

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

##### 2.1.1 ความหมายและขอบข่ายการศึกษาปฐมวัย

##### 2.1.2 องค์ประกอบการจัดการศึกษาปฐมวัย

#### 2.2 การจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

##### 2.2.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดปทุมธานี

##### 2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนปฐมวัย

##### 2.3.1 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

##### 2.3.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยเพื่อความเป็นเลิศ

2.3.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 2.3.4 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนพระราชทาน

##### 2.3.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัย

ต้นแบบ

##### 2.3.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

##### 2.3.7 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยของสำนักงานรับรอง

มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

#### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย

##### 2.4.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

##### 2.4.2 เทคนิคและวิธีการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์

### 2.4.3 ความสำคัญและกลยุทธ์ของการศึกษาปฐมวัย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

#### 2.1.1 ความหมายและขอบข่ายการศึกษาปฐมวัย

การจัดการศึกษาปฐมวัย เดิมเรียกว่าการจัดการศึกษาชั้นอนุบาล มีการจัดตั้งครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2483 ที่กรุงเทพฯ คือโรงเรียนอนุบาลลอออุทิศ และในปีต่อมาก็ได้ขยายไปตามจังหวัดต่างๆ ต่อมาประชาชนสนใจส่งบุตรหลานอายุระหว่าง  $3\frac{1}{2}$  – 6 ขวบ เข้ามารับการอบรมเลี้ยงดูมากขึ้นรัฐบาลไม่มีงบประมาณพอที่จะจัดตั้ง จึงสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับเด็กก่อนเกณฑ์บังคับเรียน (เบญญา แสงมะลิ, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552) ปัจจุบันหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ได้แก่ 1) โรงเรียนปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับเด็กอายุ 4-5 ปีเข้าเรียนเพื่ออบรมเลี้ยงดูให้พัฒนาทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และเตรียมความพร้อมที่จะเข้าเรียนในชั้นประถมศึกษาต่อไป โดยการจัดชั้นปฐมวัยในโรงเรียนประถมศึกษา 2) โรงเรียนปฐมวัยของเอกชน อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เอกชนเป็นผู้รับผิดชอบ รับเด็กอายุ 3-5 ปี เข้าเรียนเพื่ออบรมเลี้ยงดูให้พัฒนาทั้งกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และ 3) โรงเรียน/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 3-5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษาเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่างๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 2.1.1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยมีชื่อเรียกและมีแนวคิดในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันหลายรูปแบบตามหลักฐานที่ปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในหลายฉบับ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2494 เรียกการศึกษา ชั้นอนุบาล หมายถึง การอบรมกุลบุตรกุลธิดาก่อนการศึกษาภาคบังคับ โดยเน้นการให้การอบรมบ่มนิสัย การฝึกประสาท ให้พร้อมที่จะรับการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 เรียก อนุบาลศึกษา หมายถึงการอบรมเบื้องต้น

เพื่อให้กุลบุตร กุลธิดา พร้อมทั้งจะรับการศึกษาระดับปฐมศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 เรียกการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา หมายถึงการศึกษาที่มุ่งอบรมเลี้ยงดูก่อนการศึกษาภาคบังคับ เพื่อเตรียมเด็กให้มีความพร้อมทุกด้านดีพอที่จะเข้ารับการศึกษาคือต่อไป แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 เรียก การศึกษาก่อนประถมศึกษา เป็นการศึกษาในลักษณะการอบรมเลี้ยงดูและพัฒนาความพร้อมของเด็กหรือทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคมเพื่อรับการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เรียกว่า การศึกษาปฐมวัย ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2542 โดยให้เหตุผลการที่รัฐกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ครอบคลุมการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยไว้ว่า “รัฐบาลยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย (0-5 ปี) เพราะการพัฒนาในวัยนี้เป็นช่วงเวลาสำคัญสำหรับการพัฒนาทางสมองของบุคคล การที่กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยไม่ครอบคลุมการศึกษาของเด็กปฐมวัยดังกล่าวเนื่องจากการศึกษาระดับปฐมวัยควรเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโดนส่งเสริมให้ชุมชน สถาบัน หรือ องค์กรในท้องถิ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับนี้ ควบคู่ไปด้วย” และปัจจุบันพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามกฎกระทรวงว่าด้วยแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 กล่าวว่าการศึกษาระดับปฐมวัยโดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐาน จี๊วดและการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมกันในสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546; สิริมา ภิญโญ อนาคตพงษ์, 2545) จะเห็นได้ว่าการศึกษาปฐมวัยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา และตามแผนการศึกษาชาติฉบับต่างๆ แต่ไม่ว่าจะเรียกอย่างไร การศึกษาปฐมวัยก็เป็นเรื่องของการ อบรม เลี้ยงดู และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการศึกษาระดับสูงขึ้นไป และการศึกษาปฐมวัยเป็นเรื่องที่ ชุมชน สถาบัน หรือองค์กรในท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัวจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับนี้ด้วย

#### 2.1.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

เลขา ปิยะอัจฉริยะ (2546) กล่าวว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาปฐมวัยคือการปฏิรูปการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนที่สามารถประกันได้ว่า ผู้รับบริการจะได้รับการศึกษาตามมาตรฐาน เสริมสร้างพัฒนาให้เด็ก

เรียนรู้อย่างมีความสุข ส่งเสริมพัฒนาการเด็กให้ก้าวไปอย่างเต็มศักยภาพและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และ ได้เสนอประเด็นเพื่อการพัฒนาเด็ก 3 ประการ คือ 1) เน้นการพัฒนาที่บูรณาการ โดยการพัฒนาต้องอยู่บนพื้นฐานของสิทธิเด็กและสิทธิมนุษยชน บทบาทของครอบครัว และชุมชน 2) เด็กปฐมวัยต้องได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานการดูแลด้านสังคมและจิตใจ การเรียนรู้ตั้งแต่แรกเกิด ได้รับการคุ้มครองด้านสุขภาพอนามัย โภชนาการ น้ำสะอาด และสุขาภิบาล 3) ให้มีความสำคัญกับเด็กอายุต่ำกว่า 3 ปี ถึงเด็กช่วงอายุ 8 ปี และในหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี 2546 ยังได้กำหนดภารกิจการจัดการศึกษาปฐมวัย คือการอบรมเลี้ยงดูสร้างเสริมพัฒนาการทุกด้านของเด็กแรกเกิดถึง 6 ปี ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และความพร้อม การจัดการศึกษาปฐมวัยจึงไม่จัดเป็นรายวิชาแต่จะบูรณาการผ่านการเล่น เพื่อให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง ส่งเสริมลักษณะนิสัยและทักษะพื้นฐานการใช้ชีวิตประจำวัน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมพัฒนาการเด็กอย่างเต็มประสิทธิภาพ (กรมวิชาการ, 2546)

สำหรับแนวการจัดการศึกษาปฐมวัยของประเทศไทยในปัจจุบัน แต่ละสถานศึกษาจะกำหนดเกณฑ์และรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานศึกษาจะยึดหลักการ แนวคิด รูปแบบ และหลักสูตรแบบใด อาจมีความหลากหลาย อาทิเน้นการเตรียมความพร้อมทางพัฒนาการ ทั้ง 4 ด้าน แนวคิดการนวัตกรรมการสอนจากตะวันตกมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการสถานศึกษา เช่น แบบวอลดอร์ฟ แบบมอนเตสซอรี หรือแบบมุ่งประสบการณ์ภาษาธรรมชาติ เป็นต้น บางแห่งเน้นการจัดโดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง (a child-centered approach) การศึกษาปฐมวัยต้องจัดให้เหมาะสมกับระดับอายุ (age appropriate) คือตั้งแต่เด็กเล็ก เด็กอายุ 3-5 ขวบ และเด็กอายุ 6-8 ขวบ (Charlesworth, 1998) หลักการดังกล่าวนี้แต่ละสถานศึกษา จะบริหารจัดการต่างกันและมีผลต่อการจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัยในแต่ละช่วงวัย เพื่อส่งเสริมเด็กให้มีการพัฒนาการในทุกด้านซึ่งโดยภาพรวมหลักการและแนวคิดในการจัดการศึกษาปฐมวัย จะเน้นลักษณะคือ 1) หลักการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) หลักการจัดที่เน้นพัฒนาการและธรรมชาติของเด็กปฐมวัย 3) หลักการจัดที่เน้นการเรียนรู้ปนเล่นซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552)

แนวทางในการจัดการศึกษาปฐมวัยตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการใช้เป็นกรอบในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ปรากฏอยู่ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อ วันที่ 27 กรกฎาคม 2554 ให้ยึดปรัชญา หลักการจัดการศึกษา และมาตรฐานการศึกษา ดังนี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

ปรัชญาการศึกษาของการศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี บนพื้นฐาน การอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม วัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจทุกคน เพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย และการจัดทำหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ยึดหลักการดังนี้

1) การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็ก โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่และประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับต้องมีความหมายกับตัวเด็ก เป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิเศษ ได้พัฒนา รวมทั้งยอมรับในวัฒนธรรมและภาษาของเด็ก พัฒนาเด็กให้รู้สึกเป็นสุขในปัจจุบัน มิใช่เพียงเพื่อเตรียมเด็กสำหรับอนาคตข้างหน้าเท่านั้น

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะต้องอยู่ในสภาพที่สนองความต้องการ ความสนใจของเด็กทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ผู้สอนจะต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เด็กได้อยู่ในที่สะอาด ปลอดภัย อากาศสดชื่น ผ่อนคลายไม่เครียด มีโอกาสออกกำลังกายและพักผ่อน มีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ มีของเล่นที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัย ให้เด็กมีโอกาสได้เลือกเล่น เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและโลกที่เด็กอยู่ รวมทั้งพัฒนาการอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังนั้น สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนจึงเป็นเสมือนหนึ่งสังคมที่มีคุณค่าสำหรับเด็กแต่ละคนจะเรียนรู้และสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลในสังคมเห็นความสำคัญของการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัย

3) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ผู้สอนมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอย่างมาก ผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้บอกความรู้หรือสั่งให้เด็กทำมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดสภาพแวดล้อม ประสบการณ์และกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการ และการเรียนรู้ของเด็กที่ผู้สอนและเด็กที่มีส่วนที่จะริเริ่มทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้สอนจะเป็นผู้สนับสนุน ชี้แนะ และเรียนรู้ร่วมกับเด็ก ส่วนเด็กเป็นผู้ลงมือกระทำเรียนรู้ และค้นพบด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้สอนจะต้องยอมรับ เห็นคุณค่า รู้จักและเข้าใจเด็กแต่ละคนที่ตนดูแลรับผิดชอบก่อน เพื่อจะได้วางแผน สร้างสภาพแวดล้อม และจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้สอนต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ปรับปรุง ใช้เทคนิคการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะกับเด็ก

4) การบูรณาการการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยยึดหลักการบูรณาการที่ว่า หนึ่งแนวคิดเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายกิจกรรม หนึ่งกิจกรรมเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะและหลายประสบการณ์สำคัญ ดังนั้น เป็นหน้าที่ของผู้สอนจะต้องวางแผนการจัดประสบการณ์ในแต่ละวันให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่นที่หลากหลายกิจกรรม หลากหลายทักษะ หลากหลายประสบการณ์สำคัญ อย่างเหมาะสมกับวัย และพัฒนาการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางที่กำหนดไว้

5) การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก การประเมินเด็กปฐมวัยยึดวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ ผู้สอนจะต้องสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตนและพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็กว่าได้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลที่ได้จากการสังเกตพัฒนาการ จากข้อมูลเชิงบรรยาย จากการรวบรวมผลงาน การแสดงออกในสภาพที่เป็นจริง ข้อมูลจากครอบครัวของเด็ก ตลอดจนการที่เด็กประเมินตนเองหรือผลงานสามารถบอกได้ว่าเด็กการเรียนรู้ และมีความก้าวหน้าเพียงใด ข้อมูลจากการประเมินพัฒนาการจะช่วยให้ผู้สอนในการวางแผนการจัดกิจกรรม ซึ่งให้เห็นความต้องการพิเศษของเด็กแต่ละคน ใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารกับพ่อแม่ ผู้ปกครองเด็ก และขณะเดียวกันยังใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยนี้ได้อีกด้วย

6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเจริญเติบโตขึ้นมา ผู้สอน พ่อแม่ และผู้ปกครองของเด็กจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ต้องยอมรับและร่วมมือกันรับผิดชอบ หรือถือเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องช่วยกันพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้สอนจึงมิใช่จะแลกเปลี่ยนความรู้ กับพ่อแม่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กเท่านั้น แต่จะต้องให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้มิได้

หมายความว่าให้พ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นผู้กำหนดเนื้อหาหลักสูตรตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงหลักการจัดที่เหมาะสมกับวัยของเด็ก

สรุปได้ว่า แนวคิดและหลักการในการจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นเรื่องเกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนไปพร้อมกันทุกด้าน เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่让孩子ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยตัวเอง ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นอิสระเพื่อการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมบูรณาการให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละคน โดยถือว่าการเล่นอย่างมีจุดหมายเป็นหัวใจสำคัญของการจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก และแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสังคมที่แวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน

### 2.1.2 องค์ประกอบการจัดการศึกษาปฐมวัย

โรงเรียนปฐมวัยคือสถานอบรมเลี้ยงดูเด็ก อายุ 3-5 ขวบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทั้งกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เป็นการเตรียมเด็กให้พร้อมที่จะศึกษาในขั้นต่อไป เป็นสถานที่ซึ่งมีสภาพประหนึ่งบ้าน และโรงเรียนรวมกันเป็นสถานที่เด็ก ๆ หลายคนอยู่ร่วมกันอย่างสุขสบายแบบบ้าน และเป็นที่รวมเด็กที่มาจากครอบครัวต่าง ๆ ให้อยู่กันเป็นระเบียบแบบโรงเรียน ทำงานและเล่นกันได้อย่างสนุกสนาน ประกอบกับการบริหารจัดการศึกษาในระยะแผนพัฒนาการศึกษาลงวันที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เป็นช่วงที่หน่วยงานการศึกษาทุกระดับต้องปฏิรูประบบบริหารมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร สายการบริหาร ระบบงบประมาณ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้การบริหารจัดการในอนาคตมีลักษณะคล่องตัวตามระบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนโครงสร้างปรับยืดหยุ่นตามขนาดของโรงเรียน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) ซึ่งมีสาระสำคัญในแต่ละด้านดังนี้

