน้นการกระจายอำนาจและการให้ระบบราชการเล็กลง พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทางด้านสหรัฐอเมริกาที่เช่นกัน รวมทั้งออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เกาหลี ญี่ปุ่น ไต้หวัน สิงคโปร์ ล้วนแต่ตื่นตัวในเรื่องนี้และมีการปรับตัวกันอย่างจริงจัง สำหรับประเทศไทยได้รับผลกระทบจากแนวคิดดังกล่าว จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ โดยช่วงปี 2000 ได้กล่าวกันมากถึงแนวคิดเรื่องธรรมรัฐ (good governance) ตามมาด้วยแนวคิดเรื่อง CEO ในระยะต่อมา

แนวคิดที่สำคัญของ CEO ภาครัฐ คือ เป็นการบริหารแบบบูรณาการ (integrated management) ยึดแผนและเป้าหมายรวมเป็นทิศทางในการดำเนินงาน มุ่งสู่วิสัยทัศน์ (vision) และผลสัมฤทธิ์ (results) ร่วมขององค์การ ส่งเสริมประสานกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ โดยมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1) บูรณาการเพื่อสร้างวาระระดับพื้นที่ (area agenda) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีกระบวนการสร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในพื้นที่เพื่อบูรณาการนโยบายเร่งด่วนของรัฐในการต่อสู้เพื่อเอาชนะ 3 สงคราม คือ ปัญหาความยากจน ปัญหาสุขภาพจิต และปัญหาการทุจริตประพศุติมิชอบในวงราชการ

2) การริเริ่มแก้ไขปัญหาและการพัฒนาพื้นที่ (area initiative) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่สามารถนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา

3) ผลักดันวาระแห่งชาติ (national agenda) ด้วยการส่งเสริมระบบงานที่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของชาติด้วยการสร้างความมั่นคงในระดับท้องถิ่นให้เกิดผลในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม

4) ลดภาระของรัฐบาลที่จะต้องมาแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีขีดความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และลดทอนปัญหาที่จะนำเข้าสู่การตัดสินใจของส่วนกลางให้เหลือน้อยที่สุด

นอกจากนี้ เทื่อน ทองแก้ว(2553) นำเสนอลักษณะสำคัญของการทำงาน CEO นอกเหนือจากที่นำเสนอไปแล้ว คือ

1. ต้องกล้าคิดนอกกรอบ
2. พิจารณาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรและการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรที่ดี
3. สามารถทำงานร่วมกันกับทุกฝ่าย โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันมุ่งไปสู่ผลสำเร็จ

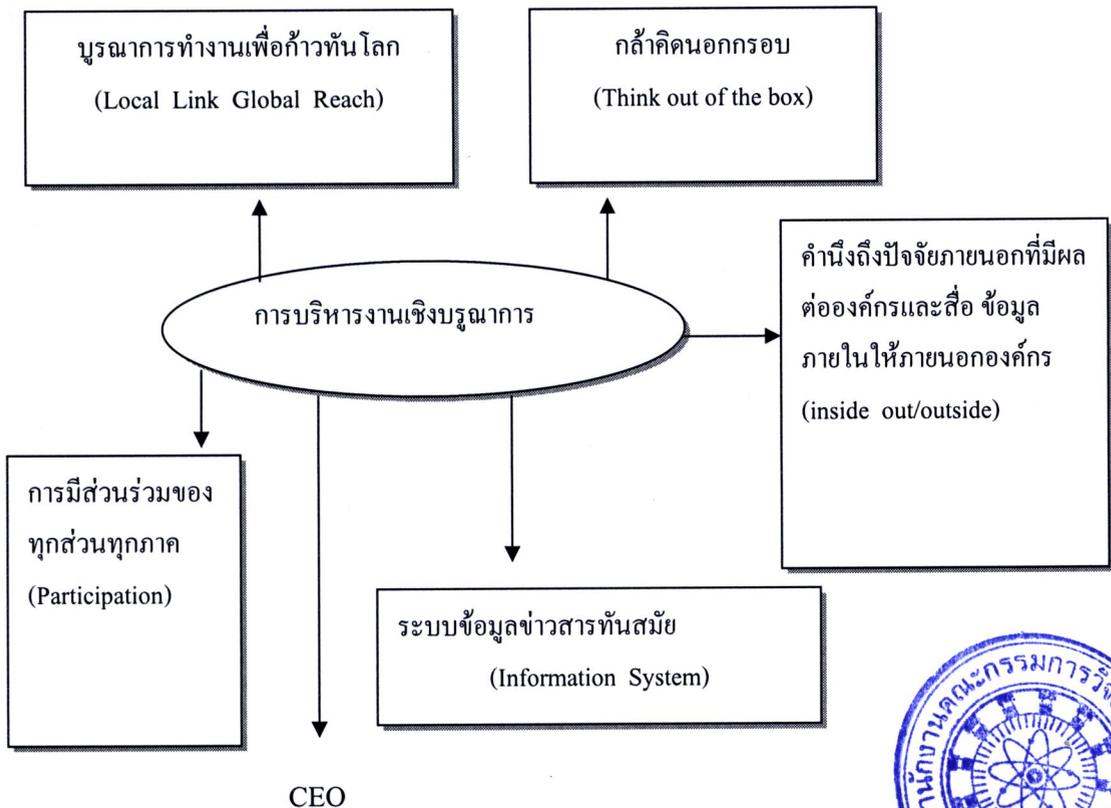
และเป้าหมาย รวมทั้งสร้างเสริมความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจ

ซึ่งมีแนวทางการสร้างพลังของความเป็นผู้นำของ CEO มีหลักอยู่ 9 ประการ คือ

- 1) ให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด
- 2) ให้มีการชี้แจงจุดมุ่งหมายของการบังคับบัญชาและการควบคุม ผู้นำจะต้องเป็นผู้รอบรู้ มีความเชี่ยวชาญในงานองค์กรของคน และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 3) การสร้างสภาวะแวดล้อมผู้นำ โดยพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรให้สะดวกการส่งเสริมและให้โอกาสในการเป็นผู้นำ
- 4) พลังในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารในลักษณะสื่อสาร 2 ทาง (Two way communication) และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ Emotion Quotient)
- 5) ความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Internet เพื่อติดต่อกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 6) การเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน
- 7) การมีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรม โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบและมีระบบการควบคุมงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 8) ความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการ ผู้นำต้องสามารถผลักดันให้ผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมายในลักษณะทีมงาน
- 9) การยอมรับต่อบุคคล ผู้นำต้องให้เกียรติต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และทำให้ทีมงานแสดงพลังออกมาได้อย่างเต็มที่

ดังนั้นลักษณะเด่นและลักษณะการทำงานแบบ CEO จึงเป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งเอาผลประโยชน์ขององค์กรหรือประชาชนเป็นหลัก โดยการประมวลความคิด ศักยภาพของทีมงานขับเคลื่อนการทำงาน ผู้นำการบริหารจะทำ

หน้าที่เป็นเจ้าภาพ ทำหน้าที่ชี้้นำความคิด จุดประกายความคิด โดยหากลยุทธให้ทุกฝ่ายคิดร่วมกัน และรับผิดชอบงานร่วมกัน



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการบริหารแบบ CEO Style

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงบูรณาการ แบบ CEO จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เริ่มจากแนวความคิดของแต่ละคนที่จะเปลี่ยนแนวคิดทีละแนว ทั้งแนวคิดแบบเดิม ๆ ที่อยู่ในกรอบ มาแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ คิดออกนอกกรอบ นำกฎระเบียบมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหาร ไม่ใช่เป็นข้อจำกัดทางการบริหาร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้ แสวงหาประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง กล้าได้ กล้าเสีย และตัดสินใจเร็ว บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ต้องมีทีมงานที่ดี ทั้งทีมนโยบาย ทีมยุทธศาสตร์การทำงาน ทีมประเมินติดตามผล ทำงานร่วมกันโดยการรวมพลัง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานทั้งปริมาณ คุณภาพ และเวลาเป็นเกณฑ์การทำงาน เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management ) หรือ(TQM) แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเรื่อง "คุณภาพโดย ใน ค.ศ. 1940 W. Edwards Deming ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาใช้ใน The U.S. Bureau of the Census ในปีถัดมาซึ่ง

ห้องสมุดงานวิจัย  
วันที่ 30 ก.ค. 2555  
เลขทะเบียน 250450  
เลขเรียกหนังสือ

เป็นสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ทำเอกสาร "การควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม" โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ ต่อมาในปี ค.ศ. 1950 เขาได้นำหลักการคุณภาพไปเผยแพร่ให้กับวิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้เขายังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร(Management Commitment) กำหนดวงจรเดมมิ่ง (deming's cycle) และนโยบายคุณภาพ(Quality Policy) 14 ประการเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน(Bernar,2007) ดังนี้

- 1) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในคุณภาพ
- 2) นำปรัชญาใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ
- 3) เน้นกระบวนการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ
- 4) สร้างความเชื่อถือนระยะยาวจากคุณภาพ
- 5) ปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 6) มีการอบรมและการพัฒนาบุคลากร
- 7) สร้างภาวะความเป็นผู้นำกับสมาชิกในองค์กร
- 8) จัดบรรยากาศแห่งความกล้า ทำงานด้วยความเป็นสุข
- 9) จัดอุปสรรคความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อความเป็นทีม
- 10) จัดคำขวัญหรือคำชักชวนเพื่อให้ปรับปรุงคุณภาพที่ไม่เข้าใจคำว่าปรัชญาของคำว่าคุณภาพที่อาจเป็นสาเหตุให้คุณภาพและการผลิตตกต่ำเสียเอง
- 11) ไม่ใช่มาตรฐานการทำงานและเป้าหมายเชิงปริมาณเพียงด้านเดียว แต่วัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 12) ส่งเสริมพนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จ
- 13) มีแผนงานให้การศึกษาและการพัฒนาตนเอง
- 14) ยึดถือการเปลี่ยนแปลงเป็นภารกิจแห่งตน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพ จะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หลักการสำคัญของ TQM โดยสรุปมี 3 ประการ คือ

1. การมุ่งความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานแต่ละเรื่องใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน ดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผล การแก้ปัญหา และนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงาน และขององค์การร่วมกัน(คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553)

องค์ประกอบหลักของ TQM ที่สำคัญ ๆ ที่จำทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผลได้แก่ (สมศักดิ์ คณประสิทธิ์ ,2541)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)
3. โครงสร้างที่เกื้อหนุน (Supportive Structure)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การพิจารณาความชอบ (Reward and Recognition)
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement)
7. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ในส่วนของหลักการสำคัญของ TQM สรุปได้ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการคือการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนองค์ประกอบหลัก TQM ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผลอาจสรุปได้ว่าประกอบด้วยภาวะผู้นำ การศึกษาและการฝึกอบรม โครงสร้างที่สนับสนุน การติดต่อสื่อสาร การพิจารณาความชอบ การใช้กระบวนการทางสถิติ หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม

### 2.1.3 การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management)

การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน คือแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Caldwell ได้ให้ความหมายโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการว่า เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าเป็นอำนาจทางการเมือง และให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของ

## ท้องถิ่นและของรัฐ

กุหลาบ ปุริสาร (2547) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่มีอิสระในการคิดและตัดสินใจด้วยตนเองในรูปของคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมสูงของครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นลักษณะการกระจายอำนาจทางการบริหาร เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนในลักษณะภาพรวมให้เป็นที่ยอมรับ สามารถตรวจสอบได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้สรุปการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

(1) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้มีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละแห่งทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

(2) การบริหารและจัดการสถานศึกษาฐานโรงเรียน (SBM) มุ่งให้การบริหารโรงเรียน การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เพราะในการบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการหรือวิธีคิดแบบเดิมนั้น

- 1) โรงเรียนจะถูกควบคุมโดยหน่วยงาน หรือตัวแทนของส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่
- 2) นโยบาย และแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมักจะถูกกำหนดมาจาก

ส่วนกลาง

3) การบริหารมักจะไม่ตอบสนองหรือไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน

4) สมาชิกที่อยู่โรงเรียนและชุมชนที่ตั้งโรงเรียนจะไม่มีอำนาจ ไม่ได้มีส่วนร่วม หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการบริหารและจัดการ โรงเรียนเป็นฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับโรงเรียนโดยตรง

(3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน
- 2) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง
- 3) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) เป็นหลักสำคัญ
- 4) มีความเชื่อว่าโรงเรียนบริหารจัดการตนเองได้
- 5) ให้โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของ

โรงเรียนด้วยตนเอง

6) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบาย หรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้น แต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา สามารถกำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง

(4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องมีการลดอำนาจการสั่งการจากระดับบนมาให้สภาโรงเรียนหรือคณะกรรมการโรงเรียน และถ่ายโอนอำนาจการบริหารจัดการจากเขตศึกษามาสู่โรงเรียนโดยตรง ทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นการตัดสินใจ ณ ฐานปฏิบัติ (Site-based Decisionmaking) โรงเรียนจะมีอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ดังนี้

- 1) การวางแผนพัฒนาโรงเรียน
- 2) การจัดการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การจัดการการเงิน และการงบประมาณ

ดังนั้นจะต้องมีการให้อำนาจ (Empower) โรงเรียนในการบริหารจัดการตนเองโดยระบบการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

(5) หลักปฏิบัติที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

- 1) การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาหรือโรงเรียนโดยตรง
- 2) โรงเรียนมีอำนาจ และต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ
- 3) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้กันมาก คือ การบริหาร โดยคณะกรรมการ โรงเรียน คณะกรรมการ โรงเรียน โดยทั่วไป

ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน โดยร่วมกันมีบทบาทในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชนโดยตรงให้มากที่สุด

(6) การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจอุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น กระจายอำนาจการบริหารจัดการ เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อ และการปฏิบัติไปยังหน่วยปฏิบัติทำให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่ออย่างมีคุณภาพ สามารถสร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้องได้มากยิ่งขึ้น

(7) โรงเรียนต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและแบบแผนการทำงานของโรงเรียนให้เป็น ผู้คิดริเริ่มด้วยตนเอง คิดช่วยตนเอง สร้างตนเองให้เข้มแข็ง บริหาร โดยการริเริ่มด้วยตนเองและรู้จักรับผิดชอบต่อตนเอง การบริหารในรูปแบบนี้ ก่อให้เกิดการปฏิรูปที่การบริหารโรงเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(8) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยจะมีประสิทธิภาพ เมื่อดำเนินงานตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- 1) มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง
- 2) บริหาร โดยคณะกรรมการ เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่

แบบการร่วมมือ (Co-operation) อย่างที่เคยเป็นมา

(9) รูปแบบและแนวปฏิบัติ ซึ่งอาจจะมีทางเลือก (Alternative) ต่อไปนี้

- 1) รูปแบบบริหาร โดยชุมชนเป็นหลัก
- 2) รูปแบบบริหาร โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก
- 3) รูปแบบบริหาร โดยเป็น โรงเรียนในกำกับ (Charter School)
- 4) รูปแบบบริหารแบบเอกชน

(10) เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนจะต้องมีอำนาจอย่างแท้จริง ในการบริหารงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร
- 2) การใช้อำนาจหน้าที่เน้นอยู่ที่การใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักสำคัญ

(11) กลยุทธ์สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ

- 1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง
- 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
- 3) การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง
- 4) การจัดฝึกอบรม/สัมมนาผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษา ให้มี (1) ความรู้ความเข้าใจ (2) พัฒนาทักษะ (3) ปรับบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ให้ชัดเจน
- 5) ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด
- 6) จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา
- 7) ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินตามแนวการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน และสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการ โรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 อ้างถึงใน ชีระ รุญเจริญ, 2548) ได้สรุปหลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 6 หลักการดังนี้

- (1) การกระจายอำนาจ คือ อำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่ไปยังสถานศึกษา
- (2) การบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์กรบุคคล
- (3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจ กำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ

(4) ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

(5) การพัฒนาทั้งระบบ ปรับทั้งเรื่องโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วย และสนับสนุน

(6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

หลักการของการบริหารจัดการ โรงเรียนจากภายนอก (External ConvoI Management) ยึด ทฤษฎีและหลักการในการดำเนินการ ดังนี้ (Cheng, 2000)

(1) หลักมาตรฐานโครงสร้าง (Principle of ECM) การบริหารจัดการยึดรูปแบบ ราชการ (Bureaucracy System) เน้น โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรและยึดมาตรฐานเป็นแนว ปฏิบัติ โดยเชื่อว่า การกำหนดมาตรฐานและขั้นตอนการทำงานจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

(2) หลักการรวมศูนย์อำนาจ (Principle of centralization) การควบคุมอำนาจจาก ศูนย์กลางจะทำให้โรงเรียนดำเนินการ โครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ สามารถ หลบเลี่ยงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

(3) หลักดำเนินงานตามระบบ (Principle of Implementing System) โรงเรียนมี การดำเนินการบริหารจัดการตามแนวปฏิบัติของกฎระเบียบที่ศูนย์กลางได้กำหนดไว้ โรงเรียนขาด การริเริ่มและร่วมรับผิดชอบการปรับปรุงหรือแก้ปัญหา พัฒนา ต้องอาศัยจากภายนอก

(4) หลักการควบคุมด้วยโครงสร้าง (Principle of Structural Control) โครงสร้าง การบริหารเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการบริหารจัดการ ถ้าโครงสร้างชัดเจน การบริหารจัดการก็ ย่อมประสบผลสำเร็จ การพัฒนา การแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นจากภายนอกเป็นฝ่ายกำหนดและติดตามใช้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดหลั่นเป็นระดับ เป็นกลไกการควบคุมและตรวจสอบ

#### 2.1.4 หลักธรรมาภิบาล (Good governance)

นับเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการนำ“ธรรมาภิบาล”มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร ธุรกิจ องค์กรทางการศึกษาหรือองค์กรทางสังคมต่างๆ ทั้งนี้เพราะ “ธรรมาภิบาล” เป็นการบริหาร จัดการที่ดี เป็นการบริหารจัดการที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและ นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองสิ่งทั้งมวล

ธรรมาภิบาล คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการ รับผิดชอบดูแลกิจการต่าง ๆ ให้ เป็นไปในครรลองครองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้ง ภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้การบริหารงานนี้ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น ตารวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวงซึ่งธรรมาภิบาลเป็นทั้ง หลักการขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ที่สังคมโลกต้องการให้เกิดขึ้นและนำมาใช้เพื่อลด บรรเทา และ

แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง หลักธรรมมาภิบาลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย(คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553)

หลักธรรมมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ “ธรรมาภิบาล” ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีพอสรุเป็นแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานทางการศึกษา ดังนี้  
(ธีระ รุญเจริญ, 2550)

(1) พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

(3) การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มีแนวทางดังนี้

- 1) การกำหนดภารกิจตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับแนวนโยบาย
- 2) การปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้
- 3) จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียก่อนเริ่มดำเนินการ
- 4) รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคม
- 5) แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการโดยเร็ว

(4) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ปฏิบัติดังนี้

- 1) จัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า
- 2) มีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณในการดำเนินการ
- 3) จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ
- 4) การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็น

หน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ประกอบด้วยหลักการของหลักธรรมาภิบาล ที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคลจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุม และรวดเร็วด้วย

(2) หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงข้าม หรือเกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้ความหมายในเชิงลบ และความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่มุมในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการ ให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็นสิริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญพระราชกระแสรับสั่งในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ได้ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

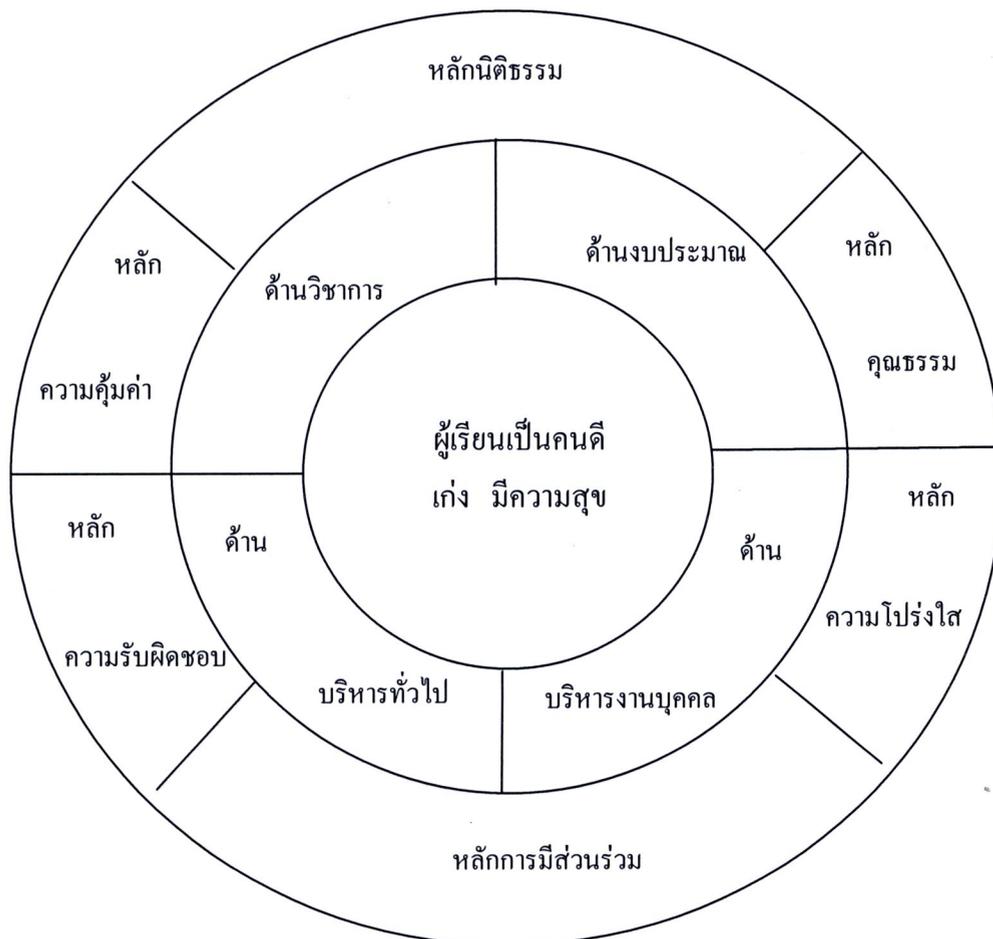
(4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรึกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

(5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

(6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การดำเนินงาน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่ง และดำรงตนในสังคมอย่างมีความสุข ดังในภาพที่ 2 ที่แสดงความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล(ธีระ รุญเจริญ,2548)

### 2.1.5 เทคนิคแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard หรือ BSC นี้ เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton ปรัชญาทางด้านการจัดการ โดยได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

กฤษณี มหาวิทยาลัย (2547) กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard (BSC) คือระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะ

ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)”

นอกจากนี้ สุชุม เกลยทรัพย์ (2549 อ้างถึงใน สุดสวาท ประไพเพชร, 2551) ยังได้นำเสนอเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ว่าเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่มาซึ่งกำหนดตัวชี้วัด KPIs (Key Performance Indications) แสดงผลการดำเนินงานว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อที่จะหาข้อบกพร่อง และพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวจะเป็นตัวบอกการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

Key Performance Indications (KPIs) หรือตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น ผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการหากำไรขององค์กร ตัวชี้วัดที่ใช้คือ ผลตอบแทนจากการลงทุน ถ้าต้องการที่จะวัดกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ตัวชี้วัดที่ใช้ก็คือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นในการผลิต เป็นต้น ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจึงควรบริหารจัดการ โดยการนำตัวชี้วัดมาใช้กำหนดมาตรฐานในระบบการทำงานแต่ละด้าน เพื่อที่จะได้แก้ไขและปรับปรุงจุดที่บกพร่องหรือปรับเปลี่ยนการดำเนินกลยุทธ์การทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

(2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indication) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

(3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

(4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- (1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- (2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- (3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
- (4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
- (5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- (6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นๆ ได้ดังนี้
  - 1) การจัดทำตัวชี้วัด
  - 2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
  - 3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- (7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไปประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้
  - (1) ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
  - (2) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

(4) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

กล่าวโดยสรุปเทคนิคแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลองค์กร และยังเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดประเมินผล โดยการนำ Balanced Scorecard นั้น จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553)

### 2.1.6 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by object-MBO)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเรียกย่อๆ ว่า MBO เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผน และการควบคุมเข้าด้วยกัน (เสนาะ ดิยาว ,2543) ซึ่งมีแนวคิดสำคัญ 4 อย่างคือ

(1) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไรภายในระยะเวลาที่กำหนด

(2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะตกลงร่วมกันวางแผนงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการของแต่ละคน

(3) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานและกระบวนการ MBO ใหม่

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะเกิดผลมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 2 ประการคือการกำหนดวัตถุประสงค์กับการทำให้ MBO สำเร็จ

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญของ MBO เพราะวัตถุประสงค์เป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์มี 3 ประการคือ ประการแรก วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องเป็นการปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม ก็ต้องเป็นเป้าหมายในการทำงานที่ดีขึ้นหรือทำให้มีผลงานดีกว่าเดิม ประการที่สอง วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องเป็นการพัฒนาตัวเอง คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เมื่อทำงานได้ตามเป้าหมายจะต้องรู้งานมากขึ้นมีความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม ประการที่สามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างน้อยจะต้องรักษามาตรฐานเดิมไว้คือ ถ้าวัตถุประสงค์ไม่สูงขึ้นแต่อย่างน้อยต้องไม่ต่ำกว่าเดิม กล่าวโดยสรุปเป้าหมายของ MBO เน้นที่การพัฒนาและปรับปรุงตัวเองเป็นสำคัญ

สิ่งที่ยากของ MBO คือการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นจำนวนหรือเป็นค่าที่วัดได้ จำนวนหรือค่าที่วัดได้ ได้แก่ ผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ แต่มีงานบางอย่างโดยเฉพาะกิจกรรมทางการบริหารที่ไม่อาจวัดเป็นจำนวนหน่วยได้ก็ใช้วัดเป็นแต่ละประเภทของกิจกรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าว่าได้ดำเนินไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เช่น ผู้บริหารจะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นภายใน 4 สัปดาห์ ด้วยการจัดให้มีการประชุมกลุ่มสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เป็นต้น