#### 2.1.2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษา เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาซึ่ง นักวิชาการได้ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง การบริหาร กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการปฐมวัย หมายถึง การจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมเด็กให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ซึ่งครอบคลุมถึงการศึกษาหลักสูตรหรือแนวการจัดประสบการณ์ การนำแผนการสอนไปใช้ และจัดหาผลิตสื่อการจัดสภาพแวดล้อม การจัดการกิจกรรมประจำวัน การนิเทศ และการประเมินความพร้อม การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาปฐมวัย เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกแห่ง จากการศึกษาของสมิทธิ์ (Smith & Other, 1961 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) พบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาควรมีความรับผิดชอบ 7 อย่าง ดังนี้ การบริหารวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 งานบริหารงานบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5 งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5 งาน บริหารความสัมพันธ์ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 และงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5 จะเห็นว่าการบริหารงานวิชาการผู้บริหารควรให้ความสำคัญสูงสุด

การบริหารงานวิชาการปฐมวัยมีขอบข่ายงานดังที่ เขียวพา เตชะคุปต์ (2542) กล่าวสรุปไว้ดังนี้ คือ

1) หลักสูตร หรือ แนวการจัดประสบการณ์ หลักสูตรสำหรับเด็กปฐมวัยมีชื่อเรียกต่างกัน เช่น แนวการจัดประสบการณ์ชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 แนวการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก ทั้งนี้ เพราะการจัดกิจกรรมไม่มีการบังคับในเรื่องเวลาเรียน จุดมุ่งหมายเป็นการพัฒนาเด็กเล็กให้มีความพร้อม เพื่อเรียนในระดับประถมศึกษาต่อไป

2) การนำแผนการจัดประสบการณ์ไปใช้ แผนการสอนเป็นแนวทางที่จะสอนหรือจัดกิจกรรมให้แก่เด็ก ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ โนมตีหรือแนวคิด เนื้อหา กิจกรรม อุปกรณ์ การประเมินผล การจัดประสบการณ์แก่เด็กระดับนี้ไม่เป็นการสอนหนังสือแต่เป็นการเตรียมพร้อมไม่เรียกว่า แผนการสอน แต่เรียกว่า “แผนการจัดประสบการณ์ชั้นอนุบาลปีที่ 1และ2” จัดทำโดยหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และ “แนวการจัดกิจกรรมสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก” จัดทำโดยกองพัฒนาสตรีและเด็ก กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย



3) การจัดการและการผลิตสื่อ สื่อสำหรับการศึกษาระดับปฐมวัย โดยกำหนดตามลักษณะการใช้งานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) สื่อสำหรับการสอนของครู 2) สื่อสำหรับประกอบบทเรียน และ 3) สื่อสำหรับจัดสภาพแวดล้อม

4) การจัดสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมอาจเป็นได้ทั้งคน สถานที่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเด็ก จะต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา หากสภาพแวดล้อมดีเด็กก็จะอยู่อย่างมีความสุข

5) การจัดตารางกิจกรรมประจำวัน มุ่งการปูพื้นฐานให้เด็กได้พัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ไปพร้อมๆ กับสติปัญญา มากกว่ามุ่งเน้นการอ่านออกเขียนได้

6) การวัดและประเมินผล เป็นการประเมินผลว่าเด็กมีความพร้อมทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเพียงใด ส่วนการวัดผลนั้นเป็นการวัดเพื่อดูว่าการจัดประสบการณ์ให้แก่เด็กนั้น เด็กได้บรรลุเป้าหมายเพียงใด มิใช่เป็นการวัดเพื่อตัดสินได้หรือตก

7) การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผลสุดท้ายก็คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การประกันคุณภาพทางการศึกษา เป็นการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในทุกระดับชั้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ สถานศึกษา ต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547)

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการสอน การใช้สื่อการสอน การจัดสภาพแวดล้อม การวัดประเมินผล การนิเทศการศึกษา ตลอดจนทั้งการประกันคุณภาพการศึกษา

โดยเฉพาะเด็กปฐมวัยเป็นการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมเด็กให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา เพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียนระดับสูงต่อไป

### 2.1.2.2 ด้านการบริหารงานบุคคล

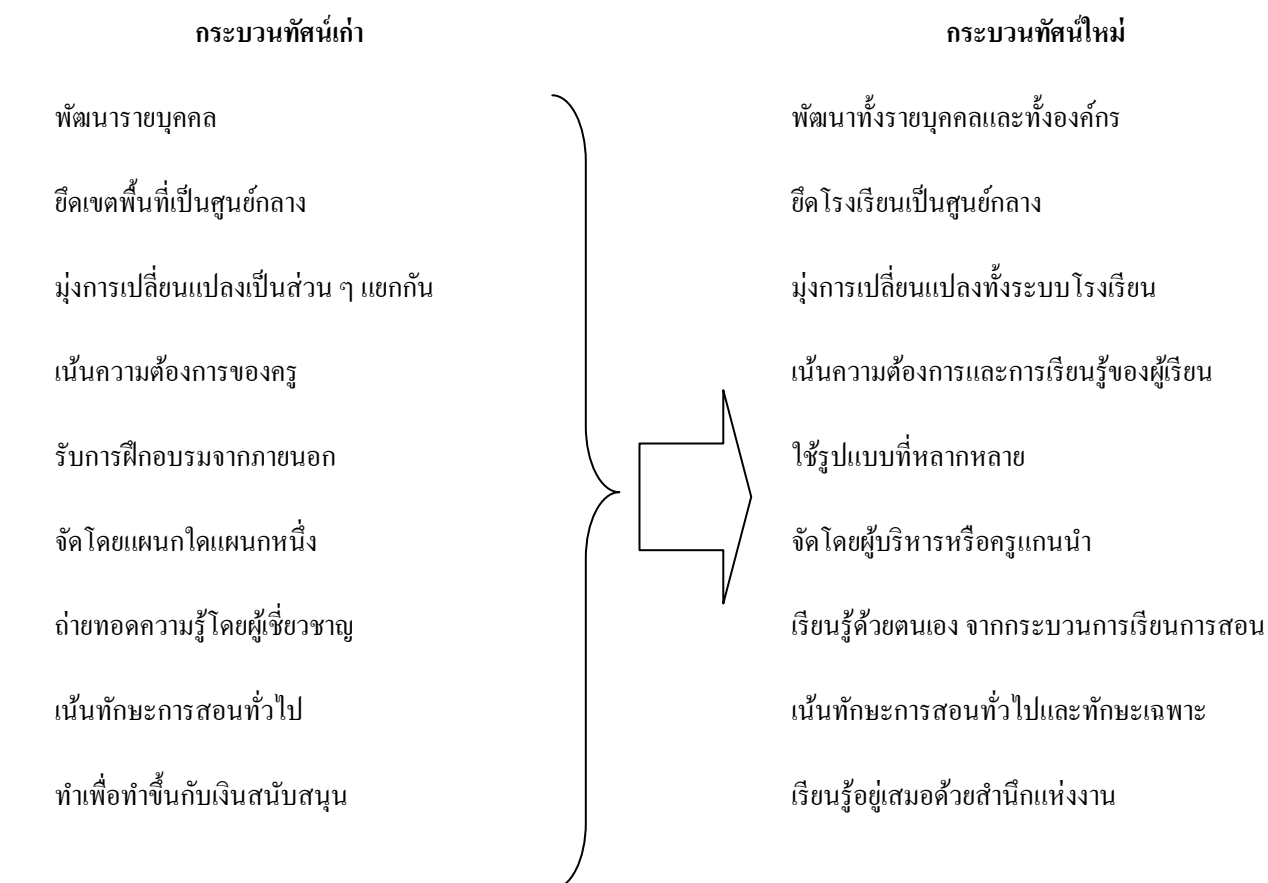
การบริหารงานบุคคล (personal administration) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับที่หน่วยงานต้องการ แล้วพยายามให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสม ให้อยู่ทำงานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2537) และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาถือเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ และส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนปฐมวัยมีความสำคัญเพราะภารกิจหลักของสถานศึกษาปฐมวัย คือการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ให้เด็กพร้อมที่จะเรียนในระดับต่อไป ภารกิจเหล่านี้จะลุล่วงไปได้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2547) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้

1) กระบวนทัศน์ที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียน (results driven education) นั่นคือโครงการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมการสอนเป็นไปในทางบวกที่จะส่งผลดีต่อผู้เรียน

2) กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) โดยแผนงานและโครงการพัฒนาครูจะต้องมุ่งให้เกิดรูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่คิดแบบแยกส่วน เช่น หลักสูตรการสอน การประเมินผล ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (active) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครูด้วยตนเอง (constructivism) ดังนั้นโครงการพัฒนาครูควรเสริมสร้างให้เกิดลักษณะการ แลกเปลี่ยน

องค์ความรู้ ประสบการณ์ระหว่างครูด้วยกันเอง หรือลักษณะการริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยกระบวนการกลุ่ม และการพัฒนาครูต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เก่าสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ ดังภาพ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2547)



ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์การพัฒนาวิชาชีพครู

ที่มา: วารสารศึกษาศาสตร์ มข. (2547, มีนาคม – พฤษภาคม)

สรุปว่า งานบริหารบุคคลของโรงเรียนจะเกี่ยวเนื่องกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อาจจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์และมาตรฐานความรู้เป็น การเฉพาะ ที่สำคัญมากได้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนเด็ก

### 2.1.2.3 การบริหารงบประมาณ

งบประมาณในสถานศึกษา หมายถึงเงินที่สถานศึกษามี อาจได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน เรียกว่า เงินงบประมาณ และเงินที่สถานศึกษาได้มาจากแหล่งอื่น เรียกว่า เงินนอกงบประมาณ สำหรับใช้จ่ายเป็น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนการจัดหา ซ่อมแซมอาคารสถานที่

การบริหารงบประมาณสถานศึกษา สถานศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ สำหรับสถานศึกษาของเอกชนงานการเงินจะไม่ผูกพันกับเงินงบประมาณแผ่นดิน แต่การบริหารการเงินจะถูกกำหนดโดยผู้ได้รับใบอนุญาตหรือคณะผู้บริหารของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งในเรื่องรายรับ รายจ่าย และการเก็บรักษาเงินเช่นกัน ทั้งนี้ การดำเนินการในเรื่องการเงิน จะต้องเป็นไปตามคำจำกัดความที่ระบุในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่นๆ ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งรายรับของโรงเรียนเอกชนได้แก่ ค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นๆ ตลอดจนรายได้ต่างๆ จากการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนรายจ่าย ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ การจ่ายค่าเช่าเช่าเช่าสาธารณูปโภค รวมทั้งรายจ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552)

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ (2546) กำหนดว่า การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการ มาใช้การบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และได้กำหนดขอบข่าย ภารกิจการบริหารงบประมาณ 7 ด้านคือ

1) การจัดทำและเสนองบประมาณ โดยมีภารกิจ 3 ด้านคือ 1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือพัฒนาแผนการศึกษา 3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ

2) การจัดสรรงบประมาณ มีภารกิจ 3 ด้านคือ 1การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ 3 การโอนเงินงบประมาณ

3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน มีภารกิจ 2 ด้านคือ 1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา มีภารกิจ 5 ด้านคือ 1 การจัดการทรัพยากร 2 การระดมทรัพยากร 3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4 กองทุนผู้ยืมเพื่อการศึกษา 5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5) การบริหารการเงิน มีภารกิจ 6 ด้านคือ 1 การเบิกเงินจากคลัง 2 การรับเงิน 3 การเก็บรักษาเงิน 4 การจ่ายเงิน 5 การนำส่งเงิน 6 การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี

6) การบริหารบัญชี มีภารกิจ 3 ด้านคือ 1 การจัดทำบัญชีการเงิน 2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีภารกิจ 4 ด้านคือ 1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา 2 การจัดหาพัสดุ 3 การกำหนดรูปแบบรายงาน หรือคุณลักษณะเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง 4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

สรุปงานด้านงบประมาณหรืองานเกี่ยวกับการเงิน สำหรับโรงเรียนของรัฐจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด ส่วนโรงเรียนของเอกชนจะขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาตหรือกรรมการบริหาร แต่ในส่วนที่เกี่ยวกับเงินงบประมาณจากรัฐจะต้องปฏิบัติตามระเบียบเช่นกัน

#### 2.1.2.4 การบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของโรงเรียนในการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำ

มะโนผู้เรียน การรับนักเรียนการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษางานประสานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น (มปป, 1-2) ได้แบ่งงานการบริหารจัดการเป็น ด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชน

ส่วนโรงเรียนปทุมวิทยของเอกชน ตาม พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 มาตรา 3 (3) การบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบ แบ่งเป็น ด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน

สรุปงานด้านบริหารทั่วไป สำหรับโรงเรียนปทุมวิทยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นงานทุกๆ ไปของโรงเรียนที่ไม่ได้เป็นงานด้านใดโดยเฉพาะจะเป็นงานของด้านบริหารทั่วไป แต่สำหรับโรงเรียนขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและโรงเรียนภายใต้การกำกับของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะแบ่งงานทั้งหมดเป็นด้านๆ โดยเฉพาะ

จากการศึกษาตามที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการโรงเรียนปทุมวิทยทั้งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือโรงเรียนเอกชน ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการจัดการกันตามโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน แต่เมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทั้งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และจากการศึกษาของ สมิตธี (Smith et al., 1961) (<http://www.learners.in.th/blogs/posts/372772>) สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบ ได้ 7 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอน การพัฒนาสื่อ การนิเทศ ติดตาม การวัดและประเมินผลการศึกษา การวิจัยและพัฒนาทาง การศึกษา การรายงานผลการศึกษา เป็นต้น

2) ด้านกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนตามความถนัดและความ สนใจของแต่ละคน ที่โรงเรียนจัดขึ้นทั้งในและนอกโรงเรียนนอกเหนือจากการสอนในหลักสูตร ตามปกติ เพื่อช่วยส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีบุคลิกภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพโดยการจัดกิจกรรมสนับสนุน เช่น การบริการแนะแนว การจัดชม รม ชุมนุมต่างๆ ในโรงเรียน เป็นต้น

3) ด้านบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับงานบุคคล ในด้านการสรรหา เพื่อบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิหรือประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ การดำเนินการ ทางวินัย และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ เช่นการจัดหาบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐาน ให้มีการศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ และการดำเนินการทางวินัยตลอดถึงการให้ออกจากงาน เป็นต้น

4) ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ แบ่งเป็นงานย่อยได้แก่ (1) งานบริหารทั่วไป งาน สารบัญญ การรับส่งหนังสือ งานประชาสัมพันธ์ การรักษาความปลอดภัย (2) งานประมาณ การทำ ประมาณการรายรับ รายจ่าย การจัดหางบประมาณ การควบคุมกำกับ การประเมินแผนงาน/ โครงการตามงบประมาณ (3) งานการเงิน เป็นงานเกี่ยวกับการรับ จ่ายเงิน และการจัดทำบัญชี การเงิน (4) งานเกี่ยวกับพัสดุได้แก่การจัดหา การทำบัญชีคุม การเบิกจ่าย เป็นต้น

5) ด้านอาคารสถานที่ เป็นงานเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ สถานที่ บริเวณที่ นักเรียนใช้บริการ มีการวางแผน ปรับปรุงบำรุงรักษา ให้ สะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัย เป็น ต้น

6) ด้านการประสานสัมพันธ์ชุมชน เป็นงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับ ชุมชน มีการเชิญชุมชนมาใช้บริการในโรงเรียน มาร่วมประชุม ช่วยแก้ปัญหาของนักเรียน ร่วม พัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาโรงเรียน และทางโรงเรียนออกไปร่วมกับชุมชน ในกิจกรรม และงานพิธีต่างๆของชุมชน เป็นต้น

7) ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับการกำหนด มาตรฐาน การดำเนินงานตามมาตรฐาน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน และนำไป พัฒนางานต่อไป เป็นต้น

อัญชลี ไสยวรรณ (2552) ได้กำหนดว่าการจัดการศึกษาปฐมวัย มีองค์ประกอบสำคัญ คือเด็กปฐมวัย ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ครูปฐมวัย การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการ บริหารจัดการ เป็นต้น

ซึ่งในแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาค้นคว้าเพื่อ  
ทำการศึกษาสภาพและหาแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนปทุมวิทยในจังหวัด  
ปทุมธานี ต่อไป

## 2.2 การจัดการศึกษาปทุมวิทยในจังหวัดปทุมธานี

### 2.2.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดปทุมธานี



ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดปทุมธานี

#### 1) ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดปทุมธานีตั้งอยู่ในภาคกลางประมาณเส้นรุ้งที่ 14 องศาเหนือ และเส้นแวงที่ 100 องศาตะวันออก อยู่เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง 2.30 เมตร มีเนื้อที่ประมาณ 1,525.856 ตารางกิโลเมตร หรือ ประมาณ 953,660 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศเหนือ ตามทางหลวง



แผ่นดินหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) เป็นระยะทางประมาณ 27.8 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับ จังหวัดใกล้เคียง คือ

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบางไทร อำเภอบางปะอินและอำเภวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี-ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก และ อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตหนองจอก เขตคลองสามวา เขตสายไหม เขตบางเขน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และอำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

2) ประวัติและความเป็นมา (สำนักยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา ที่ 4 สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

จังหวัดปทุมธานีมีความเป็นถิ่นฐานบ้านเมืองมาแล้วไม่น้อยกว่า 300 ปี นับตั้งแต่ รัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช แห่งกรุงศรีอยุธยา คือ เมื่อ พ.ศ. 2202 มังนันทมิตรได้กวาด ดือนครอบครว้มอยู่ เมืองเมาะตะมะ อพยพหนีภัยจากศึกพม่า เข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภารสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวกรุงเทพทวารวดีศรีอยุธยา ซึ่งสมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ครอบครว้มอยู่เหล่านั้นไปตั้งบ้านเรือนอยู่ที่บ้านสามโคก ต่อมาในแผ่นดินสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชแห่งกรุงธนบุรี ชาวมอญได้อพยพหนีพม่าเข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภารอีกครั้งที่ 2 พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งบ้านเรือนที่บ้านสามโคกอีก และในรัชกาล พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ก็ได้มีการอพยพชาวมอญครั้งใหญ่ จากเมืองเมาะตะมะ เข้าสู่ประเทศไทยเรียกว่า "มอญใหญ่" พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ชาวมอญบางส่วนตั้ง บ้านเรือนอยู่ที่บ้านสามโคกอีกเช่นเดียวกัน จากชุมชนขนาดเล็ก บ้านสามโคกจึงกลายเป็น เมืองสามโคกในเวลาต่อมา ต่อมาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2358 พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัยทรงโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อเมืองสามโคก เป็น เมืองประทุมธานี และเมื่อ พ.ศ. 2461 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้ใช้คำว่า "จังหวัด" แทน "เมือง" และให้ เปลี่ยนการสะกดชื่อใหม่จาก "ประทุมธานี" เป็น "ปทุมธานี" กลายเป็น จังหวัดปทุมธานี ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2475 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยุบจังหวัดชัยบุรีมา ขึ้นกับจังหวัดปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีจึงได้แบ่งการปกครองเป็น 7 อำเภอดังเช่นปัจจุบัน

### 3) ด้านการปกครอง

การปกครองแบ่งออกเป็น 7 อำเภอ 60 ตำบล และ 529 หมู่บ้าน ประชากร ชาย 455,581 คน หญิง 500,795 คน รวม 956,376 คน (สำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง, 2552)

1. อำเภอเมืองปทุมธานี
2. อำเภอลองหลวง
3. อำเภอธัญบุรี
4. อำเภอหนองเสือ
5. อำเภอลาดหลุมแก้ว
6. อำเภอลำลูกกา
7. อำเภอสามโคก



ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดปทุมธานีแสดงที่ตั้งอำเภอ

### 4) ด้าน เศรษฐกิจ

จังหวัดปทุมธานีเป็นพื้นที่เกษตรกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ โดยมีพื้นที่การเกษตร 506,678 ไร่ หรือร้อยละ 53.03 ของพื้นที่จังหวัด (สำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2546) ในปัจจุบัน นอกจากการเกษตรแล้ว จังหวัดยังเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ มีนิคมอุตสาหกรรมกระจายอยู่ทั้งจังหวัด โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมเกือบร้อยละ 70 ของจังหวัดมาจากภาคอุตสาหกรรม (สำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2543)

พื้นที่การเกษตรมีอยู่ในทุกอำเภอ และมีมากที่สุด ในเขตอำเภอหนองเสือ อำเภอลำลูกกา อำเภอลาดหลุมแก้ว และอำเภอลองหลวงตามลำดับ โดยพื้นที่ของจังหวัดจะมีการทำการเกษตรส่วนใหญ่เป็นที่นา ไม้ผล และไม้ยืนต้น ตามลำดับ

จังหวัดปทุมธานีมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ในปี พ.ศ. 2543 ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อคน 2,064,288 บาท/ปี นับว่าสูงเป็นอันดับที่ 6 ของประเทศ รองจากจังหวัดระยอง ชลบุรี กรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร และภูเก็ต มีผลิตภัณฑ์มวลรวมมูลค่า 118,489 ล้านบาท รายได้สูงสุดขึ้นอยู่กับภาคอุตสาหกรรมคิดเป็นร้อยละ 69.32 คิดเป็นมูลค่า 82,136 ล้านบาท รองลงมา คือ ภาคบริการ ร้อยละ 7.688 คิดเป็นมูลค่า 9,102 ล้านบาท และสาขาการค้าส่งและค้าปลีก ร้อยละ 5.12 คิดเป็นมูลค่า 6,071 ล้านบาท โดยพื้นที่เขตอำเภอลองหลวงมีจำนวนโรงงาน

อุตสาหกรรมหนาแน่นมากที่สุด รองลงมาคืออำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี อำเภอลาดหลุมแก้ว และ อำเภอสามโคก ส่วนพื้นที่ที่มีโรงงานน้อยที่สุดได้แก่ อำเภอหนองเสือ

#### 5) ด้านการศึกษาและเทคโนโลยี

จังหวัดปทุมธานีมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาปทุมธานีให้เป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีของภูมิภาค (Education and Technology Hub) พร้อมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร โดยใช้จุดได้เปรียบของการที่มีสถาบันการศึกษาและวิจัย รวมทั้งภาคอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยี อยู่ในตัวจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นจำนวนมาก สถาบันการศึกษา และ หน่วยการศึกษาระดับสูง (สำนักยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา ที่ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้แก่

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และวิทยาเขตปทุมธานี

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยชินวัตร

สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต และศูนย์

บางกะดี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ชมรม นศ.มสธ.ปทุมธานี

วิทยาลัยการปกครอง

วิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพ

ศูนย์วิศวกรรมเกษตรบางพูน

วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี

นอกจากสถานศึกษาระดับสูงดังกล่าวแล้ว ยังมีสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานต่างๆ ดังเช่น สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 191 แห่ง นักเรียน 106,848 คน สังกัดสำนัก

บริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 80 แห่ง นักเรียน 21,539 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 3 แห่ง นักเรียน 7,792 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 12 แห่ง นักศึกษา 83,834 คน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย 11 แห่ง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 13 แห่ง นักเรียน 8,701 คน สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 1 แห่ง นักศึกษา 803 คน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ 3 แห่ง นักเรียน 380 คน (สำนักงานยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา ที่ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553 )

## 2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

จังหวัดปทุมธานี มีประชากรวัยเรียนชั้นปฐมวัย (อายุ 3-5 ปี) จำนวน 40,030 คน แบ่งเป็น เด็กชาย จำนวน 20,629 คน เด็กหญิง จำนวน 19,401 คน (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง, 2554) ข้อมูล ณ มกราคม 2554) เข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 166 โรง จำนวน 12,302 คน โรงเรียนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 78 โรง จำนวน 14,516 คน โรงเรียน/ศูนย์ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 109 โรง/ศูนย์ จำนวน 7,088 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ 2 ข้อมูลสารสนเทศ, สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี : แบบสำรวจข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดปทุมธานี ,ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2554) รวมได้เข้าเรียนทั้งหมด จำนวน 33,906 คน ไม่ได้เข้าเรียน จำนวน 6,124 คน คิดเป็น จำนวนเด็กได้เข้าเรียน 84.70 % ไม่ได้เข้าเรียน 15.30 % ( นักเรียนที่ไม่ได้เข้าเรียนในจังหวัดปทุมธานี ไปเรียนในกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดนครปฐม จังหวัดนครนายก จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสระบุรี เป็นต้น ) โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลการจัดการศึกษาปฐมวัย จังหวัดปทุมธานี

| สังกัด | ขนาดโรงเรียน |      |      | รวม | จำนวน<br>นักเรียน | โรงเรียน<br>รางวัล<br>พระราชทาน | โรงเรียนศูนย์<br>เด็กปฐมวัย<br>ต้นแบบคะแนน<br>เต็มทุก<br>องค์ประกอบ | โรงเรียนผ่าน<br>เกณฑ์ สมศ.<br>รอบสอง ดี<br>มากทุก<br>มาตรฐาน |
|--------|--------------|------|------|-----|-------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|        | เล็ก         | กลาง | ใหญ่ |     |                   |                                 |                                                                     |                                                              |
| สพฐ.   | 83           | 41   | 42   | 166 | 12,302            | -                               | 1                                                                   | 8                                                            |
| อปท.   | 57           | 35   | 17   | 109 | 7,088             | -                               | -                                                                   | -                                                            |
| สช.    | 13           | 18   | 47   | 78  | 14,516            | 2                               | -                                                                   | 3                                                            |
| รวม    | 153          | 94   | 106  | 353 | 33,906            | 2                               | 1                                                                   | 11                                                           |

หมายเหตุ. 1. ร.ร. รางวัลพระราชทาน คือ ร.ร. เข้มสะอาดรังสิตและร.ร.บ้านพลอย สังกัด สช.

2. ร.ร. ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ คือ ร.ร.บุญคุ้มราษฎร์บำรุง สังกัด สพฐ.

3. ร.ร. ผ่านการประเมินรอบ 2 ดีมากทุกมาตรฐาน คือ

3.1 ร.ร. วัดบางพูน สังกัด สพฐ.

3.2 ร.ร. วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม สังกัด สพฐ.

3.3 ร.ร. วัดสะแก สังกัด สพฐ.

3.4 ร.ร. วัดบัวทอง สังกัด สพฐ.

3.5 ร.ร. วัดตะวันเรือง สังกัด สพฐ.

3.6 ร.ร. สหราษฎร์บำรุง สังกัด สพฐ.

3.7 ร.ร.ทองพูลอุทิศ สังกัด สพฐ.

3.8 ร.ร.คลองสอง สังกัด สพฐ.

3.9 ร.ร.เข้มสะอาดรังสิต สังกัด สช.

3.10 ร.ร.บ้านพลอย สังกัด สช.

3.11 ร.ร.อุดมวิทยา สังกัด สช.