(2) การทำ MBO สำเร็จ แม้ว่าเทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดผลดีหลายด้านดังที่กล่าวมาแล้วก็ตาม แต่จุดด้อยของ MBO ก็มี ได้แก่ ประการแรก ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อตกลงร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรการใช้วัดผลงาน ประการที่สอง MBO จะมุ่งที่วัตถุประสงค์ที่วัดได้เป็นจำนวนหรือค่าซึ่งมีหลายงานวัดไม่ได้ ทำให้ MBO ใช้ได้ในงานที่จำกัด ประการที่สาม ก่อนข้างจะเป็นงานที่ใช้กระดาษเป็นจำนวนมากและล่าช้าเสียเวลา ประการที่สี่ บางครั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ของ MBO และนโยบายการใช้ MBO ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะขาดความเข้าใจอย่างแท้จริง มีลักษณะเหมือนกับการขัดเขียดให้ใช้เพื่อแสดงว่า บริษัทที่ใช้ MBO นั้น ทันสมัยจึงไม่บังเกิดผลตามที่หลักการของ MBO อย่างแท้จริง

### 2.1.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดย Bum (1978) Burns,1978 อ้างถึงใน Razik ,2001) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองและได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยวิจารณ์ว่าทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยค่อยๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Burn เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Translational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงข้ามกับผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน

เกิดความสำนึกของความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้นำจะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burn (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้นานกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะ จูงใจผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุตามจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร 3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบคือ 1) ความเสน่ห์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : Is) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เลียงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) พบว่า เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) สร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990)

ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ

ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานกำหนด ต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านคนหรืองานปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non Leadership) ดังนั้นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

ทฤษฎีของ Bass ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ โดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน Yammarino, Spangeder, Bass (1993) อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตาม ให้เกิดความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่ง คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burn (1978 อ้างถึงในสรณฤตน์ จันทะมด, 2548), Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) นั้น มี 4 องค์ประกอบหรือ 4Is ที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาคำนี้ คือ

- (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)
- (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
- (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
- (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในโรงเรียน ที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยทำให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานรัชชย์ หมั่นสา (2552)ซึ่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมต้องอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ ,2550)

1. ความเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
3. มีความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจในสาระการเปลี่ยนแปลง
4. กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล
5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

ให้แก่บุคลากรในองค์กร

6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุ่ม รอบคอบ
7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ
8. มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ

คนประสบความสำเร็จ

9. ยอมรับความแตกต่างและตัดสินใจด้วยเหตุและผล
10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

บางโอกาส

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำต้องมีความรู้ความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์กรทางการศึกษาดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ ,2550)

1. ความเป็นองค์กรหลักปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform)
2. การใช้ “การบริหารฐานโรงเรียน” (School-based Management : SBM)
3. การจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization)
5. การเป็นองค์กรพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ (Brain-based learning)
6. การเป็นองค์กรที่ใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร (Good governance)
7. การเป็นองค์กรพัฒนาสังคม (Social development organization)

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มกันของคนเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในองค์กรทั่วไปจึงต้องมีวัตถุประสงค์ (purpose) มีคน (people) มีโครงสร้าง (structure) ใน

องค์การสมัยใหม่การดำเนินงานจะมีความยืดหยุ่น (flexible) มีการติดต่อสื่อสาร (communication) ตลอดทั่วถึงทั้งภายในกับภายนอกองค์การ และมีความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งปวง (วิรัช สงวนวงศ์วาน , 2547)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของ Peter Senge( 1994) คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การมีดังนี้

**1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery)** มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

**2. แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)** มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศน กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

**3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพวาดต่อองค์กร

**4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** องค์กรความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

**5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)** ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

### ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดของ Learning Organization

Model ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์กรใดองค์กรหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กรทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังกระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จริง ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัดองค์กรที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรจะหายไป

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเอง ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) 5) การใช้เทคโนโลยี (technology application)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Yulk, 2002) ดังนั้นในการเป็นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ดังนั้นถ้าผู้บริหารใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดจริงในองค์กรของตนเองก็จะสามารถปรับตัวได้ดีและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้รับการกล่าวถึง เป็นที่ยอมรับและมีบทบาทมากขึ้นในสังคมไทย เริ่มจากการที่รัฐบาลได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารประเทศซึ่งส่งผลให้ทุกกระทรวงต่างมีการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานต่างๆ โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ได้บรรจุแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไว้ กระทรวงศึกษาธิการ มีแนวคิดในทางปลูกฝังหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ผู้เรียน โดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการสถานศึกษา บูรณาการสู่หลักสูตรการเรียนการสอนส่งผลให้มีผลงานวิจัยที่สะท้อนการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการศึกษาและการบริหารจัดการ

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีสถานภาพที่สำคัญ 2 ประการคือ การใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศและการเป็นแนวคิดในการดำเนินชีวิต สำหรับในประเด็นการเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตนั้นย่อมหามาถึง การเกิดความตระหนักในระดับบุคคลหรือครัวเรือนซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญของสังคม และให้ข้อสรุปไว้ว่า ถ้าจะดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง จะต้องประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม คือ มีราคาไม่แพงแต่ถูกหลักวิชา 2) มีขนาดการผลิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 3) ไม่โลภและไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 4) เน้นความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้บริโภค แรงงานหรือลูกจ้าง และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 5) เน้นการกระจายความเสี่ยงในแง่ของการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตและปัจจัยการผลิตได้ง่าย 6) เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ(Downside risk management) โดยเฉพาะไม่ก่อให้เกิดหนี้เงินเกินขีดความสามารถในการจัดการ 7) เน้นการตอบสนองความต้องการของตลาดภายในท้องถิ่น ตลาดในภูมิภาค ตลาดในประเทศและต่างประเทศตามลำดับ (อภิรักษ์ พันธเสน ,2549) ซึ่งสังคมที่พึ่งตนเองได้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ด้านจิตใจมีสมาชิกในสังคมทำตนให้เป็นที่พึ่งตนเองมีจิตสำนึกที่ดีสร้างสรรค์ 2) ด้านสังคม ชุมชน ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีเครือข่ายชุมชนที่แข็งแกร่งเป็นอิสระตั้งอยู่บนฐานของเมตตาธรรม 3) ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ให้ใช้อย่างฉลาดทุกทางเพิ่มมูลค่าและยึดหลักของ

ความยั่งยืน 4) ด้านเทคโนโลยีเลือกใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของประเทศและควรพัฒนาจากภูมิปัญญาของเราเอง 5) ด้านเศรษฐกิจมุ่งลดรายจ่ายยึดหลัก พออยู่พอกิน พอใช้ หลีกเลี่ยงการก่อหนี้โดยไม่มีผล ตอบแทนที่คุ้มค่า และพยายามลดความเสี่ยงด้านต่างๆสุเมธ ตันติเวชกุล (2543)

ประเวศ วะสี (2542) ได้ให้ความหมายเศรษฐกิจพอเพียงไว้ดังนี้ เศรษฐกิจพอเพียงหมายถึง พอเพียงอย่างน้อย 7 ประการ ด้วยกัน คือ

- 1) พอเพียงสำหรับทุกคน ทุกคนรอบครัว ไม่ใช่เศรษฐกิจแบบทอดทิ้งกัน
- 2) จิตใจพอเพียง ทำให้รักและเอื้ออาทรคนอื่นได้ คนที่ไม่พอจะรักคนอื่นไม่เป็นและทำลายมาก
- 3) สิ่งแวดล้อมพอเพียง การอนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อมทำให้ยังชีพและทำมาหากินได้ เช่น การทำเกษตรผสมผสาน ซึ่งได้ทั้งอาหารได้ทั้งสิ่งแวดล้อมและได้ทั้งเงิน
- 4) ชุมชนเข้มแข็งพอเพียง การรวมตัวกันเป็นชุมชนที่เข้มแข็งจะทำให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ เช่น ปัญหาสังคม ปัญหาความยากจน หรือ ปัญหาสิ่งแวดล้อม
- 5) ปัญญาพอเพียง มีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง
- 6) อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมพอเพียง วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของกลุ่มชน ที่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ดังนั้น เศรษฐกิจจึงควรสัมพันธ์และเติบโตขึ้นจากฐานทางวัฒนธรรมจึงจะมั่นคง เช่น เศรษฐกิจของจังหวัดตราด ขณะนี้ไม่กระทบกระเทือนจากฟองสบู่แตกไม่มีคนตกงานเพราะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เอื้อต่อการทำสวนผลไม้ทำการประมงและการท่องเที่ยว
- 7) มีความมั่นคงพอเพียงไม่ใช่รวบรวบเด็ยจนเด็ยรวบแบบกะทันหันเด็ยตกงานไม่มีกินไม่มีใช้ถ้าเป็นแบบนี้ประสาหมนุษย์คงทนไม่ไหวต่อความผันผวนที่เร็วเกินจึงสุขภาพจิตเสีย เครียด เพี้ยน รุนแรง ฆ่าตัวตาย ดิตยา เศรษฐกิจพอเพียงที่มั่นคงจึงทำให้สุขภาพจิตดี เมื่อทุกอย่างพอเพียงก็เกิดความสมดุล ความสมดุลคือความเป็นปกติและยั่งยืนซึ่งเราอาจเรียกเศรษฐกิจพอเพียงในชื่ออื่นๆ เช่น เศรษฐกิจพื้นฐาน เศรษฐกิจสมดุล เศรษฐกิจบูรณาการ เศรษฐกิจศีลธรรมและนี้แหละ คือ เศรษฐกิจทางสายกลางหรือเศรษฐกิจแบบมัชฌิมาปฏิปทาเพราะเชื่อมโยงทุกเรื่องเข้า ด้วยกันทั้งเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ที่จริงคำว่าเศรษฐกิจเป็นคำที่มีความหมายที่ดี หมายถึงความเจริญ ที่เชื่อมโยงกายใจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน แต่ได้มีการนำ เอาคำว่าเศรษฐกิจไปใช้ในลักษณะแบบแยกส่วนที่หมายถึงการแสวงหาเงินเท่านั้น เมื่อแยกส่วนก็ทำลาย ส่วนอื่นๆ จนเสียสมดุลและวิกฤติ

การจัดระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยทั่วไปเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายให้น้อมนำแนวพระราชดำริเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง ตามแนวทางดังนี้

1) ทบทวน ปรับปรุง พัฒนา โครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องหรือรองรับการจัดการศึกษาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงโดยเน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2) กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม และการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาให้ครอบคลุมการพัฒนาการศึกษาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา มีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3) พัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความพร้อมในการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง และการจัดการศึกษาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) จัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางในการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษาในสถานศึกษา

ภายใต้แนวคิดการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงคือการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาทโดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรมประกอบ การวางแผนการตัดสินใจ และการกระทำ (ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน ดังนี้

1) กรอบแนวคิดเป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็นโดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2) คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3) คำนียาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะพร้อมๆ กัน ดังนี้

(1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคในระดับพอประมาณ

(2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

(3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

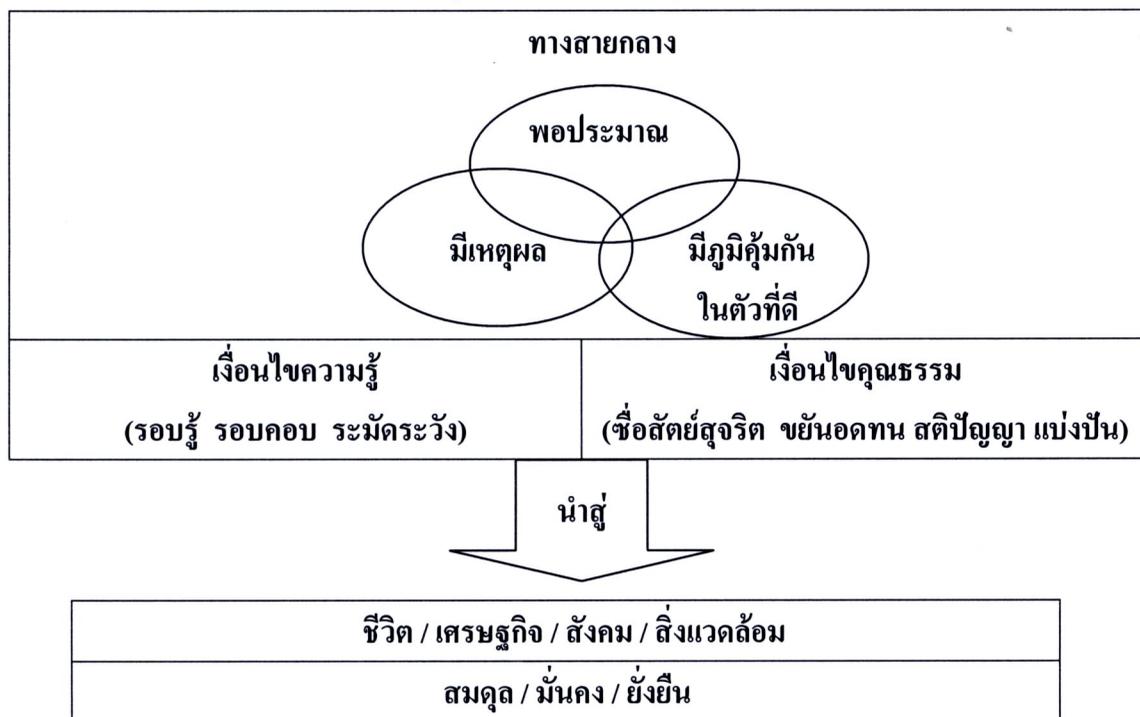
4) เจาะใจการตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

(1) เจาะใจความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

(2) เจาะใจคุณธรรมที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วยมีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5) แนวทางปฏิบัติ / ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2548)

### สรุปแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง



ภาพที่ 3 แสดงสรุปแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548

#### การนำหลักพอเพียงไปปรับใช้ในโรงเรียน

โครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง (2551) ให้แนวทางในการปฏิบัติไว้ว่า ผู้บริหาร ครู สามารถนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ

1.1) ใช้ในการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารวิชาการ และการบริหารทั่วไป

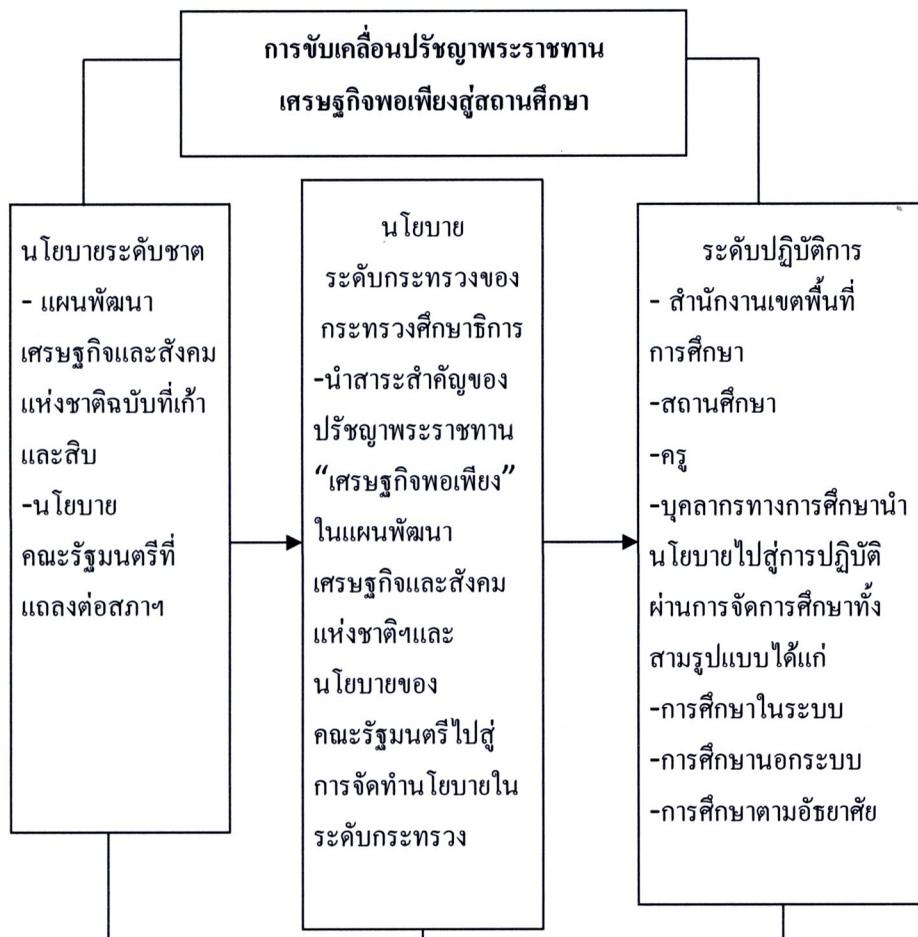
1.2) การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ที่เน้นการมีส่วนร่วม การช่วยเหลือเกื้อกูลรัฐรักสามัคคี สร้างความเข้มแข็งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผล พอประมาณกับศักยภาพและสถานภาพ และความไม่ประมาท

2) ด้านการจัดหลักสูตร

2.1) สอนวิชาที่ว่าด้วยเศรษฐกิจพอเพียง ตามมาตรฐาน ส 3.1 เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิต

2.2) จัดทำรายวิชาเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการ โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดรายวิชา

**ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**



ภาพที่ 4 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มา : ถวัลย์ มาศจรัส (2550)

จากรูปแบบข้างบนจะเห็นว่าสถานศึกษาภาคีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจะเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง” สู่การเรียนรู้โดยผ่านการจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบอย่างทั่วถ้วนระหว่างบุคคล ชุมชน และระดับประเทศ

## วิธีการจัดการให้เกิดเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา

1. วางระบบบริหารจัดการของโรงเรียนให้เป็นไปตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นเศรษฐกิจพอเพียงบูรณาการเพื่อสร้างค่านิยม
3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

### 3) ด้านการจัดการเรียนการสอน

จัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการเรียนรู้ หรือสื่อการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับสาระการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ

### 4) ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

จัดกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักเรียนได้ปฏิบัติเกี่ยวกับ การมีวินัยในการใช้จ่าย การประหยัดอดออม การพึ่งตนเองโดยการผลิตหรือสร้างรายได้ การรู้จักช่วยเหลือสังคมหรือชุมชน การสร้างความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ พลังงาน และสิ่งแวดล้อม การสืบสานวัฒนธรรมไทย การส่งเสริมและปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา และการสร้างความสามัคคี

การจัดการเรียนรู้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของคณะทำงานบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงสู่การสอน กระทรวงศึกษาธิการ (ถวัลย์ มาศจรัส, 2550) ช่วงระหว่างวันที่ 17 – 20 ตุลาคม 2549 คณะทำงานบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน ได้จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “สร้างคน สร้างสังคม สู่ความพอเพียง การบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน” ณ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย อําเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (สอช.) สำนักงานบริหารการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) จำนวน 80 คน ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในการยกร่าง หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อนำไปทดลองใช้ก่อนที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้สมบูรณ์เพื่อเผยแพร่เป็นตัวอย่างและแนวทางในการจัดการเรียนรู้ปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง” เผยแพร่ต่อไปในอนาคต

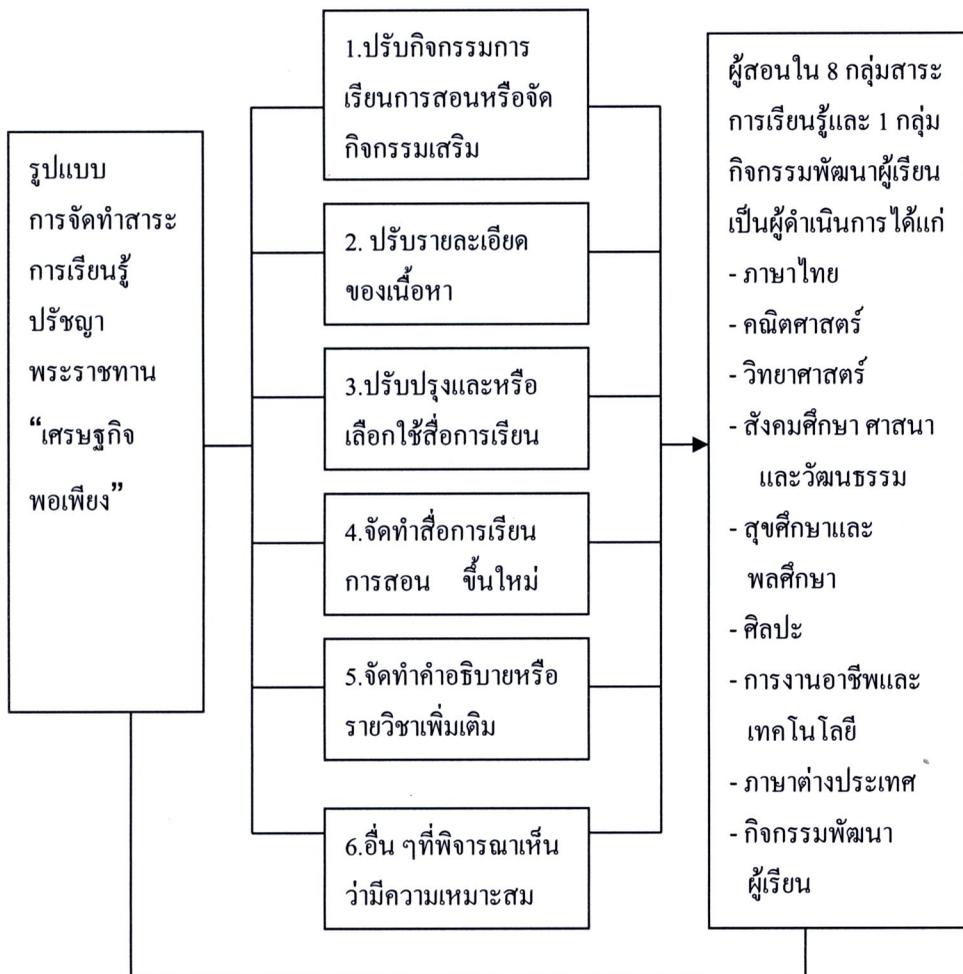
แนวคิดของคณะทำงานบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน ในการนำปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ไปสู่ยุทธศาสตร์การปฏิบัติ เน้นใน 3 ประเด็นหลักได้แก่

- 1) การจัดทำหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) การจัดทำหน่วยการเรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) การจัดทำหน่วยการเรียนรู้บูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน

ในทุกระดับ

สำหรับการจัดการเรียนรู้ปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง” สู่สถานศึกษานั้นคณะทำงานได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารวิชาการสู่การเรียนการสอน เน้นรูปแบบการจัดการเรียนรู้บูรณาการใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) การบูรณาการแบบสหวิทยาการ
- 2) การบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้



ภาพที่ 5 การจัดการเรียนรู้ “เศรษฐกิจพอเพียง” สู่สถานศึกษา

#### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) มีภารกิจหลักคือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก คือมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนในสังกัดจำนวน 10,877 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัยเช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร

- 2) สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับสถานศึกษาขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราค่าจ้างครูนักเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดกิจกรรมในการดำเนินงาน ดังนี้
  - 1) ประชาสัมพันธ์เชิงรุก หน่วยงานทุกระดับในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องช่วยกันประชาสัมพันธ์ทั้งทางตรงถึงกลุ่มเป้าหมายและทางอ้อมโดยผ่านสื่อในหลายลักษณะ ทั้งนี้เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะชุมชนที่มีโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในพื้นที่เกิดความตระหนักที่จะช่วยกันสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในท้องถิ่นของตนเอง
  - 2) สืบค้นข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียน นักเรียน บุคลากร ซึ่งรวมไปถึงครุภัณฑ์ที่จำเป็น ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ ต้องถูกนำมาวิเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3) จัดทำแผนที่ทางการศึกษา สำนักเขตพื้นที่การศึกษาต้องนำข้อมูลสารสนเทศมาจัดทำแผนที่ทางการศึกษา ซึ่งจะแสดงที่ตั้งของโรงเรียน เส้นทางคมนาคม แหล่งทรัพยากรสนับสนุนตัวป้อนที่เป็นทั้งนักเรียนและทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนจัดสรรโอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพ
  - 4) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะนำข้อมูลและสารสนเทศมาจัดทำเป็นเป้าหมายพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจำแนกโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 3 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่มีคุณภาพและชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โรงเรียนที่พร้อมรับการพัฒนาให้มีคุณภาพ และประเภทสุดท้ายคือ โรงเรียนที่ไม่มีคุณภาพและชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ซึ่งต้องยุบรวม เลิกล้มเพราะประชาชนขาดศรัทธา ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน และมีทางเลือกในการบริหารจัดการในทางอื่นที่ดีกว่า
  - 5) จัดซื้อหนังสือเรียน แบบฝึกหัด ปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่ง คือ หนังสือเรียน ซึ่งเดิมจะได้รับแจกให้ยืมเรียนซึ่งไม่เพียงพอ ต่อมาสำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณสำหรับหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดรวมไว้ในค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ซึ่งตามปกติโรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวน้อย ทั้งนี้ เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนน้อย หากงบประมาณรายหัวนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กถูกนำไปเป็นค่าหนังสือเรียน แบบฝึกหัดแล้ว ก็จะทำให้มีงบประมาณในการพัฒนาโรงเรียนน้อยลงไปอีก ดังนั้น จึงได้จัดสรรงบประมาณสำหรับค่าหนังสือเรียน แบบฝึกหัดเพิ่มเติมให้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก