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนปทุมวิไล

### 2.3.1 หลักการ แนวคิด การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศ ความเป็นเลิศ (Excellence) ตามพจนานุกรมของ Webster แปลความหมายว่า สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบไปด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป คุณภาพ (Quality) แปลความหมายว่า ลักษณะความดี ลักษณะที่เป็นไปในทางที่ต้องการ น่าปรารถนา น่าพอใจหรือระดับของความเป็นเลิศ ดังนั้นคำว่า “ความเป็นเลิศ” และ “คุณภาพ” จึงมักจะใช้แทนกันได้และเป็นคำที่นิยมใช้กันมากในด้านการศึกษาในปัจจุบัน แต่ส่วนมากแล้วมักจะชอบพูดกันถึงความเป็นเลิศมากกว่า (Jacobi, Astin and Ayala, 1987)

Marcus (1983) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการหรือคุณภาพของสถาบันว่า การที่สถาบันจะบรรลุถึงควมมีคุณภาพได้นั้น มิใช่เกิดจากการที่องค์กรภายนอกหรือรัฐมารับรองวิทยฐานะแต่เพียงอย่างเดียว เพราะองค์กรเหล่านี้ไม่เข้าใจความมุ่งหมายและบทบาทของแต่ละสถาบันอย่างแท้จริง การที่จะก่อให้เกิดคุณภาพนั้นควรเกิดจากการควบคุมภายในสถาบันเอง ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการศึกษาหรือประเมินตนเอง หรือการควบคุมตนเอง (Self-Study or Self-regulation) ทุกสถาบันควรมีระบบประเมินตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสิทธิผล ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพของโปรแกรมการศึกษา ระบบประเมินตนเองนี้ประกอบไปด้วยเกณฑ์ 6 ด้าน คือ 1) มีการชี้แจงถึง ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของสถาบัน และโปรแกรมการศึกษานั้นๆ อย่างชัดเจน 2) มีการวัดผลผลิต (Outcome) ทางด้านการศึกษาและด้านอื่นๆ ของโปรแกรม 3) มีการประเมินหลักสูตรว่าสามารถสร้างผลผลิตได้ตามที่ต้องการหรือไม่ 4) มีการประเมินความเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ ที่จะสนับสนุน โปรแกรมการศึกษาต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5) มีการตรวจสอบกระบวนการวางแผนและการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ 6) มีการแปลผลในการประเมินด้านต่างๆ ที่กล่าวมา และพยายามชี้แจงเป็นกลยุทธ์ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยการตัดจุดที่อ่อนแอ และเพิ่มจุดที่แข็งแกร่งขึ้น

Roueché and Baker (1987) ได้เสนอรูปแบบความเป็นเลิศของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งประกอบด้วยดัชนีบ่งชี้ความเป็นเลิศดังนี้

- 1) บรรยายภาพขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำในองค์กรที่แสดงถึงความเป็นเลิศจะมีลักษณะ

1) แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวอาจารย์และผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ 2) อาจารย์และผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ลึกว่าสามารถเข้าพบและพูดคุยปัญหากับผู้บริหารได้ตลอดเวลา 3) ผู้บริหารได้ขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำความคิดเห็นนั้นไปพิจารณานำไปใช้ 4) ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในด้านการสอน และด้านอื่นๆ ให้กับอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ 5) มีลักษณะผู้นำเป็นแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive Behavior)

1.2 การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงาน และ 3) การมีส่วนร่วมในการจัดวางเป้าหมายในการทำงาน

1.2 แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย 1) มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดในการสร้างนวัตกรรม 2) มีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ 3) มีการสนับสนุนให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของสถาบัน 4) มีความร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างหน่วยงาน 5) มีความร่วมมือช่วยเหลือกันภายในหน่วยงาน

1.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 1) ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและถูกต้องจะเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยสั่งการที่ดี 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) รับรู้ในข้อมูลที่มีคุณภาพเท่านั้น

1.5 รางวัล (Rewards) การให้รางวัลมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศขององค์กร เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ การให้รางวัลประกอบด้วย 1) การให้รางวัลกับนักศึกษา 2) การให้รางวัลกับบุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานดีเด่น 3) การให้รางวัลกับอาจารย์ที่มีการสอนดีเลิศ

2) การสอนที่ดีเลิศ มีเกณฑ์บ่งชี้ที่ผู้สอนที่มีความเป็นเลิศจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ด้านแรงจูงใจ มีดัชนีบ่งชี้ความเป็นเลิศ โดยมีพันธกิจแรงกล้าต่อการสอน และมีความสุขในการสอน มีเป้าหมายของตนเอง มีการรับรู้และสอนในลักษณะบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงความรู้ในห้องเรียนกับชีวิตจริงและสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้การเรียนมีความหมายและมีประโยชน์มากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นปรนัยเมื่อประเมินผลผู้เรียน มีความยุติธรรม และรับฟังเหตุผลของผู้เรียน

2.2 ด้านทักษะทางเชาว์ปัญญา ตระหนักในความเป็นบุคคลคนหนึ่งของผู้เรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละคน การสอนจะต้องแตกต่างกันในผู้เรียนแต่ละคน มีการจัดเตรียมการสอนในวิชาที่สอน และจัดเตรียมห้องเรียนเป็นอย่างดี โดดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน มีลักษณะให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered)

2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้สอนที่มีความเป็นเลิศจะต้อง มีความเป็นปณัยเมื่อ ประเมินผลนักเรียน มีความยุติธรรมรับฟังเหตุของผู้เรียน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความปรองดอง กับผู้เรียน ตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียนอยู่เสมอ

3) ระบบที่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศ (Systems for Success) มีระบบที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความมุ่งหมายของสถาบัน การปฏิรูปหลักสูตร การพัฒนานักศึกษา การจัดการในเรื่องเกี่ยวกับนักศึกษา การพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษา

สรุปว่า ความเป็นเลิศทางการศึกษา หมายถึง ความสมบูรณ์สูงสุดในสาขานั้นๆ หรือ ความสามารถทางวิชาการของครูและนักเรียนในระดับที่มีคุณภาพสูงสุดหรือสมบูรณ์ที่สุด โดย คำนึงถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบและระดับของความเป็นเลิศ ทั้งนี้รวมทั้งสภาพแวดล้อมใน สถาบันทั้งกายภาพและบุคลากรต่างๆ ที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ทางสำนักงานนโยบายและแผน สภาการศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้สรุป รายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2546 (ฉบับสรุป) ได้มีเนื้อหาบางส่วน กล่าวถึง การประเมินผลเพื่อความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งนับเป็นหลักการแนวคิดการบริหารจัดการ องค์กรตามมาตรฐานสากล แนวหนึ่งที่มีประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ 7 ด้านด้วยกันอย่างไรก็ตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น โดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อบริการให้แก่องค์การที่ประสบความสำเร็จดียิ่ง ตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและ แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ 3) เป็นเครื่องมือที่

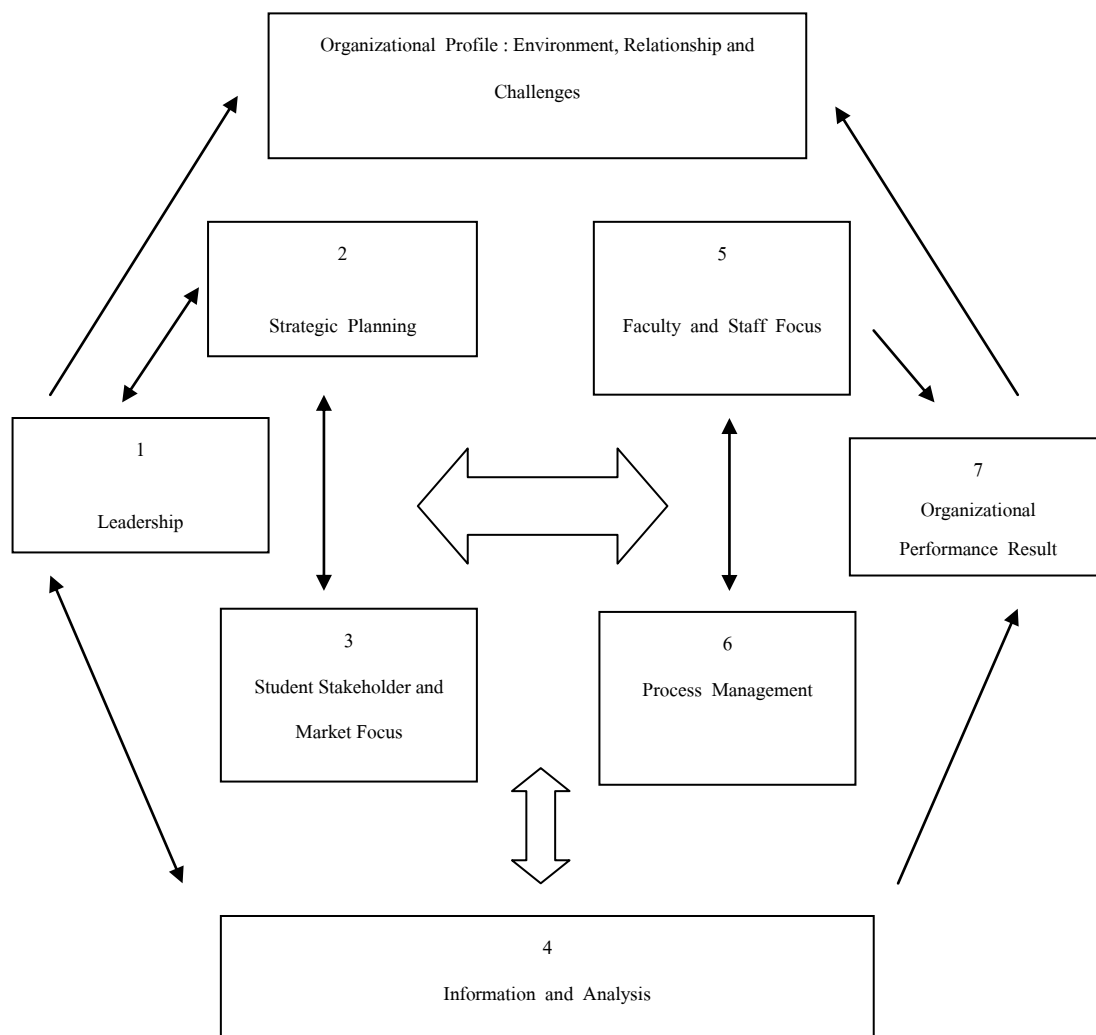


สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษาก็ได้ถูกจัดทำขึ้นโดยอาศัยหลักการและแนวคิดของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัวการมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าและมุมมองในเชิงระบบ หลักการและแนวคิดเหล่านี้มาจากความเชื่อและพฤติกรรมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง นำมาบูรณาการภายใต้กรอบความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา (Education Performance Criteria Excellence) ได้ถูกกำหนดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1999 เนื่องจากผู้ก่อตั้งรางวัล MBNQA ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากรและส่งผลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ (Malcolm Baldrige National Quality Program, 2002 อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ, 2546, น.19-20) ดังนั้นการแบ่งปันความรู้เรื่องการจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จย่อมมีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา ต่อมาในปี 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์เพื่อให้เหมาะสมการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมินด้วย และทางสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) ซึ่งเป็นหน่วยงานโครงการ คุณภาพแห่งชาติ กล่าวว่า เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา เป็นกรอบที่เสริมให้เกิดการผสานหลักการของระบบคุณภาพกับการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งคุณภาพและผลิตภาพทั้งสถานศึกษาและสามารถยกระดับการแข่งขันของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ผู้รับการศึกษา 2) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของทั้งสถานศึกษา 3) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและส่วนบุคคล

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ หรือองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus) 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and

Analysis) 5) การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) 6) การบริหารกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result) สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านแสดงตามภาพดังนี้



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา

ที่มา: Malcolm Baldrige National Quality Program (2002, อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ)

สำหรับสาระสำคัญของประเด็น 7 ด้าน สุนิสา เศษะพานิช (2546) อธิบายว่า

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนด ค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลักคือ

1.1 ภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทาง และทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร/สถานศึกษา

1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หมายถึง วิธีการที่องค์กร/สถานศึกษา แสดง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนาและการ เลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วย โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุ ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันด้วย

2.2 การปรับใช้กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการ รวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้ การดำเนินงานในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต

3) การให้ความสำคัญกับนักเรียน/ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การ ตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อนักเรียน/ ลูกค้า และตลาด รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์ และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการบริหารที่เป็นเลิศ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ

3.1 ความรู้ด้านความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการ จัด การศึกษา

3.2 ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งวิธีการระบุความพึงพอใจ ด้วย

4) สารสนเทศ และการวิเคราะห์ หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ

4.1 การจัด และวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

4.2 การจัดการสารสนเทศ หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีคุณภาพ และสะดวกต่อการใช้งาน

5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร และหน่วยงานย่อย หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

5.1 ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้น ของการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2 การศึกษา อบรม การพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการศึกษา อบรมที่สนับสนุน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

5.3 ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของบุคลากร และหน่วยงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร

6) การบริหารกระบวนการ หมายถึง การตรวจสอบ ประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ และการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

6.1 กระบวนการออกแบบ และจัดการศึกษา หมายถึง วิธีการจัดกระบวนการหลักในการออกแบบและจัดการศึกษา

6.2 การบริการนักเรียน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริหารนักเรียน/ลูกค้า

6.3 กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลักที่สนับสนุน การปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรของหน่วยงาน

7) ผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับ การปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาใน 5 ประเด็นสำคัญ คือ

7.1 ผลการเรียนรู้ของนักเรียน หมายถึง สรุปผลการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนก ข้อมูลตามกลุ่มนักเรียนและตลาด หรือด้านอื่นๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลกับ คู่แข่ง และ/หรือหน่วยงานต่างๆ ที่จำเป็น