- 6) หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ( Computer mobile unit ) ในการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนนั้นมักใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่ได้รับการจัดสรรครุภัณฑ์ที่มีราคาสูง เช่น คอมพิวเตอร์ ดังนั้นจึงทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กจะไม่มีโอกาสได้เรียนคอมพิวเตอร์ นอกจากจะได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นเป็นกรณีพิเศษ ด้วยเหตุนี้ จึงมีแนวคิดที่จะนำคอมพิวเตอร์เข้าไปหานักเรียนตามโรงเรียนต่างๆ โดยจัดเป็นหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ลักษณะของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่นั้น จะมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับว่าจะนำหน่วยคอมพิวเตอร์ดังกล่าวไปใช้ในสภาพภูมิศาสตร์อย่างไร
- 7) จัดหาสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอนนับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นห้องสมุดยังเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ ซึ่งต้องการให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีสื่อการเรียนการสอนและหนังสือห้องสมุดน้อย ทั้งๆที่โรงเรียนขนาดเล็กก็จำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องต่างๆ เหมือนโรงเรียนขนาดอื่นๆ งบประมาณสำหรับสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด จัดให้พื้นฐานโรงเรียนละ 10,000 บาท และเพิ่มเติมให้ตามจำนวนนักเรียนอีกคนคนละ 65 บาท
- 8) การหมุนเวียนครู โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นเรียนขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง ดังนั้นจึงทำให้นักเรียนขาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูที่มีประสบการณ์จัดขึ้นอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องหาบุคลากรเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งบุคลากรอาจมาจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรืออาจเป็นนักศึกษาฝึกสอนหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กจัดการเรื่องเวลาสำหรับบุคลากรภายนอกอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 9) การพัฒนาครู รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีลักษณะต่างจากโรงเรียนทั่วไปในบางเรื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะขาดแคลนเรื่องปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาครูไม่ครบชั้น เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 10) การนิเทศ ติดตามผล การนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำช่วยเหลือผู้บริหาร และครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างทันท่วงที ผู้ที่จะไปนิเทศติดตามผลก็คือศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

11) การซ่อมแซมอาคารสถานที่ สืบเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะ งบประมาณที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง ซ่อมแซมเพราะเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณได้คำนึงความคุ้มทุน ดังนั้น โรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับงบประมาณด้านนี้น้อย หรือไม่ได้รับเลยในบางปี ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งชำรุดทรุดโทรมจำเป็นต้องซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน

พิธาน พันทอง (2547) ได้ศึกษาวิจัยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้เสียระดับโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถดำเนินงานได้ตามความคาดหวังตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พบสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กดังนี้

1. ด้านคน พบว่า การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรครูและบุคลากรให้ โรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ครู ไม่ครบชั้น และมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงตามวิชาที่สอนเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ครูทำงานสนับสนุนการสอนมากกว่าการเรียนการสอนและครูขาดความชำนาญเฉพาะสาขาวิชาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ

2. ด้านเทคโนโลยี พบว่า การขาดแคลนสื่อเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประกอบ รวมทั้งคู่สายโทรศัพท์ สื่อ CAI เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ มีข้อจำกัดด้านงบประมาณให้โรงเรียนต้องจัดหางบประมาณจัดซื้อเองและซ่อมบำรุงเอง

3. ด้านงาน พบว่า ขาดการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นไม่ต่อเนื่อง และใช้การคัดลอกหลักสูตรกันมาจากที่อื่น เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนยังขาดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและขาดการทำความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตร และการบริหารงานวิชาการยังไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร ส่วนใหญ่คุณภาพต่ำ เพราะขาดงบประมาณขาดการนิเทศและสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็น ตามลำดับ

4. ด้านโครงสร้าง พบว่า ปัญหางบประมาณและงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือบุคคลไม่ครบตามโครงสร้าง และการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลคุณภาพการศึกษายังไม่ชัดเจนตามลำดับและในประเด็นเสนอแนะว่าควรมุ่งพัฒนาจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเป็นระบบชัดเจน โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป นอกจากนี้ควรจัดให้มีประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียนและครูในโรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

## 2.6 บริบทโรงเรียน

### 2.6.1 บ้านบึงฉิม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1

โรงเรียนบ้านบึงฉิม ที่ตั้ง บ้านบึงฉิม หมู่ที่ 4 ตำบลบึงเนียม อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000 พื้นที่ทั้งหมด 3 ไร่ 2 งาน 28 ตารางวา โทรศัพท์ 0-4326-0305 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชื่อ นายมนันต์ สิริภานุวัฒน์ อายุ 57 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาโท ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนี้เมื่อ 16 ตุลาคม 2551 รวม 1 ปี 7 เดือน สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นชุมชนแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งการเรียนรู้ศูนย์เกษตรปลอดภัยจากสารพิษ มีดิน น้ำอุดมสมบูรณ์ดี ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพการทำเกษตรกรรม การทำไร่นาสวนผสม การปลูกพืชผักสวนครัว ผลไม้ต่างๆ ทำให้เศรษฐกิจในชุมชนมีความเป็นอยู่อย่างพอเพียง ให้ความสนใจทางการศึกษาและความร่วมมือเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีจำนวนประชากรในหมู่บ้านประมาณ 1,300 คน

e-mail : bungchim\_b@thaimail.com

website : <http://www.banaungchim.ob.tc/>



## วิสัยทัศน์

ภายในปี 2557 โรงเรียนบ้านบึงฉิม มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทักษะกระบวนการคิดอ่านเก่ง เขียนเก่ง คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น สุภาพอ่อนน้อมถ่อมตนและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการสู่สากล ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย

## พันธกิจ

1. จัดการศึกษาระดับปฐมวัย มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กอายุ 4- 5 ปี ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2535 เพื่อให้ได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพ มีคุณภาพ จริยธรรม และมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา

2. จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 คือ ให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานทุกด้าน เน้นปลูกฝังทักษะพื้นฐานอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ รู้จักแก้ปัญหา มีความพร้อมที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีความสามารถประกอบอาชีพได้ตามควร แก้ว สามารถดำรงตนเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมภายใต้ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

## เป้าหมาย

โรงเรียนบ้านบึงฉิมจัดการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน ดังนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต

3. มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรีย์ และรักการออกกำลังกาย

4. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิต และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

5. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์ และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

### ข้อมูลนักเรียน

จำนวนนักเรียนทั้งหมด 53 คน เพศชาย จำนวน 26 คน เพศหญิง จำนวน 27 คน

1. จำนวนนักเรียนจำแนกตามเพศและระดับชั้น

ตารางที่ 1 ข้อมูลนักเรียนโรงเรียนบ้านบึงฉิม

ชั้น				จำนวนห้องเรียน
	ชาย	หญิง	รวม	
อนุบาล 1	8	3	11	1
อนุบาล 2	3	6	9	1
ประถมศึกษาปีที่ 1	5	1	6	1
ประถมศึกษาปีที่ 2	-	5	5	1
ประถมศึกษาปีที่ 3	3	3	6	1
ประถมศึกษาปีที่ 4	-	4	4	1
ประถมศึกษาปีที่ 5	5	2	7	1
ประถมศึกษาปีที่ 6	2	3	5	1
รวม	26	27	53	8

### ข้อมูลบุคลากร

1. บุคลากรทั้งหมด 6 คน แยกตามประเภท ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลบุคลากรโรงเรียนบ้านบึงฉิม

ประเภทบุคลากร	เพศ		วุฒิการศึกษา			อายุเฉลี่ย			ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี	น้อยกว่า 30 ปี	30-50	มากกว่า 50 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	10-20	มากกว่า 20 ปี
ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	1
รองผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ข้าราชการครู	2	1	-	3	-	-	1	2	-	1	2
พนักงานราชการ (ครู)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ครูอัตราจ้าง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
นักการ/ภารโรง	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1
อื่นๆ	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	1
รวม	4	2	2	3	1	1	1	4	-	1	5

### ข้อมูลด้านอาคารสถานที่

1. อาคารเรียน 1 หลัง แบ่งเป็น 4 ห้องเรียน 2 ห้องประกอบ (ห้องฝ่ายบริหาร/ธุรการ/อื่นๆ)
2. อาคารประกอบ/อเนกประสงค์ 1 หลัง
3. อื่นๆ (ระบุ) ห้องน้ำ/ห้องส้วม 1 หลัง 4 ที่

### แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

1. ภูมิปัญญา/ ปราชญ์ท้องถิ่น

### ตารางที่ 3 แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

ที่	ชื่อ - สกุล	ความรู้ / ความชำนาญ
1	นายสมัย พันธุ์ชมพู	การผลิตปุ๋ยชีวภาพ
2	นายสำเภา สมศรี	นวดแผนโบราณ
3	นางกอง มุงคุณคำขาว	ทอเสื่อ
4	นายสนวน คำมูลแสน	จักสาน
5	นายประสิทธิ์ สุวรรณไกรษร	ด้านกีฬามวย
6	ข้าราชการที่เกษียณอายุ	ด้านงานราชการ
7	เกษตรกร	ด้านเกษตรกร
8	นรากร, ธนากร, ภราดร, ศรีชาพันธุ์	ด้านกีฬาเทนนิส
9	รองนายกรัฐมนตรี (นายสุวิทย์ คุณกิตติ) เกียรติศักดิ์ เสนาเมือง	ด้านนักการเมือง
10	หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ	ด้านกีฬาฟุตบอล
11	นักการเมืองในท้องถิ่น	ด้านราชการ
12	กำนัน, ผู้ใหญ่บ้าน, อบต. สท., สว., สจ., สส.	ด้านการทำงาน
13	ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้จัดการ ห้างร้านต่าง ๆ ประธานหอการค้าจังหวัด	ด้านการทำงาน
14	นายกสมาคมต่างๆ	ด้านการทำธุรกิจ
15		ด้านการค้า
16		ด้านการทำงาน

## 2.แหล่งเรียนรู้

## ตารางที่ 4 แหล่งเรียนรู้

ที่	สถานที่ / แหล่งเรียนรู้	จำนวนครั้งในการใช้ (ปีการศึกษา 2552)
	<b>แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน</b>	
1	ห้องสมุด	4
2	ห้องเรียนคอมพิวเตอร์	3
3	ห้องเรียนอินเทอร์เน็ต	1
4	ห้องจริยธรรม	2
5	โรงอาหาร	2
6	ปุ๊ลิ้ม	1
7	สนามกีฬา (ฟุตบอล วอลเลย์บอล ตะกร้อ เปตอง	1
8	สวนหย่อมในบริเวณโรงเรียน	5
9	ป้ายนิเทศทุกแห่งในโรงเรียน	2
	<b>แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน</b>	
1	พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติขอนแก่น	1
2	อนุสรณ์สถานจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์	1
3	อุทยานการเรียนรู้เพื่อเด็กและครอบครัว สวนรัชดานุสรณ์	
4	สำนักงานป่าไม้	
5	วัดต่างๆ	
6	ธนาคารต่างๆ	
7	โรงพยาบาล : สาธารณสุขต่างๆ	
8	กรมทรัพยากรธรณี	
9	บึงแก่นนคร	
10	พระธาตุขามแก่น	
11	สถานีโทรทัศน์ ช่อง 11 ขอนแก่น	
12	หอศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
13	สำนักตรวจเงินแผ่นดิน	
14	ศูนย์รัตนาภา	
15	ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
16	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น	

ที่	สถานที่ / แหล่งเรียนรู้	จำนวนครั้งในการใช้ (ปีการศึกษา 2552)
17	ที่ว่าการอำเภอเมืองขอนแก่น	
18	ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น	
19	ห้องสมุดประชาชน	
20	หมู่บ้านจุงอาง	
21	หมู่บ้านเต่า	
22	เรือนจำกลางขอนแก่น (ผลิตภัณฑ์ในเรือนจำ)	
23	ศูนย์บำบัดยาเสพติด	
24	ศูนย์อนามัยสิ่งแวดล้อม	
25	เขื่อนอุบลรัตน์	
26	ปรางค์กู่เป็ยน้อย	
27	อุทยานประวัติศาสตร์ไคโนเสาร์ (ภูเวียง)	
28	กระดุกมนุษย์โบราณบ้านโนนเมือง อ.ชุมแพ	
29	บริษัทฟินิกซ์พาสส์แอนด์เปเปอร์ จำกัด	
30	ศูนย์วิทยาศาสตร์อำเภอบ้านไผ่	
31	ศูนย์ส่งเสริมหัตถกรรม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
32	สถานกงสุลลาว, เวียดนาม	
33	ศูนย์ประชุมกาญจนาภิเษก	
34	บริษัท นูรูดบริเวอรี่ จำกัด	
35	ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อ	
36	ตลาดนัดจตุจักร	
37	วิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น	
38	สถานสงเคราะห์เด็กบ้านแคนทอง	
39	ศูนย์เกษตรทำพระ	
40	ศูนย์วิจัยพืชไร่	
41	ศูนย์พัฒนาที่ดิน	
42	สถานีตำรวจ	
43	เทศบาลนครขอนแก่น	
44	เขื่อนหนองหวาย น้ำพอง	
45	กองพันทหารม้าที่ 6 (ค่ายศรีพัชรินทร์)	
46	กองพันทหารราบที่ 8 (ค่ายสิหราชเดโชชัย)	

ที่	สถานที่ / แหล่งเรียนรู้	จำนวนครั้งในการใช้ (ปีการศึกษา 2552)
47	ฟาร์มนกระจอกเทศ	
48	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
49	สถาบันฝึคฝีมือแรงงาน จังหวัดขอนแก่น	
50	โรงพยาบาลศรีนครินทร์	
51	โรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์	
52	โรงงานต่างๆ	
53	สนามบินขอนแก่น	
54	โรงงานน้ำตาล	
55	โรงงานเยื่อกระดาษ	
56	โรงงานสุรา	
57	โรงงานเฟอร์นิเจอร์	
58	โรงงานผลิตภัณฑ์คอนกรีต	
59	โรงงานน้ำตาล	
60	โรงงานขนมจีน	
61	นวดแผนโบราณ	
62	โรงพยาบาลเอกชนต่างๆ	

#### ผลการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2552

1. งาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5 งาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 2552	ผล ปี 2552	หลักฐาน/ร่องรอย ยืนยันความสำเร็จ
1. โครงการคุณธรรมนำความรู้ น้อมนำ เศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ			รายงานโครงการ สรุปผลการปฏิบัติ กิจกรรม คำสั่งมอบหมายงาน ผลงาน นักเรียน รูปภาพ
2. โครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ			
3. โครงการพัฒนาระบบการวางแผนและ การบริหารจัดการ			
4. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วนในการจัดการศึกษา			
5. โครงการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา			
6. โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และ การประกันคุณภาพ			

## 2.6.2 โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยา ตั้งอยู่บ้านนาโน หมู่ที่ 7 ตำบลหนองน้ำใส อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีหมู่บ้านในเขตบริการ 2 หมู่ คือ บ้านนาโน หมู่ที่ 7 บ้านเก่าหัวนา (คุ้มบ้านเก่า) หมู่ที่ 5 โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยาตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2516 โดยแยกสาขาออกจากโรงเรียนบ้านแก่น้อย ตามหนังสือ ขก.31/5046 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2515 อนุญาตให้เปิดเรียนได้ในปีการศึกษา 2516 เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยอาศัยศาลาการเปรียญวัดโพธิ์ตากบ้านนาโนเป็นสถานที่เรียน ชื่อโรงเรียนวัดบ้านนาโน เปิดทำการสอนตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2516 มีครูประจำทำการสอนครั้งแรก 2 คน คือ นายโสภา โสเชียว ครูใหญ่ และนางพิศสมัย เกิดศรี ครูน้อย

เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2521 ได้สร้างอาคารเรียนเอกเทศถาวรเสร็จและได้ย้ายมาเรียนที่อาคารหลังใหม่ โดยเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนบ้านนาโน และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นโรงเรียนแก่นาโนมีวิทยา ในวันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน สภาพชุมชนโดยรวม เขตบริการของโรงเรียน คือ บ้านนาโน หมู่ที่ 7 และบ้านเก่าหัวนา(คุ้มบ้านเก่า) หมู่ที่ 5 ตำบลหนองน้ำใส ชาวบ้านส่วนใหญ่มีอาชีพทำนาปี ทำสวน รับจ้างตามโรงงาน เป็นช่างรับเหมาก่อสร้างบ้าน และรับจ้างทั่วไป ในหมู่บ้านนาโนมีอานามัยบ้านนาโน และ วัดโพธิ์ตาก ส่วนบ้านเก่าหัวนามีวัดโพธิ์ชัย ซึ่งมีเจ้าคณะตำบลหนองน้ำใสเป็นเจ้าอาวาส และเป็นกรรมการสถานศึกษาแห่งนี้ด้วย บ้านนาโนมี 110 หลังคาเรือน และบ้านเก่าหัวนามี 47 หลังคาเรือน ราษฎรประมาณ 800 คน

โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยาเปิดทำการสอน 2 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา เมื่อวันที่ 23 เดือนกรกฎาคม 2547 ได้ทำพิธีรับมอบอาคารเรียน แบบ สปข.1022/26 2 ห้องเรียน โดยนายประจวบ โพธิ์ปาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 รวมทั้งสิ้นงบประมาณ 269,484 บาท โดยทางคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครู นักการฯ ร่วมกันหางบประมาณโดยไม่ได้ใช้งบประมาณจากทางราชการ ปัจจุบัน นายจิตรกร ไสวงาม เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน





## วิสัยทัศน์

ภายในปีการศึกษา 2552 โรงเรียนแก่นาโนมีวิทยา เป็นศูนย์เทคโนโลยีสภาพแวดล้อม  
เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม พละนามัยสมบูรณ์ อนุรักษ์  
ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ครูมืออาชีพ ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษา มุ่งสู่มาตรฐานโรงเรียน

## พันธกิจ

1. จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ละบุคลากรที่  
เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีมาให้ความรู้
2. จัดแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่ง  
เรียนรู้ต่างๆ
3. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้แหล่งการเรียนรู้และภูมิ  
ปัญญาท้องถิ่น
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพ
5. พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพครู
6. ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา และให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ  
ของโรงเรียน
7. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

## เป้าประสงค์ หรือผลลัพธ์

หลักสูตรการศึกษาระดับพื้นฐาน โรงเรียนเก่านาโนมีวิทยา มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีปัญญา มีความสุข มีความเป็นไทย ศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผล มีความสุขบนพื้นฐานของ เศรษฐกิจพอเพียงแบบไทย โดยมุ่งปลูกฝังผู้เรียน ดังนี้

1. โรงเรียนต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. นักเรียนในวัยเรียนที่ต้องเข้ามาเรียนในระดับการศึกษาระดับพื้นฐานทุกคน ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาคกัน
3. นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม พละนาถมัชสมบูรณ์ตามเกณฑ์ มาตรฐาน
4. นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 96 มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับ พื้นฐานระดับ 2
5. นักเรียนมีทักษะ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหาด้วยเหตุผล ดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
6. นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ รักการอ่าน รักการเขียนรักการ ค้นคว้า
7. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาลิ่งแวดล้อม

## ภารกิจ

โรงเรียนเก่านาโนมีวิทยา มีภารกิจด้านการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน 2 ระดับ คือ

1. ระดับก่อนประถมศึกษา
2. ระดับประถมศึกษา

โดยการจัดการศึกษานั้นจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ทั้งบุคคลที่มีความบกพร่อง และบุคคลที่มีความปกติ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา เน้นจัดกิจกรรมโดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากที่สุด ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ ทำเป็น คิดเป็น รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ด้งาม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร และมาตรฐานการศึกษา

ด้านระบบบริหารจัดการ ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ เพื่อก้าวไปสู่ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายในและการ ประกันคุณภาพภายนอกต่อไป

ตารางที่ 6 ข้อมูลนักเรียนปีการศึกษา 2552 (10 มิถุนายน 2552)

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน			จำนวนห้อง
	ชาย	หญิง	รวม	
<b>ระดับก่อนประถมศึกษา</b>				
อนุบาลปีที่ 1	8	7	15	1
อนุบาลปีที่ 2	4	1	5	1
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>2</b>
<b>ระดับประถมศึกษา</b>				
ประถมศึกษาปีที่ 1	1	4	5	1
ประถมศึกษาปีที่ 2	5	5	10	1
ประถมศึกษาปีที่ 3	1	2	3	1
ประถมศึกษาปีที่ 4	2	8	10	1
ประถมศึกษาปีที่ 5	4	5	9	10
ประถมศึกษาปีที่ 6	6	4		1
<b>รวม</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>6</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>67</b>	<b>8</b>

ตารางที่ 7 จำนวนบุคลากรจำแนกตามระดับชั้น

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	อันดับ	วุฒิ สูงสุด	วิชาเอก	หมายเหตุ
1	นายจิตรกร ไสวงาม	ผู้อำนวยการครู	คศ.2	ศษ.ม.	บริหารการศึกษา	
2	นายสนิธ สละ	ครู	คศ.3	น.บ.	นิติศาสตร์	
3	นายถนอม กงนอก	ครู	ค.ศ.2	ค.บ.	ประถมศึกษา	
4	นางจินตนาพร เศษสุวรรณ	ครูอัตราจ้าง	ค.ศ.3	ศษ.บ.	ประถมศึกษา	
5	นางสาวกรวรรณ จันภูงา	ครูอัตราจ้าง	-	ค.บ.	ชีววิทยา	
6	นายวิชาญ ไชยนคร	นักการฯ	-	ค.บ.	สังคมศึกษา	
7	นายโกวิท ก้อนแก้ว		-	ม.6	-	

## ผลงานที่ภาคภูมิใจ

ปี 2552

1. มีผลการทดสอบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ อยู่ในระดับดี (ระดับเขต ฯ)
2. ได้รับรางวัลเหรียญเงิน “การเขียนเรื่องจากภาพ” ช่วงชั้นที่ 2 (ระดับศูนย์ ฯ)
3. ได้รับรางวัลเหรียญทอง “ทักษะคณิตศาสตร์” ช่วงชั้นที่ 1 (ระดับศูนย์ ฯ)
4. ได้รับรางวัลเหรียญทอง “การแข่งขันประติมากรรมลอยตัว” ช่วงชั้นที่ 1 (ระดับศูนย์ ฯ)
5. ได้รับรางวัลเหรียญทอง “การแข่งขันประติมากรรมลอยตัว” ช่วงชั้นที่ 2 (ระดับศูนย์ ฯ)
6. ได้รับรางวัลเหรียญทอง “การแข่งขันร้องเพลงไทยลูกทุ่ง” ช่วงชั้นที่ 2 (ระดับศูนย์ ฯ)
7. ได้รับเหรียญเงิน “การแข่งขันวาดภาพระบายสี” ช่วงชั้นที่ 2 (โรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม)
8. ได้รับรางวัลเหรียญทอง “การแข่งขันร้องเพลงไทยลูกทุ่ง” ช่วงชั้นที่ 2 (โรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม)

## ตารางที่ 8 ข้อมูลนักเรียน

ระดับชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
อ.1	8	7	15
อ.2	4	1	5
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
ป.1	1	4	5
ป.2	5	5	10
ป.3	1	2	3
ป.4	2	8	10
ป.5	4	5	9
ป.6	6	4	10
<b>รวม</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>47</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>67</b>

### 2.6.3 โรงเรียนบ้านหินลาดนาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

โรงเรียนบ้านหินลาดนาดี ตั้งอยู่ที่บ้านหินลาด หมู่ที่ 5 ตำบลลำโรง อำเภอนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40190 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ห่างจากตัวอำเภอนองสองห้อง 13 กิโลเมตร เขตติดต่อกับอำเภอพุดและอำเภอบ้านฝาง เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 3 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านหินลาด บ้านหนองนาดี บ้านแก่นกชุม ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2477 มีเนื้อที่ 4 ไร่ 1 งาน เปิดทำการสอน ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย จนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีอาคารเรียน 2 หลัง ห้องเรียน 7 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางภาษา 1 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง รวมทั้งสิ้น 10 ห้อง อาคารห้องสมุด 1 หลัง อาคารเอนกประสงค์ 1 หลัง ห้องครัว 1 ห้อง

ปีการศึกษา 2553 มีนักเรียนจำนวน 130 คน ข้าราชการครู 7 คน ครูจ้างสอน 2 คน ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ 1 คน ช่างครุภัณฑ์ 1 คน

คำขวัญโรงเรียนบ้านหินลาดนาดี คือ วิชาเลิศ ประเสริฐคุณธรรม นำประชาธิปไตย อนามัยสมบูรณ์ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอภาคกัน ทุกคนปกติ บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ รวมทั้งบุคคลที่มีความบกพร่อง โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้มากที่สุด มีการปฏิบัติจริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามแก่เด็กนักเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันคือ นายกนก บุตรวงษ์ วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท (ศษ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา





### วิสัยทัศน์ (VISION)

ภายในปีการศึกษา 2552 นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีระบบบริหารจัดการศึกษาที่ดี ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาบุคลากรและสิ่งแวดล้อม

### พันธกิจ (MISSION)

1. จัดกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
2. จัดประสบการณ์ให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข
3. พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสู่ครูมืออาชีพ
5. ชุมชนและองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมจัดการศึกษา
6. จัดหาสื่อและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ตลอดจนการดูแลรักษา

### เป้าประสงค์ (OUT COME)

1. นักเรียนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
2. บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพครู มีขวัญและกำลังใจ
3. โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชน องค์กร ในการจัดการศึกษา
4. ได้รับการสนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยี

### ตารางที่ 9 ข้อมูลนักเรียน

ระดับชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
อนุบาลปีที่ 1	13	12	25
อนุบาลปีที่ 2	9	6	15
รวม	22	18	40
ประถมศึกษาปีที่ 1	6	6	12
ประถมศึกษาปีที่ 2	9	7	16
ประถมศึกษาปีที่ 3	10	2	12
ประถมศึกษาปีที่ 4	6	10	16
ประถมศึกษาปีที่ 5	10	9	19
ประถมศึกษาปีที่ 6	8	7	15
รวม	49	41	90
รวมจำนวนนักเรียนทั้งหมด	71	59	130

### ตารางที่ 10 ข้อมูลบุคลากร

ประเภทบุคลากร	เพศ		ระดับการศึกษาสูงสุด			อายุเฉลี่ย	ประสบการณ์สอนเฉลี่ย
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท		
ผู้อำนวยการ	1				1	44	19
รองผู้อำนวยการ							
ครูประจำการ	3	3		3		51	25
ครูอัตราจ้าง							
นักการ/ภารโรง	1		1			57	-
ลูกจ้างชั่วคราว		1		1		26	1
รวม	5	4	1	7	1	45	15

### แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

ห้องสมุดมีขนาด 60 ตารางเมตร จำนวนหนังสือในห้องสมุดทั้งหมด 1,500 เล่ม การสืบค้นหนังสือและการยืม – คืน จำนวนนักเรียนที่ใช้ห้องสมุดในปีการศึกษานี้ คิดเป็น ร้อยละ 85

แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน (นอกจากห้องสมุด) และแหล่งเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน พร้อมทั้งสถิติการใช้

### ตารางที่ 11 แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน	แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน
1. แปลงเกษตร	1. สวนสัตว์
2. สวนสมุนไพร	2. ศูนย์วิทยาศาสตร์
3. แปลงไม้ดอกไม้ประดับ	3. เชื้อนต่างๆ
4. ต้น ไม้ชนิดต่างๆ	4. ม.ขอนแก่น
5. สนามหญ้า	5. วัดหนองแวง จ.ขอนแก่น

- ประชาชนชาวบ้าน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ผู้ทรงคุณวุฒิที่สถานศึกษาเชิญมาให้ความรู้แก่ครู/นักเรียนในปีการศึกษานี้

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. ชื่อนายเส็ง พานนท์     | ให้ความรู้เรื่องพืชสมุนไพร                     |
| 2. ชื่อนายป้อม พันธุ์ชัย  | ให้ความรู้เรื่องการจักสาน – การถักทอ           |
| 3. ชื่อนายทองล้วน ลำโรงพล | ให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบพิธีกรรมตามประเพณี |
| 4. ชื่อนายแจ็ก อุตเสนา    | ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง       |

ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

- 1) งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จ

### ตารางที่ 12 งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จ

ชื่องาน/โครงการ/กิจกรรม	หลักฐานยืนยันความสำเร็จ
โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน	นักเรียนทุกคนได้ร่วมกิจกรรมการเลือกตั้งประธานนักเรียน กิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน
โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้	นักเรียนช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 53 คน ไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้หลายแห่ง เช่น ศูนย์วิทยาศาสตร์ เชื้อน สวนสัตว์ วัดสำคัญๆ
โครงการแข่งขันกีฬาประจำปี	นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมแข่งขันกีฬาประจำปี ได้รับรางวัลชนะเลิศหลายประเภท ได้เป็นตัวแทนของศูนย์และของอำเภอเข้าร่วมแข่งขันระดับเขตพื้นที่การศึกษา และได้รับเกียรติบัตร
โครงการแข่งขันทักษะทางวิชาการ	นักเรียนทั้ง 2 ช่วงชั้น ได้เข้าร่วมแข่งขันวิชาการ ได้เป็นตัวแทนของศูนย์พัฒนาวิชาการ เข้าร่วมแข่งขันในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และได้รับเกียรติบัตร

ชื่องาน/โครงการ/กิจกรรม	หลักฐานยืนยันความสำเร็จ
โครงการเข้าค่ายพักแรมลูกเสือเนตรนารี	ในปีการศึกษา 2552 ได้ให้ความสำคัญกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตร ได้นำนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 เข้าค่ายพักแรม ที่ค่ายลูกเสือหาดวังโก จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในหลายๆ ด้านแก่นักเรียน และบุคลากรของโรงเรียน
โครงการพัฒนาบุคลากร	ได้สนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเอง เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ
โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่	ได้ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียนที่ชำรุดหลายจุด และได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน สร้างที่พักผ่อนตามร่มไม้ในบริเวณโรงเรียน

#### 2.5.4 โรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4

โรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็ง จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2482 โดยมีหลวงนครานุรักษ์นายอำเภอ น้ำพองในสมัยนั้น เป็นผู้จัดตั้ง มีนายกอง แสนอาจโท เป็นครูใหญ่คนแรก เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 เดิมอาศัยศาลาการเปรียญวัดสำราญนาศรีเป็นที่เรียนมีชื่อว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลสะอาด 10” (วัดสำราญนาศรี) ในปี พ.ศ. 2488 นายวัฒนา จันทร ครูใหญ่และชาวบ้านได้ก่อสร้างอาคารเรียนชั่วคราวขึ้น ในที่ดินที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนในปัจจุบันนี้และได้ย้ายมาตั้งเป็นเอกเทศ เปลี่ยนชื่อโรงเรียนตามหมู่บ้านว่า “โรงเรียนบ้านนาศรี” ปี พ.ศ. 2538 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็ง” มาจนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็ง ตั้งอยู่ ตำบลสะอาด อำเภอ น้ำพอง จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 4 ตั้งอยู่ห่างจากหมู่บ้านประมาณ 200 เมตร มีเนื้อที่ประมาณ 8 ไร่ 1 งาน 27 ตารางวา นอกจากนี้จะมีเนื้อที่เพื่อการเกษตรและบ่อเลี้ยงปลาอีก 6 ไร่ ทิศเหนือและทิศตะวันออกจรดที่ดินของชาวบ้าน ทิศใต้และทิศตะวันตก จรดถนนสาธารณะ

โรงเรียนบ้านนาศรีดงเค็ง มีเขตบริการอยู่ในหมู่บ้านนาศรีหมู่ที่ 3,12 และหมู่บ้านดงเค็งหมู่ที่ 10 ตำบลสะอาด อำเภอ น้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ในปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผู้บริหาร 1 คน ข้าราชการครูสายงานสอน จำนวน 14 คน พนักงานราชการ 1 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 4 คน พนักงานบริการ จำนวน 1 คน นักเรียน จำนวน 230คน โรงเรียนตั้งอยู่ระหว่างทุ่งนาและไร่นาของชาวบ้าน มีถนนติดต่อไปมาสะดวกทุกฤดูกาล

นักเรียนไม่มีปัญหาในการไปกลับโรงเรียนหรือเสี่ยงภัยแต่มีปัญหามลพิษทางอากาศในช่วงฤดูฝนจากโรงงานกระดาษ

สภาพทางเศรษฐกิจ และสังคม ประชากรนับถือศาสนาพุทธ ประกอบอาชีพ ทำนา ทำสวน ทำไร่ เลี้ยงสัตว์และค้าขาย นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ผู้ปกครองต้องพึ่งแรงงานเด็ก เช่น ช่วยเหลืองานต่างๆ ในบ้านหรือรับจ้างนอกบ้าน มีความสนใจในการศึกษามากแต่มีฐานะยากจน เมื่อโรงเรียนได้รับการอนุมัติให้เปิดขยายโอกาสทางการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ผู้ปกครองให้ความสนใจส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน 100 % ส่วนมากส่งเข้าเรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน ในปัจจุบันบ้านนาศรีและบ้านดงเค็งมีประชากร ประมาณ 2,436 คน

ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน ชื่อ นายชัยรพล ผันสว่าง อายุ 50 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาโท ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนี้เมื่อ 13 พฤศจิกายน 2544 รวม 9 ปี



#### ข้อมูลนักเรียน

จำนวนนักเรียนทั้งหมด 230 คน

1. จำนวนนักเรียนจำแนกตามเพศและระดับชั้น

ตารางที่ 13 ข้อมูลนักเรียน

ชั้น	จำนวนนักเรียน			จำนวนห้องเรียน
	ชาย	หญิง	รวม	
อนุบาล 1	21	6	27	1
อนุบาล 2	8	5	13	1
ประถมศึกษาปีที่ 1	12	14	26	1
ประถมศึกษาปีที่ 2	7	13	20	1
ประถมศึกษาปีที่ 3	4	6	10	1
ประถมศึกษาปีที่ 4	17	13	30	1
ประถมศึกษาปีที่ 5	15	14	29	1
ประถมศึกษาปีที่ 6	12	10	22	1
มัธยมศึกษาปีที่ 1	8	6	14	1
มัธยมศึกษาปีที่ 2	11	12	23	1
มัธยมศึกษาปีที่ 3	8	8	16	1
มัธยมศึกษาปีที่ 4	-	-	-	-
มัธยมศึกษาปีที่ 5	-	-	-	-
มัธยมศึกษาปีที่ 6	-	-	-	-
รวม	123	107	230	11

## ข้อมูลบุคลากร

1. บุคลากรทั้งหมด 20 คน แยกตามประเภท ดังนี้

ตารางที่ 14 ข้อมูลบุคลากร

ประเภทบุคลากร	เพศ		วุฒิการศึกษา			อายุเฉลี่ย			ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่าป.ตรี	น้อยกว่า 30 ปี	30-50	มากกว่า 50 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	10-20	มากกว่า 20 ปี
ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1
รองผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ข้าราชการครู	6	7	-	10	3	-	6	7	-	3	10
ครูผู้ช่วย	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-
พนักงานราชการ	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-
พนักงานบริการ	1	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-
อัตราจ้าง/ชั่วคราว	1	2	-	3	-	3	-	-	3	-	-
รวม	9	11	1	15	4	3	10	7	5	4	11

## แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

### 1. ภูมิปัญญา / ปราชญ์ท้องถิ่น

#### ตารางที่ 15 .แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

ที่	ชื่อ - สกุล	ความรู้ / ความชำนาญ
1	นายคำเบา พันธนู	การนวดแผนไทย
2	นางมะลิ มหาเสนา	การนวดแผนไทย
3	พระอาจารย์ทิวากร อากท. โธ	อบรมจริยธรรม
4	นางเลิศ พลเคน	สารภัญญะ
5	นายใบ อัดโคดคร	พิน - แคน
6	นายมงคล คำมูลตรี	หมอลำกลอน
7	นางเกสร อัดโคดคร	ทอผ้าไหม
8	นางสุพรรณ เขียวไกร	ช่างตัดผมหญิง
9	นายตะวัน มูลฉวี	ช่างตัดผมชาย

### 2. แหล่งเรียนรู้

#### ตารางที่ 16 แหล่งเรียนรู้

ที่	สถานที่ / แหล่งเรียนรู้	จำนวนครั้งในการใช้ (ปีการศึกษา 2552)
1	ห้องสมุดโรงเรียน	1,200
2	สวนสมุนไพรม	25
3	ห้องศิลปะเพื่อชีวิต	720
4	ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์	720
5	ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	1,000
6	การนวดแผนไทย	30
7	สถานีอนามัย	32
8	ฟาร์มโคนม	5
9	วัด	20
10	ห้องวัสดุรีไซเคิล	40
11	ห้องส่งเสริมทักษะอาชีพช่างตัดผม และเสริมสวย	60
12	ปู่ชีวกาพ	10
13	ชุมชนเกษตรอินทรีย์ เศรษฐกิจพอเพียงบ้านนาศรีดงเค็ง	10

## ผลการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2552

### 1. งาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ

#### ตารางที่ 17 . งาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม	หลักฐาน/ร่องรอย ยืนยันความสำเร็จ
1. โครงการวิจัยในชั้นเรียน	1. รายงานโครงการ
2. โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	1. เกียรติบัตร, ภาพถ่าย
3. โครงการเข้าค่ายพุทธธรรมเฉลิมพระเกียรติ	1. รายงานโครงการ
4. โครงการพัฒนาระบบวัดและประเมินผลระดับสถานศึกษา	1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2. เครื่องมือการวัดและประเมินผล
5. โครงการทัศนศึกษา	1. รายงานโครงการ
6. โครงการส่งเสริมทักษะอาชีพช่างตัดผม และเสริมสวย	1. รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอาชีพ 2. รายชื่อผู้เข้ารับบริการตัดผม, เสริมสวย
7. โครงการธนาคารวัสดุรีไซเคิล	1. ของใช้และสิ่งประดิษฐ์วัสดุรีไซเคิล 2. บัญชีรายรับ-จ่าย การขายวัสดุรีไซเคิล

### 2. งาน / โครงการ / กิจกรรมที่ต้องปรับปรุง

#### ตารางที่ 18 งาน / โครงการ / กิจกรรมที่ต้องปรับปรุง

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม	สาเหตุที่ไม่บรรลุเป้าหมาย
1. โครงการส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น - โครงการปรับปรุงห้องสมุด	1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านงานบรรณารักษ์ 2. ขาดงบประมาณในการปรับปรุงสภาพห้องสมุดที่ชำรุดมาก อายุเกิน 25 ปี 3. ขาดหนังสือ เอกสาร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก
2. โครงการรักษำษา	1. ขาดความต่อเนื่อง
3. โครงการส่งเสริมเทคโนโลยีแก่นักเรียนและครู	1. ขาดงบประมาณ
4. โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ไฟฟ้า และสนามเด็กเล่น	1. ขาดงบประมาณ

## 2.6.5 โรงเรียนบ้านร่องแซงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

โรงเรียนบ้านร่องแซงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่ตั้งบ้านร่องแซงเลขที่ – หมู่ที่ 3 ตำบลโนนหัน อำเภอนามน จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40290 โทรศัพท์ 0-43391430

สภาพ ชุมชนโดยรวมประกอบอาชีพเกษตรกรรม นับถือศาสนาพุทธ การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครอง ต่อครอบครัว น้อยกว่า 20,000 บาท ต่อปี ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน คือ นายสมนึก ทองคำ วุฒิปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา(ศษ.ม.)