7.2 ผลด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การ สรุปผลงานด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจ จำแนกตามกลุ่มและตลาดหรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.3 ผลงานด้านงบประมาณการเงินและตลาด หมายถึง การสรุปผลงานด้าน งบประมาณการเงินและตลาด จำแนกตามกลุ่มที่เหมาะสมรวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.4 ผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย หมายถึง สรุปผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนาและสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ชนิดและประเภทของบุคลากร หรือในด้านที่ เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.5 ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สรุปผลการดำเนินงานที่ทำให้มีโอกาสเพิ่ม การเรียนรู้และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

นอกจากนี้ ดวงใจ ช่วยตระกูล (2554) ยังได้กล่าวถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนชั้น พื้นฐาน ไว้ดังนี้

#### 1) ลักษณะโรงเรียนเป็นเลิศ

1.1 ความโน้มเอียงต่อการลงมือปฏิบัติ โรงเรียนที่ดีต้องลงมือปฏิบัติไปเรื่อยๆ มากกว่าที่จะคิดหาข้อเท็จจริงให้สมบูรณ์แล้วจึงลงมือตัดสินใจปฏิบัติแต่ที่จริงแล้วการลงมือปฏิบัติถือ ว่าเป็นการหาข้อเท็จจริงที่จะเกิดขึ้นเป็นการทดลองไปก่อนแล้วจึงทำให้สมบูรณ์แก้ไขในจุดอ่อนที่ เกิดขึ้น

1.2 ความใกล้ชิดกับนักเรียน ครูต้องมีความสมัครสมานกลมเกลียวรักและสร้างศรัทธากับนักเรียน เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในฐานะนักเรียนเป็นผู้รับบริการต้องปรับปรุงแก้ไขและออกแบบการสอนที่ทันสมัยใหม่เสมอ ไม่ซ้ำซากจำเจ

1.3 การพึ่งตนเอง โรงเรียนที่นำสมัยจะมีความคิดใหม่ ๆ เสมอ จะต้องพยายามสร้างผู้นำในทุก ๆ ระดับ ครูทุกคนจะต้องมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่กลัวที่จะทำผิดและมีความมั่นใจเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสมกับครูทุกคนในทุก ๆ ระดับ การเคารพในบุคคลเป็นพื้นฐานชักนำให้ทุกคนเสียสละ ทำประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบริการด้านการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การสร้างค่านิยม โรงเรียนต้องสร้างค่านิยมในทางปฏิบัติอย่างชัดเจน และจำเป็นต้องตรวจสอบค่านิยมรวมกันนั้นมีความสำคัญมากกว่าเทคโนโลยีและทรัพยากรต่างๆ มากมาย

1.6 การยืดหยุ่น โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะต้องมีการยืดหยุ่นคล่องตัว มีการผสมผสานของการยึดอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม กล่าวคือ นโยบายต้องเป็นส่วนกลางแต่การปฏิบัติย่อมมีความหลากหลายตามกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นๆ

1.7 โรงเรียนไม่ใช่โรงสอนหนังสือ แต่เป็นเสมือนบ้านที่ให้ทั้งความสุข ความรัก ความอบอุ่น ความปลอดภัยและความมั่นใจ เมื่อนักเรียนจบไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ และคุณธรรมไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม

1.8 การใช้รูปแบบง่ายๆ โรงเรียนจะต้องใช้รูปแบบง่าย ๆ ที่จะพัฒนางานให้คล่องตัว โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ครูได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่

ดังนั้นโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศคือโรงเรียนที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานเฉพาะของโรงเรียนนั้นๆ ซึ่งโรงเรียนนั้นๆ จะต้องมีการวิเคราะห์งานมาแล้วอย่างดี จึงกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานเฉพาะของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของตนเองการมองความเป็นเลิศที่แท้จริงนั้นคือการแข่งขันกับเป้าหมายของตนเอง

## 2) การสร้างความเป็นเลิศ

การสร้างความเป็นเลิศในโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นบทบาทของผู้บริหารโดยตรง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะพื้นฐานสำคัญ 6 ประการคือ 1) มีความคิดที่ลึกซึ้งสร้าง สรรค์ 2) การมี

ความรู้สึกลึก 3) การมองการณ์ไกล 4) การเปลี่ยนแปลงได้ 5) การมุ่งมั่น และ 6) การอดทน และในการสร้างความเป็นเลิศนั้น มีหลักการพอสรุปได้ดังนี้

2.1 ต้องมีการศึกษา ความต้องการและความจำเป็นของนักเรียน สังคมในส่วนของโรงเรียนเป็นผู้บริการ

2.2 ต้องมีการวิเคราะห์ ความสามารถของโรงเรียน ศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากร และเลือกแนวปฏิบัติงานที่ทำทลายความสามารถของบุคลากร มุ่งให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ

2.3 ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ให้บุคลากรร่วมกันในการผลิตผลงานที่ดีขึ้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการถามคำถามที่ถูกต้องให้บุคลากรประเมินตนเองอยู่เสมอ

2.4 ต้องมีการมุ่งมั่นทำงาน ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะแสดงความมุ่งมั่นเป็นตัวอย่าง

2.5 ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อคุณประโยชน์และการพัฒนาอย่างถาวร ผู้บริหารต้องพยายามทำให้ครูผลิตผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.6 ต้องมีความอดทน มีความอดทนในการรอผลงานที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีปัญหาต้องเอาอุปสรรคมาเป็นอุปสรรคในการแก้ปัญหา

2.7 ต้องเน้นที่ผลงาน ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชยบุคคลที่มีผลงานตามที่ระบุไว้ในความคาดหวังของโรงเรียน

สรุปว่าการสร้างความเป็นเลิศของโรงเรียนสามารถทำได้ไม่ใช่ความฝัน แต่เป็นโรงเรียนในความเป็นจริงที่ทุกโรงเรียนสามารถพัฒนาตัวเองเป็นโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศได้ในทุกระดับ ทุกหนทุกแห่งขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนที่จะร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคปัญหา พัฒนาคน พัฒนางาน และบรรยากาศภายในโรงเรียน ตลอดจนกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานร่วมกัน

### 3) การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ คือการบริหารที่เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดการงานดี มีระบบระเบียบและมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีความขยันขันแข็ง มีความสุข เสียสละ ทั้งร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติงาน และงานนั้นมีผลดีแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีผลดีต่อองค์กร และมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือเป็นความพอใจของผู้ที่ได้รับผลงาน ซึ่งมีลักษณะแห่งความเป็นเลิศ 6 ประการ ดังนี้

3.1 ผลงานที่มีความเป็นเลิศ คือ ผลงานที่สามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี เช่น การแนะแนวการศึกษาในโรงเรียน ผลงานที่มีความเป็นเลิศก็คือ นักเรียน สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของเขาได้ครูบาอาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครอง และนักเรียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความพอใจ จึงควรมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า จากบทบาทหน้าที่ของงานแนะแนว ทุกฝ่ายต้องการผลอะไร แก้ไขอะไร ร่วมกันเสียก่อนซึ่งขั้นแรกภาพของผลงานที่พึงประสงค์ร่วมกันนั้น อาจจะเป็นนามธรรม ผู้บริหารและผู้ร่วมงานควรจะได้แปลงภาพนามธรรมนั้นออกเป็นรูปธรรมในลักษณะของสิ่งหรือประเด็นที่วัดผลได้ ซึ่งในภาษาอังกฤษเรียกว่า Specification ของผลกระทบจากผลผลิตนั้น ดังนั้น การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ Specification นี้ควรจะเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายนามธรรมยอมรับร่วมกัน เป็นเงื่อนไขประการแรกของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

3.2 ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ ในการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลหรือเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศนั้น ผู้นำจะต้องมีความกระฉับกระช่ายในเรื่องของเป้าหมาย และ Specification และจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ (Leadership) ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น นอกจากจะต้องเป็นคนดีในสายตาของผู้ร่วมงานแล้วจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญอีก 3 ประการในภาวะผู้นำนั้น คือ จะต้องมีลักษณะเป็นครู อาจารย์ (Teacher) ของผู้ร่วมงานจะต้องสามารถวางตัวบุคคลและพัฒนาความสามารถ (Coach) ของผู้ร่วมงานและจะต้องมีลักษณะผู้อำนวยความสะดวกสบาย (Facilitator) ให้กับผู้ร่วมงานซึ่งรวมไปถึงเรื่องการจัดสวัสดิการและการบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานที่ผู้ร่วมงานสมควรได้รับ และที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ดีนั้นจะไม่มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการทางความคิดและเป็นผู้ที่คอยแต่จะสั่งการเท่านั้น

3.3 ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศ ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย และ Specification ของผลงาน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ที่มีความรัก ศรัทธาในองค์กรของตน และมีความหวังดีต่อประชาชน หรือผู้รับบริการจากงานขององค์กร ผู้ร่วมงานที่ดีจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและมีวิญญูณประชาธิปไตย กล่าวคือเป็นผู้ที่ยอมรับนับถือผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน (Respect Individual) ในด้านความคิด เป็นผู้ร่วมมือ ร่วมใจและดำเนินการตามมติของส่วนรวมและจะต้องเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในเรื่องหลักของเหตุและผลในกระบวนการ



ดำเนินงาน ถ้าจะพูดโดยหลักธรรมคำสอนของพุทธองค์แล้วจะต้องเป็นผู้ที่ตั้งตนอยู่ในหลักสัปปริสธรรม คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักบุคคล และรู้จักชุมชนนั่นเอง นี่คือนิยามของผู้อำนวยการที่จะนำองค์กรไปสู่การผลิตผลงานเพื่อความเป็นเลิศ

3.4 ระบบงานที่มีความเป็นเลิศ ระบบงานหรือการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญของระบบงานขององค์การใน 2 เรื่อง คือ เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่ไปกับความคิดเรื่องสายการบริหาร (Line) และสายวิชาการ (Staff) และรวมไปถึงกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process) ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต การจัดระบบงานสายการบริหารในลักษณะที่เล็กและมีประสิทธิภาพ เช่น ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีสายบริหารสายเดียว ซึ่งมีการบังคับบัญชาดลันเป็นขั้นตอน แต่สายงานอื่นๆ เป็นสายวิชาการ ซึ่งคงมีหลายสายตามความจำเป็น สายวิชาการจะต้องมีการยืดหยุ่นสูงในระหว่างสาย และภายในแต่ละสาย การทำงานจะเป็นกระบวนการกลุ่ม การเป็นหัวหน้าสายไม่คำนึงถึงระดับเงินเดือนและอาวุโส ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มจะมอบหมายให้ใครเป็นหัวหน้าสายตอนใด และเมื่อไร สายบริหารนั้นเป็นสายที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้ที่จะกำหนด แนวทาง แผนงาน โครงการ การปฏิบัติงานให้เกิดมรรคผลและการติดตามประเมินผลเป็นเรื่องของสายวิชาการที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นระบบงานที่จะส่งผลถึงความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวและความร่วมมือของนักวิชาการทั้งหลายในองค์กรนั้นๆ เป็นประการสำคัญ

สำหรับสายวิชาการนั้นผู้ปฏิบัติงานจะเป็นทั้งนักคิดและนักปฏิบัติ และจะมีความเป็นประชาธิปไตยในหน่วยงานและในการทำงานสูงมาก และบทบาทของสายวิชาการเหล่านี้จะสูงเด่นมากขึ้นกว่าสมัยที่ผ่านมา ทุกคนมีโอกาสทำงานเต็มศักยภาพ และจากที่มีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องในแต่ละสายงานจากหลายสาขาวิชาในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อทำงานร่วมกันนาน ๆ นักวิชาการเหล่านี้จะเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน และบังเกิดสภาพสหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหาและการสนองความต้องการของสังคมมากขึ้น

ในส่วนของการทำงานร่วมกันนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะมีบทบาทในการนำสูง พฤติกรรมการสั่งการและบังคับบัญชาจะลดลง กระบวนการทำงานจะเป็นกระบวนการประชาธิปไตย ความรู้ ความคิด ความร่วมมือในการดำเนินงานตลอดทั้งการกำหนดหลักการและวิธีทำงานจะมาจาก

ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คอยตัดสินใจที่วิกฤตเท่านั้น ในการดำเนินงานโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making)

ในการนี้ ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศจะนำวิธีการวิจัยปฏิบัติการ มาใช้ในการวางแผนและจัดทำโครงการมากขึ้น ผู้บริหารจะแสดงบทบาทครู อาจารย์ บทบาทโค้ช และบทบาทของผู้สนับสนุน และประสานงานจะมีมากขึ้น นี่คือระบบงานที่ส่งผลถึงความเป็นเลิศ

3.5 กระบวนการที่มีความเป็นเลิศ กระบวนการที่มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) กระบวนการเรียนการสอนที่มีความเป็นเลิศ คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน และการจัดการเรียนการสอนให้เกิดความรู้ วิชาการ ความรู้ปฏิบัติและความรู้ด้านการคิดหาเหตุผล 2) กระบวนการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ คือ การบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร 3) กระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ คือ มีการแนะแนวและการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีการประสานงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา

3.6 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเป็นเลิศ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง เครื่องมือที่ภาษาคอมพิวเตอร์เรียกว่า Software และ Hardware องค์การที่มุ่งความเป็นเลิศจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งานมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ งานที่เป็นงานประจำในทุกเรื่องจะเป็นภาระของคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะทำหน้าที่ในทางความคิดโดยเฉพาะในเรื่องการผลิตความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Production) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) การเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge Dissemination) ดังนั้น จำนวนบุคลากรจะมีน้อยลงแต่ปฏิบัติงานในปริมาณที่มากขึ้นและมีคุณภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่าในการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังกล่าวแล้วทั้ง 6 ประการ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารที่เป็นเลิศจะเป็นคนดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร รู้จักการกำหนดเป้าหมาย รู้จักผู้ร่วมงานดีทุกคน รู้จักการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผล และคล่องตัว รู้จักกระบวนการที่มีความเป็นเลิศ และรู้จักนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานดังกล่าวมาแล้ว