### ข้อมูลนักเรียน

จำนวนนักเรียนทั้งหมด 43 คน

1. จำนวนนักเรียน จำแนกตามเพศ ระดับปฐมวัย – ประถมศึกษาปีที่ 6

#### ตารางที่ 19 ข้อมูลนักเรียน

เพศ	อ.1	อ.2	รวม	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6	รวม
ชาย	2	-	2	3	3	5	2	1	7	19
หญิง	-	2	2	2	3	2	2	1	8	20

### จำนวนบุคลากร

จำแนกตามหน้าที่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์

#### ตารางที่ 20 จำนวนบุคลากร

ประเภทบุคลากร	เพศ		ระดับการศึกษา			อายุเฉลี่ย			ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี	น้อยกว่า 30 ปี	31-50	51 ปี ขึ้นไป	น้อยกว่า 10 ปี	11-20 ปี	21 ปี ขึ้นไป
ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1
รองผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ครูประจำการ	-	5	-	5	-	-	3	2	-	3	2
พนักงานราชการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ครูอัตราจ้าง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
นักการ/ ภารโรง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่นๆ (ลูกจ้างชั่วคราว...)	1	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-
รวม	2	5	1	5	1	-	5	2	1	3	2

## แหล่งเรียนรู้ – ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

### 1. ห้องสมุด

#### ตารางที่ 21 ห้องสมุด

จำนวน 1 ห้อง	จำนวนมากกว่า 2 ห้อง	เป็นห้องสมุดเอกเทศ
/		

### 2. แหล่งเรียนรู้/ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

โรงเรียนได้มีการเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน มากกว่า 10 ครั้งต่อภาคการศึกษา

โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

#### ตารางที่ 22 โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

โครงการแข่งขันกีฬาประจำปี	นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมแข่งขันกีฬาประจำปี ได้รับรางวัลชนะเลิศหลายประเภท ได้เป็นตัวแทนของศูนย์และของอำเภอเข้าร่วมแข่งขันระดับเขตพื้นที่การศึกษา และได้รับเกียรติบัตร
โครงการแข่งขันทักษะทางวิชาการ	นักเรียนทั้ง 2 ช่วงชั้น ได้เข้าร่วมแข่งขันวิชาการ ได้เป็นตัวแทนของศูนย์พัฒนาวิชาการ เข้าร่วมแข่งขันในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และได้รับเกียรติบัตร
โครงการเข้าค่ายพักแรมลูกเสือ เนตรนารี	ในปีการศึกษา 2552 ได้ให้ความสำคัญกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตร ได้นำนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 เข้าค่ายพักแรม ที่ค่ายลูกเสือหาดวังโก จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในหลายๆ ด้านแก่นักเรียน และบุคลากรของโรงเรียน
โครงการพัฒนาบุคลากร	ได้สนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเอง เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ
โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่	ได้ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียนที่ชำรุดหลายจุด และได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน สร้างที่พักผ่อนตามร่มไม้ในบริเวณโรงเรียน

## ผลการดำเนินงานโครงการในรอบปีที่ผ่านมา

### 1. สถานศึกษาได้ดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ

#### ตารางที่ 23 การดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม	การดำเนินงานของโรงเรียน		
	ดำเนินการทั้งหมด	ดำเนินการเสร็จ	คิดเป็นร้อยละ
1. โครงการสร้างคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน			
2. โครงการเกษตรทฤษฎีใหม่	/	/	100
3. โครงการลดภาวะโลกร้อน		/	
4. โครงการกิจกรรมชมรม		/	
5. โครงการแนะแนว		/	
6. โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือ		/	
7. โครงการวันแห่งความสำเร็จ		/	
8. โครงการประชุมผู้ปกครองนักเรียน		/	
9. โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน		/	
10. โครงการจัดซื้อหนังสือห้องสมุด		/	
11. โครงการส่งเสริมการอ่าน		/	
12. โครงการภาษาไทยวันละคำ		/	
13. โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		/	
14. โครงการพัฒนาสื่อ CAI		/	
15. โครงการนิเทศภายใน		/	

### 2. สถานศึกษาได้ดำเนิน/โครงการ/กิจกรรมในรอบปี

#### ตารางที่ 24 การดำเนิน/โครงการ/กิจกรรมในรอบปี

ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรม	การดำเนินงานของโรงเรียน		
	ดำเนินการทั้งหมด	ดำเนินการสำเร็จ	คิดเป็นร้อยละ
1. โครงการสร้างคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน			
2. โครงการเกษตรทฤษฎีใหม่		/	100
3. โครงการลดภาวะโลกร้อน		/	100
4. โครงการกิจกรรมชมรม		/	100
5. โครงการแนะแนว		/	100
6. โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือ		/	100
7. โครงการวันแห่งความสำเร็จ		/	100
8. โครงการประชุมผู้ปกครองนักเรียน		/	100

ชื่อโครงการ/ งาน/ กิจกรรม	การดำเนินงานของโรงเรียน		
	ดำเนินการทั้งหมด	ดำเนินการสำเร็จ	คิดเป็นร้อยละ
9. โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน		/	100
10. โครงการจัดซื้อหนังสือห้องสมุด			100
11. โครงการส่งเสริมการอ่าน		/	100
12. โครงการภาษาไทยวันละคำ		/	100
13. โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		/	100
14. โครงการพัฒนาสื่อ CAI		/	100
15. โครงการนิเทศภายใน		/	100
16. โครงการพัฒนาบุคลากร		/	100
17. โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา		/	100
18. โครงการเบี้ยเลี้ยงพาหนะ		/	100
19. โครงการจัดซื้อสื่อประจำห้องเรียน		/	100
20. โครงการจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิง		/	100
21. โครงการไปแข่งขันกีฬา		/	100
22. โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์		/	100
23. โครงการซ่อมแซมครุภัณฑ์		/	100
24. โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ		/	100
25. โครงการทันตสุขภาพ		/	100
26. โครงการอาหารกลางวัน		/	100
27. โครงการภาษาไทยวันละคำ		/	100
28. โครงการอาหารเสริมนม		/	100
29. โครงการป้องกันยาเสพติดในสถานศึกษา		/	100

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดได้ดังนี้

ตารางที่ 25 ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์การเรียนแห่งการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

องค์ประกอบหลัก	สุดสาท ประเทพชร,2551		เทือน ทองแก้ว, 2549		หทัยกานต์ วิจิณัยภาค ,2552		การสังเคราะห์	
	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ด้านหลักการ	1.การกระจายอำนาจ 2. การทำงานเป็นทีม 3.การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4.การบริหารเชิงระบบ	1.ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน 2.ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร 3.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม 4.ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการทำงาน เป็นทีม ให้แก่บุคลากรทุกคน 5.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน 6.ผู้บริหารใช้กระบวนการเชิงระบบในการ ปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหาร 2.มีวิธีบริหารที่เป็นยุทธศาสตร์ 3. มีปัจจัยสนับสนุน 4. การทำงานเป็นทีม	1.ผู้บริหารมีรับผิดชอบสูง 2. มีการใช้ทีมงานในลักษณะทีมนำคิด ทีมกับการทำงาน และทีมติดตามและประเมินผล 3. มีข้อมูลทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 4. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หลัก และแผนยุทธศาสตร์ย่อย 5. มีการจัดระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใสตรวจสอบได้	1.ผู้บริหาร 2.ครู 3.นักเรียน 4. คณะกรรมการสถานศึกษา 5.ปัจจัยทางการบริหาร	1.ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ 2.ครูสามารถบูรณาการเรียนการสอนได้ 3.นักเรียนไม่เรียนรู้อย่าง 4.ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม 5.ใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ	1.ผู้บริหาร 2.ครู 3.นักเรียน 4.ชุมชน 5.ผู้ปกครอง 6.คณะกรรมการสถานศึกษา 7.ปัจจัยทางการบริหาร	1.ผู้บริหารรับผิดชอบสูง 2.ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ 3.ผู้บริหารเข้าถึงสังคม เก่ง เป็นที่ยอมรับของสังคม 4. ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเข้ากับผู้อื่น ได้ 5.ครูสามารถบูรณาการเรียนการสอนได้ 6.นักเรียนไม่เรียนรู้อย่าง 7.ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม 8. มี การทำงานเป็น

องค์ประกอบหลัก		อุตสาหกรรม, 2551		เทคโนโลยี่, 2549		พหุวิทยาการ, 2552		การสังเคราะห์	
องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
									ทีม 9. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน 10. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและประกอบการตัดสินใจ
2. ด้านองค์กร	1. ด้านวัฒนธรรม 2. ด้านยุทธศาสตร์	1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้คำนิยามและความเชื่อเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารพัฒนา ปรับปรุงวัฒนธรรมในการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 3. ผู้บริหารมีการตั้งจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งนำไปเป็นรูปแบบในการปฏิบัติงาน 4. ผู้บริหารมีแผนการดำเนินงาน							

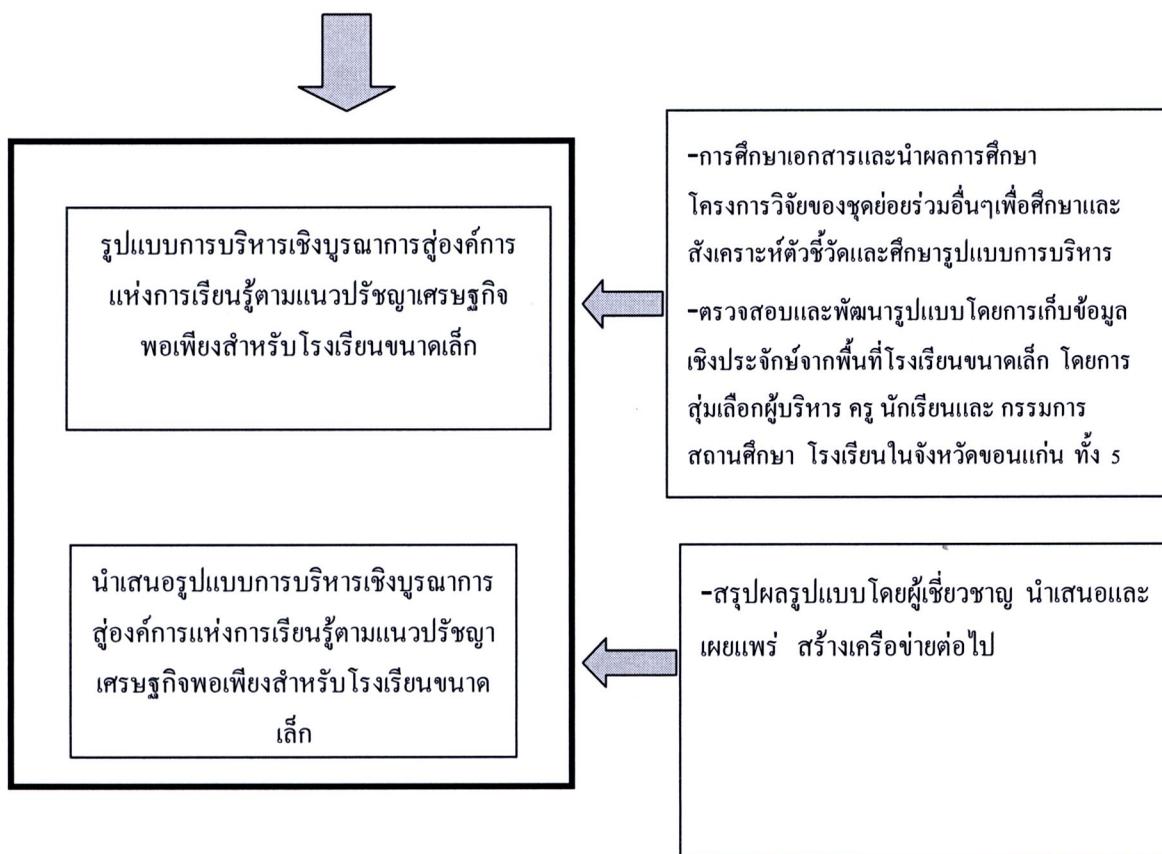
องค์ประกอบหลัก	อุตสาหกรรม, 2551		เดือน ทองแก้ว, 2549		หทัยกานต์ วิทยนิยภาค, 2552		การสังเคราะห์	
	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
3. ด้านคุณลักษณะ	1. ด้านบุคลิกภาพ 2. ด้านความรับผิดชอบ 3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ 4. ด้านวิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด ระยะยาวตาม ยุทธศาสตร์ มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
4. ด้านพฤติกรรม	1. ด้านมุ่งมั่น 2. ด้านมุ่งมั่นพันธ์ 3. ด้านผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัด 1. ผู้บริหารเป็นผู้มีสติปัญญาสูงมีความเฉลียวฉลาด 2. ผู้บริหารรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน 3. ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเข้ากับผู้อื่นได้ดี 4. ผู้บริหารเข้าสังคมเก่ง เป็นที่ยอมรับของสังคม 5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลสามารถมองเห็นภาพอนาคตได้อย่างถูกต้อง	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลัก	อุตสาหกรรม, 2551		เดือน ทองแก้ว, 2549		พฤษภาคม วิทยุภาค, 2552		การสังเคราะห์	
	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
		<p>ปฏิบัติงานให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน</p> <p>4.ผู้บริหารมีการประสานให้เกิดความสามัคคี ของทีมงาน</p> <p>5.ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน</p> <p>6.ผู้บริหารเป็นผู้มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>7.ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานภาคีในโอกาสใช้การปฏิบัติงาน</p>						

## 7. กรอบแนวความคิดของงานวิจัย (Conceptual Framework)

สำหรับกรอบแนวคิด ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย โครงการนี้ สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

**Research Questions :** รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอย่างไร



ภาพที่ 6 กรอบแนวความคิด ของงานวิจัย(Conceptual Framework)