### 2.3.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยเพื่อความเป็นเลิศ

ความหมายของมาตรฐานการศึกษา นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” ไว้ดังนี้

Stufflebeam (1988) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง หลักการที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อใช้ในการประเมิน ในการบอกถึงคุณค่าหรือคุณภาพของการประเมิน

Liston (1999) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง เกณฑ์ (criteria) ที่ใช้เพื่อการวัดผล โดยเกณฑ์เหล่านี้อาจจะได้มาโดยอ้างอิงหรือโยงกับกลุ่มบรรทัดฐาน (norm-referenced) เช่น การตัดสินผลการสอบโดยใช้กลุ่มผู้เข้าสอบเป็นตัวเทียบเคียง หรืออาจจะได้มาโดยอ้างอิงจากเกณฑ์ที่กำหนด (criterion – referenced) เป็นตัวเทียบเคียงเพื่อเทียบระดับความสามารถกับเกณฑ์ และนิยามมาตรฐานโดยใช้คู่กับคุณภาพว่ามาตรฐานคุณภาพ (quality standard) ว่า หมายถึง ข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อระบุถึงความสามารถที่ประเมิน

Scriven (2000) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง ระดับของผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดขึ้น หรือสัมพันธ์กับมิติที่ต้องการบรรลุผล

Liston (2003) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้เพื่อการวัดผล โดยเกณฑ์เหล่านี้อาจจะได้มาโดยอ้างอิงหรือโยงกับกลุ่มบรรทัดฐาน เพื่อใช้ในการเทียบเคียงและระบุถึงความสามารถที่จะใช้ในการประเมิน

จากนิยามที่หลากหลายพอประมวลได้ว่า มาตรฐานจะเกี่ยวข้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย ผลสัมฤทธิ์ สิ่งที่ต้องรู้หรือควรทำได้ ซึ่งต้องผนวกกับเกณฑ์หรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือมิติที่ต้องการบรรลุผล เพื่อใช้อ้างอิงหรือเทียบเคียงสำหรับการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ส่วนมาตรฐานการศึกษา นักการศึกษาและแหล่งวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “มาตรฐานการศึกษา” ไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

สมศักดิ์ สันธุระเวชญ์ (2541) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดทางการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสิ่งนั้น แบ่งเป็นสามด้าน คือ มาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิต มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย และมาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ

โสภณ นาปริง (2543) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านต่างๆ ของปัจจัย กระบวนการ และผลที่เกิดขึ้น อันเป็นคุณภาพที่พึง

ประสงค์และเป็นมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมในการกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2543) ได้กล่าวถึง ความหมายของมาตรฐานการศึกษาว่ามาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

อุดม เชยกิจวงศ์ (2543) ได้กล่าวถึง ความหมายของมาตรฐานการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่ามาตรฐานการศึกษาหมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาไว้ว่ามาตรฐานการศึกษาหมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับ “คุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ทางการศึกษา” เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกัน

อุทุมพร จามรมาน (2544) ได้พูดถึงความหมายของมาตรฐานการศึกษาไว้ว่ามาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และเป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

Ravitch (1995) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง การทำให้การศึกษา มีจุดมุ่งหมายและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากกระบวนการการสอนของครู เพื่อเป็นการแสดงถึงกระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ

สุพัตรา เทศเสนาะ (2551) ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาว่ามาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดหรือเครื่องชี้วัดคุณภาพเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ, 2546) ได้นิยามมาตรฐานการศึกษาไว้ในมาตรา 4 ว่า หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อ  
ใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และ  
การประกันคุณภาพการศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา  
เพื่อการกำกับ ติดตาม ดูแล ตรวจสอบ และประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม  
ด้วยเหตุนี้ในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากคุณภาพผู้เรียนแล้วยังได้ยึด  
กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ และที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง เพื่อให้  
การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

หากจะพิจารณามาตรฐานของหน่วยงานและมาตรฐานเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง โดยเฉพาะในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัยผู้  
ความเป็นเลิศ อาจแบ่งพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

2.3.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย ของสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษา  
ปฐมวัยและตัวบ่งชี้ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบและประเมิน  
คุณภาพการจัดการศึกษาของการศึกษาระดับปฐมวัยของสถานศึกษา ดังนี้

มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย แบ่งเป็น 5 ด้าน มี 11 มาตรฐาน 51 ตัวบ่งชี้ แต่ละมาตรฐานมี  
การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและให้น้ำหนักความสำคัญกับกระบวนการบริหารและการจัดการ  
ร้อยละ 80 ส่วนผลของการบริหารและการจัดการคือคุณภาพผู้เรียนเป็นร้อยละ 20 มีรายละเอียดของ  
มาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| มาตรฐาน                                                         | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน<br>มาตรฐานที่ 1 เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกาย | 1) มีน้ำหนักส่วนสูงเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน<br>2) มีทักษะการเคลื่อนไหวตามวัย<br>3) มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพของตน<br>4) หลีกเลี่ยงต่อสภาวะที่เสี่ยงต่อโรค อุบัติเหตุ ภัย และสิ่งเสพติด                                                     |
| มาตรฐานที่ 2 เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจ                   | 1) ร่างกายแข็งแรง มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง<br>2) มีความมั่นใจและกล้าแสดงออก<br>3) ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เหมาะสมกับวัย<br>4) ชื่นชมศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหว และรักธรรมชาติ                                                               |
| มาตรฐานที่ 3 เด็กมีพัฒนาการด้านสังคม                            | 1) มีวินัย รับผิดชอบ เชื่อฟังคำสั่งสอนของพ่อแม่ ครูอาจารย์<br>2) มีความซื่อสัตย์สุจริต ช่วยเหลือแบ่งปัน<br>3) เล่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้<br>4) ประพฤติตนตามวัฒนธรรมไทยและศาสนาที่ตนนับถือ                                            |
| มาตรฐานที่ 4 เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญา                         | 1) สนใจเรียนรู้สิ่งรอบตัว ซักถามอย่างตั้งใจ และรักการเรียนรู้<br>2) มีความซื่อสัตย์สุจริต ช่วยเหลือแบ่งปัน<br>3) มีทักษะทางภาษาที่เหมาะสมกับวัย<br>4) มีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์<br>5) มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                          | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2) ด้านการจัดการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 5 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ครูเข้าใจปรัชญา หลักการ และธรรมชาติของการจัดการศึกษา ปฐมวัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดประสบการณ์</li> <li>2) ครูจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>3) ครูบริหารจัดการชั้นเรียนที่สร้างวินัยเชิงบวก</li> <li>4) ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก</li> <li>5) ครูใช้เครื่องมือการวัดและประเมินพัฒนาการของเด็กอย่างหลากหลาย และสรุปรายงานผลพัฒนาการของเด็กแก่ผู้ปกครอง</li> <li>6) ครูวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการจัดประสบการณ์</li> <li>7) ครูจัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา</li> <li>8) ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก และผู้ปกครอง</li> <li>9) ครูมีวุฒิและความรู้ความสามารถในด้านการศึกษาปฐมวัย</li> <li>10) ครูจัดทำสารนิทัศน์และนำมาไตร่ตรองเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเด็ก</li> </ol> |
| <p>มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้บริหารเข้าใจปรัชญาและหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย</li> <li>2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนา เด็กปฐมวัย</li> <li>3) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลการประเมินผลหรือการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ</li> <li>4) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                        | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | 5) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ<br>6) ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษา ปฐมวัยเต็มศักยภาพและเต็มเวลา<br>7) เด็ก ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย                                                                                                                                                                                                                                 |
| มาตรฐานที่ 7 แนวการจัดการศึกษา                                                 | 1) มีหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>2) มีระบบและกลไกให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายตระหนักและเข้าใจการจัดการศึกษาปฐมวัย<br>3) จัดกิจกรรมเสริมสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย<br>4) สร้างการมีส่วนร่วมและแสวงหาความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น และ<br>5) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน                                                                               |
| มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง | 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา<br>2) จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา<br>3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการ<br>4) ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา<br>5) นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและ<br>6) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน |



ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                                                                           | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้<br>มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา<br>และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตาม<br>บทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและ<br>เกิดประสิทธิผล | 1) เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและบุคลากร<br>ในสถานศึกษา<br>2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ระหว่าง<br>สถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง |
| 4) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา<br>มาตรฐานที่ 10 การพัฒนาสถานศึกษาให้<br>บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา วิสัยทัศน์<br>และจุดเน้นของการศึกษาปฐมวัย                            | 1) จัดโครงการ กิจกรรมพัฒนาเด็กให้บรรลุตามเป้าหมาย<br>ปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้นการจัดการศึกษาปฐมวัยของ<br>สถานศึกษา<br>2) ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย                                |
| 5) ด้านมาตรการส่งเสริม มาตรฐานที่ 11<br>การพัฒนาสถานศึกษาตามนโยบายและ<br>แนวทางปฏิรูปการศึกษาเพื่อยกระดับ<br>คุณภาพให้สูงขึ้น                                     | 1) จัดโครงการ กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนตามนโยบาย<br>เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย<br>2) ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย                                                                      |

### 2.3.4 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยโรงเรียนพระราชทาน

มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนพระราชทาน ระดับปฐมวัยพิจารณา 5 มาตรฐาน ดังรายละเอียดดังนี้ (คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน สพฐ, 2553)

### ตารางที่ 2.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนพระราชทาน

| มาตรฐาน                                                          | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ด้านที่ 1 ผลพัฒนาการของเด็ก</p> <p>1) พัฒนาการด้านร่างกาย</p> | <p>1) เด็กมีน้ำหนักและส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>2) เด็กใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็กได้อย่างคล่องแคล่ว สัมพันธ์กัน และเหมาะสมกับวัย</p> <p>3) เด็กมีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5</p> <p>4) เด็กมีสุขภาพแข็งแรง</p> <p>5) เด็กมีสุขนิสัยในการรักษาสุขภาพและอนามัย</p>                                                                                             |
| <p>2) พัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ</p>                               | <p>1) เด็กมีความร่าเริงแจ่มใส มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น</p> <p>2) เด็กรักการออกกำลังกาย ศิลปะ ดนตรี ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม</p> <p>3) เด็กมีความมั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออก</p> <p>4) เด็กแสดงออกทางอารมณ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเหมาะสมกับวัย</p>                                                                                                            |
| <p>3) พัฒนาการด้านสังคม</p>                                      | <p>1) เด็กสามารถช่วยเหลือตนเองในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้</p> <p>2) เด็กเล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p>3) เด็กมีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันได้</p> <p>4) เด็กรู้จักประหยัด รู้จักใช้ และรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม</p> <p>5) เด็กมีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>6) เด็กแบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาส</p> |
| <p>4) พัฒนาการด้านสติปัญญา</p>                                   | <p>1) เด็กสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>2) เด็กมีความสามารถในการสังเกต จำแนกและเปรียบเทียบ</p> <p>3) เด็กมีความคิดรวบยอดและแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>4) เด็กมีจินตนาการและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>5) เด็กมีทักษะในเรื่องมีสัมพันธ์</p> <p>6) เด็กมีความสนใจใฝ่รู้</p>                                                                        |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                  | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ด้านที่ 2 การบริหารงานวิชาการ</p> <p>1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> | <p>1) หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ ปรัชญา หลักการ และ เป้าหมายการศึกษาปฐมวัย รวมทั้งเหมาะสมกับเด็กและท้องถิ่น</p> <p>2) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร</p> <p>3) การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>2) การจัดทำแผนและการจัดประสบการณ์</p>                                 | <p>1) การจัดทำแผน การจัดประสบการณ์ที่ตอบสนองความสนใจ และเหมาะสมกับวัยของเด็กและสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2) การจัดประสบการณ์สอดคล้องกับแผนการจัดประสบการณ์</p> <p>3) การจัดกิจกรรมกระตุ้นพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก</p> <p>4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่นและเด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง</p> <p>5) การจัดประสบการณ์เน้นให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงจากการสังเกต สำรวจ ค้นคว้า ทดลองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง</p> <p>6) การนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดประสบการณ์</p> <p>7) การพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กโดยใช้กระบวนการวิจัย</p> |
| <p>3) การประเมินพัฒนาการของเด็ก</p>                                      | <p>1) การประเมินพัฒนาการของเด็กรายบุคคลครบทุกด้านโดยวิธีที่หลากหลาย และประเมินคามสภาพจริง</p> <p>2) การบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็กและรายงานให้ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ</p> <p>3) การนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับปรุงการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                    | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | 4) การประเมินพัฒนาการของเด็กรายบุคคลครบทุกด้าน โดยวิธีที่หลากหลาย และประเมินคามสภาพจริง<br>5) การบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็กและรายงานให้ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ<br>6) การนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับปรุงการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก                                                                                                                                           |
| 4) การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้                       | 1) การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้และสื่อภายนอกห้องเรียนมีความหลากหลายและคุ้มค่า<br>2) การจัดการใช้พื้นที่และมุมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพห้องเรียน ตอบสนองความสนใจ ความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล<br>3) การจัดบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง ส่งผลให้เด็กรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชั้นเรียน<br>4) การใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับนับถือ และเคารพซึ่งกันและกันระหว่างครูกับครู ครูกับเด็ก และเด็กกับเด็ก |
| 5) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร                              | 1) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมนิสัยการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม<br>2) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมวินัยและรู้จักรับผิดชอบต่อส่วนรวมให้แก่เด็ก<br>3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และวันสำคัญทางศาสนา รวมทั้งเทศกาลและประเพณีท้องถิ่น<br>4) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมลักษณะนิสัยสนใจ ใฝ่รู้                                                                                                                                  |
| ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ<br>1) การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา | 1) แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี<br>2) การดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิผล<br>3) การติดตามตรวจสอบประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                         |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| มาตรฐาน                       | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | 4) การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพให้ผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ | 1) การจัดระบบงานสารบัญมีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน<br>2) การติดตามสรุปผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้<br>3) การให้บริการด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ<br>4) การนิเทศ กำกับติดตามตรวจสอบประเมินและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง                                                                |
| 3) งานอาคารสถานที่            | 1) อาคารสถานที่ทุกแห่งมีความสะอาดปลอดภัยมีแสงสว่างเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม<br>2) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคาร รอบบริเวณ อยู่ในสภาพดี ปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอ<br>3) การจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์<br>4) ระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย                                      |
| 4) การให้บริการแก่เด็ก        | 1) การบริการอาหารและน้ำดื่มจัดให้ถูกสุขลักษณะถูกหลักโภชนาการและเพียงพอกับจำนวนเด็ก<br>2) การตรวจและส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้ที่รักษาพยาบาลเบื้องต้นที่เหมาะสม<br>3) การดูแลรักษาความปลอดภัยแก่เด็กจัดได้อย่างเป็นระบบทั่วถึงและตลอดเวลา<br>4) การให้ความช่วยเหลือเด็กในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสมกับความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                      | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>1) การให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชน</p> | <p>1) การให้บริการความรู้เกี่ยวกับहारобर्मเลี้ยงดูเด็กแก่ผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>2) การแนะแนวให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างทั่วถึง</p> <p>3) การบริการให้ยืมหนังสือ สื่อการเรียนรู้หรือของเล่นนำไปใช้กับเด็กที่บ้านตามโอกาส</p> <p>4) การเป็นแหล่งบริการทางวิชาการและเผยแพร่ข่าวสารแก่ผู้ปกครองและชุมชน</p> |
| <p>2) ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p>                                                    | <p>1) การประชุมร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>2) การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3) การทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>4) การติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p>                                               |
| <p>ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคคล</p> <p>1) คุณลักษณะของผู้บริหาร</p>                                 | <p>1) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารจัดการ</p> <p>2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ</p> <p>3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>4) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา</p>                                      |
| <p>2) คุณลักษณะของครู/ผู้ดูแลเด็ก</p>                                                                        | <p>1) ครู/ผู้ดูแลเด็กมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก</p> <p>2) ครู/ผู้ดูแลเด็กมีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็นใจกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p>                                                                                                                                                   |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| มาตรฐาน                    | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | 3) ครู/ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดชั้นเรียนและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเด็กและผู้เกี่ยวข้อง<br>4) ครู/ผู้ดูแลเด็กมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดี                                                                                |
| 3) คุณลักษณะของบุคลากรอื่น | 1) บุคลากรอื่นๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ<br>2) บุคลากรอื่นๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา<br>3) บุคลากรอื่นๆ ตระหนักในการเป็นแบบอย่างที่ดี<br>4) บุคลากรอื่น ๆ มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษาและการอบรมเลี้ยงดูเด็ก                |
| 4) การบริหารงานบุคคล       | 1) การจัดองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้ชัดเจน<br>2) การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ<br>3) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม<br>4) การพัฒนาบุคลากรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง |

### 2.3.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่าย หมายถึง ([www.br2.go.th/news-br2/file.../document\\_572011080\\_7011833.pdf](http://www.br2.go.th/news-br2/file.../document_572011080_7011833.pdf)) โรงเรียนที่จัดการศึกษาปฐมวัยได้อย่างมีคุณภาพมุ่งสนับสนุนเด็กทุกประเภท และเน้นการพัฒนาเด็กโดยองค์รวม รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้และศูนย์ประสานงานให้บริการทางวิชาการ เป็นแหล่งศึกษา วิจัย ทดลอง และพัฒนาการศึกษาปฐมวัยให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการดำเนินงานโรงเรียน ตามที่ กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายพัฒนาโรงเรียนในชนบทที่มีการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับโรงเรียนในเมือง โดยในปีงบประมาณ 2548 และ 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาคัดเลือกโรงเรียนตามเกณฑ์การคัดเลือกสถานศึกษาเป็นศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอละ 1 แห่ง เพื่อเป็นต้นแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพและมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือด้านวิชาการแก่โรงเรียนอื่นๆ มีการประเมินตาม องค์ประกอบและตัวบ่งชี้แนวดำเนินงานโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่ายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด จัดให้มีการประเมินปีเว้นปีการศึกษา โดยในปีการศึกษา 2554 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ กำหนดให้มีการประเมินโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่าย เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัยต่อไป

การประเมินที่ใช้ตัดสินให้ระดับคุณภาพโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่ายแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ 19 ตัวบ่งชี้ ดังนี้



ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

| องค์ประกอบ                                        | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการ                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ สามารถบริหารงานวิชาการตามหลักการจัดการปฐมวัยศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>2) จัดครูมีวุฒิ มีคุณลักษณะ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ ได้รับการพัฒนาตนเอง และมีครูเพียงพอ</li> <li>3) จัดโครงสร้างและข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารงานของโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย</li> <li>4) มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย</li> <li>5) นิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย อย่างเป็นระบบ</li> <li>6) ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย</li> <li>7) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ</li> </ol> |
| องค์ประกอบที่ 2 การใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมของท้องถิ่น</li> <li>2) จัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่นและเด็กเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง</li> <li>3) ประเมินผลพัฒนาการเด็กครบทุกด้านตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับวัย</li> <li>4) ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับพัฒนาการและความสนใจของเด็กตามบริบทและวัฒนธรรมท้องถิ่น</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| องค์ประกอบที่ 3 การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนที่เหมาะสมกับเด็กและ</li> <li>2) จัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเด็ก</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                               | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบที่ 4 การให้บริการ                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บริหารจัดการให้มีห้องเรียน ห้องน้ำ ห้องส้วม อาหารกลางวัน อาหารเสริม การตรวจสุขภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับวัยของเด็ก</li> <li>2) ให้บริการ เป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย ประสานความร่วมมือกับบุคคล หรือองค์กรต่างๆ</li> <li>3) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่ายแก่ผู้เกี่ยวข้อง และ</li> <li>4) ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ</li> </ol> |
| องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาเด็กทุกด้านอย่างสมดุล ตามศักยภาพ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลการประเมินมาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กปฐมวัย</li> <li>2) ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย ด้านคุณภาพเด็ก</li> </ol>                                                                                                                                                                                                          |

### 2.3.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรฐานขั้นพื้นฐาน) (<http://area.ge.go.th/phayao1/data/b04.doc> )

#### ตารางที่ 2.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

| มาตรฐาน                                                                                                                                                                   | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ</b><br>มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ<br>หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>2) มีความ รักเด็ก ขยัน อดทน</li> <li>3) มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน</li> <li>4) กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา ปฐมวัย/การศึกษานูบาลหรือจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย/การศึกษานูบาล หรือเทียบเท่าขึ้นไป และ</li> <li>5) หมั่นพัฒนาตนเอง หรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติม</li> </ol> |
| มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการการจัดการศึกษาปฐมวัย</li> <li>2) มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาและพัฒนาการเด็ก</li> <li>3) มีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>4) มีการประเมินพัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงเหมาะสมตามวัย</li> </ol>                                                                                                      |
| มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรมมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพ</li> <li>2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>3) มีวิสัยทัศน์ และภาวะความเป็นผู้นำ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                 |
| มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน</li> <li>2) ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็ก</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                     |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                                                                                    | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                            | เด็กมีความพึงพอใจผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้ดูแลเด็กในการให้คำปรึกษา แนะนำตลอดจนการช่วยเหลือด้านอื่น ๆ แก่ชุมชนและส่วนรวม                                                                                                                                                                                        |
| <b>2 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร</b><br>มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                   | 1) ส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<br>2) ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                                                                                                            |
| มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อย่างหลากหลาย                                                                                         | 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน<br>2) จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม<br>3) จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถด้านดนตรี ศิลปะและการเคลื่อนไหว<br>4) จัดกิจกรรมสืบสาน และสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทย<br>5) จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย |
| <b>3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย</b><br>มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน     | 1) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมประสบการณ์ชีวิตของผู้เรียน<br>2) มีการให้บริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน<br>3) จัดห้องเรียน พื้นที่สีเขียว สนามเด็กเล่น และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ให้อยู่ในสภาพใช้การได้ดี                                                               |
| <b>4 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน</b><br>มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรศาสนา สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนา | 1) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการให้บริการด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิชาการและอื่นๆของสถานศึกษาแก่ชุมชน                                                                                                                                                                             |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                 | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิถี การเรียนรู้ในชุมชน                                                                 | 2) เป็นแหล่งวิทยาการในการให้ความรู้ และบริการชุมชน<br>3) มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน                                                                                                                                                      |
| 5 ด้านคุณภาพผู้เรียน<br>มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ | 1) มีวินัย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและปฏิบัติตามข้อตกลงเบื้องต้น<br>2) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน<br>3) ประหยัดใช้สิ่งของส่วนตนและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า<br>4) มีมารยาท ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม                                   |
| มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร                             | 1) มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็ก<br>2) มีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5<br>3) มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย<br>4) มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ และ<br>5) มีความรู้ในเรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติ และสิ่งต่างๆ รอบตัว    |
| มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี                            | 1) มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุต่อตนเองและผู้อื่น<br>2) มีน้ำหนักร ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์<br>3) มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม<br>4) ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ผู้ดูแลเด็ก และผู้อื่น |
| มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว        | 1) สนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ<br>2) สนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการเคลื่อนไหว<br>3) สนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย                                                                                                                                |

### 2.3.7 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง (พ.ศ.2550 - 2554) ระดับการศึกษาปฐมวัย ได้มีการพัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้ 3 ด้าน คือ ตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านผู้เรียน ตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านครู และตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านผู้บริหาร (คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกกรอบสอง (พ.ศ. 2550-2554) ระดับการศึกษาปฐมวัย ตามรายละเอียดในตาราง

### ตารางที่ 2.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินภายนอกกรอบสอง (พ.ศ.2550-2554)

| มาตรฐาน                                                                               | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 ด้านผู้เรียน<br>มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และ<br>ค่านิยมที่พึงประสงค์ | 1) ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามข้อตกลง<br>ร่วมกัน<br>2) ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต<br>3) ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที<br>4) ผู้เรียนมีเมตตากรุณา มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น<br>5) ผู้เรียนมีความประหยัด รู้จักใช้และรักษาทรัพยากร และ<br>สิ่งแวดล้อม<br>6) ผู้เรียนมีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย |
| มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและ<br>สุขภาพจิตที่ดี                        | 1) ผู้เรียนมีน้ำหนักร่างกาย ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานและ<br>พัฒนาการตามวัย<br>2) ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขอนามัย และดูแลตนเองให้มีความปลอดภัย<br>3) ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม<br>4) ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครูและ<br>ผู้อื่น                                                |
| มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมารสันทริยภาพ และ<br>ลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา          | 1) ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ<br>2) ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการ<br>เคลื่อนไหว โดยไม่ขัดหลักศาสนา<br>3) ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย                                                                                                                                                      |

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                                     | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ | 1) ผู้เรียนมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆที่เกิดจากการเรียนรู้<br>2) ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย<br>3) ผู้เรียนมีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                                                                                                                                                                                |
| มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร                                                                  | 1) ผู้เรียนมีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่-เล็ก<br>2) ผู้เรียนมีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5<br>3) ผู้เรียนมีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย<br>4) ผู้เรียนมีทักษะในการสังเกตและสำรวจ<br>5) ผู้เรียนมีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์และการกะประมาณ สามารถเชื่อมโยงความรู้และทักษะต่างๆ<br>6) ผู้เรียนมีความรู้ในตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติ และสิ่งต่างๆรอบตัว |
| มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                          | 1) ผู้เรียนมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน<br>2) ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งต่างๆรอบตัว และสนุกกับการเรียนรู้                                                                                                                                                                                                                                          |
| มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต              | 1) ผู้เรียนทำกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนและชื่นชมในผลงาน<br>2) ผู้เรียนเล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>2 ด้านครู</b><br>มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ                         | 1) ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม<br>2) มีครูที่จบปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไปหรือเทียบเท่า<br>3) มีครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด<br>4) ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด<br>5) มีจำนวนครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.                                                                                                                                           |
| มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                               | 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาปฐมวัย<br>2) ครูมีความสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                                                                                                                                                                                                        |

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                            | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    | <p>3) ครูสามารถประเมินพัฒนาการของผู้เรียนครบทุกด้านอย่างเหมาะสมตามวัยและสอดคล้องกับสภาพจริงของผู้เรียน</p> <p>4) ครูสามารถนำผลการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนมาปรับการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ</p>                                                                                             |
| <p>3ด้านผู้บริหาร</p> <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p>                    | <p>1) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน</p> <p>2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์</p> <p>3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ</p> <p>4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ</p>                                                    |
| <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> | <p>1) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> <p>2) สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>3) สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล</p> <p>4) สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง</p> |
| <p>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>                           | <p>1) สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย</p> <p>3) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</p>                                                                       |



ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| มาตรฐาน                                                                                                      | ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 1) สถานศึกษามีหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น<br>2) สถานศึกษามีสื่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ |
| มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา                          | 1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา<br>2) สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา                             |

หากจะจำแนกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยใช้องค์ประกอบ 7 ด้านในการพิจารณาการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของการศึกษาปฐมวัย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและแนวทางปฏิบัติเพื่อวัตถุประสงค์พิเศษ จะปรากฏดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงมาตรฐาน/องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศที่ใช้อยู่ในหน่วยงานแต่ละสังกัดของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีการปฏิบัติ

สำหรับอักษรย่อในตาราง มีความหมาย ดังนี้

พรท หมายถึง โรงเรียนพระราชทาน

ตบ หมายถึง โรงเรียนต้นแบบ

สมศ หมายถึง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

สพฐ หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อปท หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ตารางที่ 2.7**    มาตรฐาน/องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของการศึกษา  
ปฐมวัย ที่มีการปฏิบัติในสถานศึกษาแต่ละสังกัด

| มาตรฐาน/องค์ประกอบ                      | ตัวบ่งชี้                                                                                 | หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ |      |        |        |        | ความถี่ |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|--------|--------|--------|---------|
|                                         |                                                                                           | พรท.                 | ค.บ. | ส.ม.ศ. | ส.พ.ร. | อ.ป.ท. |         |
| ด้านที่ 1 การบริหารงาน<br>วิชาการ       | 1)หลักสูตร สอดคล้องกับ ปรัชญา หลักการและ<br>เป้าหมายการศึกษาปฐมวัย                        | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
|                                         | 1)การพัฒนาหลักสูตร                                                                        | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
| 2) การจัดการเรียนการ<br>สอน สื่อการสอน  | 3)มีแผนการสอนและการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้อง<br>กับหลักสูตรสถานศึกษา                       | √                    |      |        | √      |        | 2       |
|                                         | 4)มีแผนการสอนและการจัดประสบการณ์ที่ตอบสนอง<br>ความสนใจและเหมาะสมกับวัย                    | √                    | √    |        |        | √      | 3       |
| 3)การนิเทศ ติดตาม การ<br>วัดผลประเมินผล | 5)มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร<br>และนำผลไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร | √                    | √    | √      |        |        | 3       |
|                                         | 6)มีการประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้านตามสภาพ<br>จริงโดยวิธีที่หลากหลาย                  | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
| 5)การรายงานผล<br>การศึกษา               | 7)มีการบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็ก<br>และรายงานให้ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ  | √                    |      | √      | √      | √      | 4       |
| 6)ผลสัมฤทธิ์ของ<br>นักเรียน             | 8)นักเรียนมีน้ำหนักและส่วนสูงตามเกณฑ์                                                     | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
|                                         | 9)นักเรียน มีอารมณ์และจิตใจรื่นเริงแจ่มใส                                                 | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
|                                         | 10)นักเรียนมีความรู้สึที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น                                             | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
|                                         | 11)นักเรียนรักการออกกำลังกาย ศิลปะ ดนตรี ธรรมชาติ<br>และสิ่งแวดล้อม                       | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |
|                                         | 12)นักเรียนมีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออก                                                | √                    | √    | √      | √      | √      | 5       |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| มาตรฐาน/องค์ประกอบ                                                         | ตัวบ่งชี้                                                                    | หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ |     |      |      |      | ความ<br>ฉะ-<br>ฉะ |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|-------------------|
|                                                                            |                                                                              | พรท.                 | ตบ. | สมศ. | สพฐ. | อปท. |                   |
|                                                                            | 13) เล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้                                        | √                    | √   | √    | √    | √    | 5                 |
|                                                                            | 14) มีวินัย มีความรับผิดชอบ                                                  | √                    | √   | √    | √    | √    | 5                 |
|                                                                            | 15) รู้จักประหยัด                                                            | √                    | √   | √    |      | √    | 4                 |
|                                                                            | 16) มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยได้<br>เหมาะสมกับวัย                     | √                    | √   | √    | √    | √    | 5                 |
|                                                                            | 17) รู้จักแบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่น                                         | √                    | √   |      | √    | √    | 4                 |
|                                                                            | 18) สามารถใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย                                     | √                    | √   | √    | √    | √    | 5                 |
|                                                                            | 19) มีความสามารถในการสังเกต จำแนกและ<br>เปรียบเทียบ                          | √                    | √   | √    | √    | √    | 5                 |
|                                                                            | 20) มีความคิดรวบยอดและแก้ปัญหาได้                                            | √                    | √   | √    |      |      | 3                 |
|                                                                            | 21) มีจินตนาการและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                 | √                    | √   | √    | √    |      | 4                 |
|                                                                            | 22) มีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์                                              | √                    | √   | √    | √    |      | 4                 |
|                                                                            | 23) มีความสนใจใฝ่รู้                                                         | √                    | √   | √    |      |      | 3                 |
| ด้านที่ 2 การบริหาร<br>กิจการนักเรียน<br>7) การพัฒนาบุคลากร<br>และอุปนิสัย | 24) จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรผู้เรียนตามความ<br>สนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล | √                    |     |      |      |      | 1                 |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| มาตรฐาน/องค์ประกอบ                                                   | ตัวบ่งชี้                                                                                                                    | หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ |     |      |      |      | ความ<br>ชัด-<br>แจ้ง |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|----------------------|
|                                                                      |                                                                                                                              | พรท.                 | ตบ. | สมศ. | สพฐ. | อปท. |                      |
| 8)การพัฒนาความรู้ตาม<br>ศักยภาพ                                      | 25)จัดกิจกรรมเสริมความรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่น<br>ให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง                                        | √                    | √   | √    |      | √    | 4                    |
|                                                                      | 26)จัดกิจกรรมเน้นให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงจาก<br>การสังเกต สำรวจ ค้นคว้า ทดลองและแก้ปัญหาด้วย<br>ตนเอง                      | √                    |     |      | √    |      | 2                    |
|                                                                      | 27)นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ<br>จัดประสบการณ์ และพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กโดยใช้<br>กระบวนการวิจัย         | √                    |     |      | √    |      | 2                    |
| 9)การส่งเสริมความประพฤติ<br>ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม<br>ระเบียบวินัย | 28)จัดกิจกรรมสร้างเสริมนิสัยการอนุรักษ์<br>สิ่งแวดล้อม                                                                       | √                    |     | √    |      | √    | 3                    |
|                                                                      | 29)จัดกิจกรรมสร้างเสริมวินัยและรู้จักรับผิดชอบต่อ<br>ส่วนรวม                                                                 | √                    |     |      |      |      | 1                    |
|                                                                      | 30)จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และวันสำคัญ<br>ทางศาสนา รวมทั้งเทศกาลและประเพณีท้องถิ่น                                     | √                    |     |      |      |      | 1                    |
| 10)การให้คำปรึกษาและ<br>บริการแนะแนว                                 | 31) จัดบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง ส่งผลให้เด็ก<br>รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชั้นเรียน                                          | √                    |     |      | √    |      | 2                    |
|                                                                      | 32)ใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการ<br>ยอมรับนับถือและเคารพซึ่งกันและกันระหว่างครูกับ<br>ครู ครูกับเด็ก และเด็กกับเด็ก | √                    |     |      | √    |      | 2                    |
|                                                                      | 33)ให้ความช่วยเหลือเด็กในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสม<br>กับความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล                                          |                      |     |      | √    |      | 1                    |
| ด้านที่ 3 บุคลากรและการ<br>บริหารงานบุคคล<br>12) การจัดองค์กร        | 34)มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่<br>ของบุคลากรไว้ชัดเจน                                                           | √                    | √   | √    | √    |      | 4                    |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| มาตรฐาน/องค์ประกอบ                                      | ตัวบ่งชี้                                                                               | หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ |     |      |      |      | ความถี่ |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|---------|
|                                                         |                                                                                         | พรท.                 | คป. | สมศ. | สพฐ. | อปท. |         |
| 13 การพัฒนาบุคลากร                                      | 35)มีการนิเทศ และพัฒนางานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ                                        | √                    | √   | √    | √    |      | 4       |
|                                                         | 36)มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและประเมิณผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม | √                    | √   | √    | √    |      | 4       |
|                                                         | 37)มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง                                   | √                    | √   | √    | √    | √    | 5       |
| ด้านที่ 4 งานธุรการ การเงิน และพัสดุ<br>14)งานสารบรรณ   | 38)จัดระบบงานสารบรรณที่มีความคล่องตัวสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน               | √                    | √   |      |      |      | 2       |
| 15) งานการเงิน พัสดุ ทรัพย์สิน                          | 39)มีการติดตามสรุปผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้                         | √                    |     |      |      |      | 1       |
|                                                         | 40)ให้บริการด้านพัสดุ ทรัพย์สินและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ                               | √                    |     |      |      |      | 1       |
|                                                         | 41)มีการจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์                                       | √                    |     |      |      |      | 1       |
|                                                         | 42)ระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย                  |                      |     |      |      | √    | 1       |
| 16) งานการให้บริการต่างๆ                                | 43)มีการบริการอาหารและน้ำดื่มจัดให้ถูกสุขลักษณะ ถูกหลักโภชนาการและเพียงพอกับจำนวนเด็ก   | √                    | √   | √    |      |      | 3       |
|                                                         | 44)มีการตรวจและส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้นที่เหมาะสม    | √                    |     |      |      |      | 1       |
| 17) งานรักษาความปลอดภัย                                 | 45)มีการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่เด็กจัดได้อย่างเป็นระบบ ทั่วถึงและตลอดเวลา               | √                    |     | √    |      |      | 2       |
| ด้านที่ 5 งานอาคาร สถานที่<br>18)การดูแลรักษาอาคารต่างๆ | 46)อาคารสถานที่ทุกแห่งมีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัยมั่นคงแข็งแรงเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม    | √                    |     | √    |      | √    | 3       |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| มาตรฐาน/องค์ประกอบ                                                                  | ตัวบ่งชี้                                                                                                            | หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ |     |      |      |      | ความถี่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|---------|
|                                                                                     |                                                                                                                      | พรท.                 | คป. | สมศ. | สพฐ. | อปท. |         |
| 19) การจัดอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนการสอน                                         | 47) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคารรอบบริเวณอยู่ในสภาพดี ปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอ                            | √                    |     | √    |      | √    | 3       |
|                                                                                     | 48) มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้และสื่อภายนอกห้องเรียน มีความหลากหลายและคุ้มค่า                                       |                      | √   | √    |      |      | 2       |
|                                                                                     | 49) จัดการใช้พื้นที่และมุมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพห้องเรียน ตอบสนองความสนใจ ความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล        |                      | √   | √    |      | √    | 3       |
| ด้านที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน<br>20) การให้บริการชุมชน | 50) ให้บริการความรู้ และเป็นแหล่งบริการทางวิชาการ และเผยแพร่ข่าวสารแก่ผู้ปกครองและชุมชน เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูเด็ก | √                    | √   |      | √    | √    | 4       |
|                                                                                     | 51) มีการแนะแนวให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างทั่วถึง                           | √                    | √   |      | √    | √    | 4       |
|                                                                                     | 52) มีบริการให้ยืมหนังสือ สื่อการเรียนรู้หรือของเล่นนำไปใช้กับเด็กที่บ้านตามโอกาส                                    | √                    |     |      |      | √    | 2       |
| 21) การร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา                                              | 53) มีการประชุม และทำงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครองและชุมชน                                                           | √                    | √   | √    | √    | √    | 5       |
|                                                                                     | 54) สร้างการมีส่วนร่วมและแสวงหาความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น                                             |                      | √   | √    | √    |      | 3       |
| 22) การขอให้ชุมชนเข้าร่วมจัดการศึกษา                                                | 55) ร่วมกับชุมชนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน                                                      | √                    |     |      | √    | √    | 1       |
|                                                                                     | 56) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง             |                      | √   | √    |      |      | 2       |
|                                                                                     | 57) มีระบบ กลไก การจัดกิจกรรมเสริมสร้าง ให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายตระหนักและเข้าใจการจัดการศึกษาปฐมวัย                  |                      | √   | √    |      |      | 2       |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| มาตรฐาน/องค์ประกอบ                                                                 | ตัวบ่งชี้                                                                                                          | หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ |     |      |      |      | ความ<br>อ.2- |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|--------------|
|                                                                                    |                                                                                                                    | พรท.                 | คป. | สมศ. | สพฐ. | อปท. |              |
| ด้านที่ 7 การบริหาร<br>และการประกัน<br>คุณภาพการศึกษา<br>23) งานข้อมูล<br>สารสนเทศ | 58) กำหนดมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของ<br>สถานศึกษา                                                                     | √                    |     |      | √    |      | 2            |
|                                                                                    | 59) จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจ้ด<br>การศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตาม<br>มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา | √                    | √   |      | √    |      | 3            |
|                                                                                    | 60) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศใน<br>การบริหารจัดการ                                                       |                      |     |      | √    |      | 1            |
| 24)งานประเมินคุณภาพ<br>ภายใน<br>และภายนอก                                          | 61) ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน<br>คุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา                            | √                    |     |      | √    |      | 2            |
|                                                                                    | 62) นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก<br>ไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง                         |                      | √   |      | √    |      | 2            |
|                                                                                    | 63) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมิน<br>คุณภาพภายใน                                                       | √                    |     |      | √    |      | 2            |

จากตารางที่ 2.7 แสดงว่าตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานต่างๆ ของหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติทั้ง 7 ด้าน ส่วนใหญ่จะกำหนดเหมือนกัน โดยเฉพาะเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกหน่วยงานมีตัวบ่งชี้เหมือนกัน ส่วนการดำเนินงานด้านต่างๆ มีเหมือนกันมากน้อยตามจุดเน้นของแต่ละหน่วยงาน เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านงานธุรการ การเงินและพัสดุ ตามลำดับ

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย

### 2.4.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

#### 2.4.1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

Morrison, Renfro, and Boucher (1987) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลป์และศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ ” และ “legei” ซึ่งหมายถึง “ การนำหรือผู้นำ ” กล่าวอีกนัยหนึ่งกลยุทธ์หมายถึงเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกรศัตรูเพื่อ ชัยชนะโดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บางครั้งจึงมีผู้เปรียบการวางแผนกลยุทธ์ว่าไม่แตกต่าง ไปจากตำราพิชัยสงครามที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธวิธีสำหรับรุกไปข้างหน้าเพื่อชัยชนะเพียงอย่างเดียว

Mintzberg, H (1994) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1) กลยุทธ์คือแผน (Strategy is a plan) กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเพื่อให้ไปถึงที่หมายได้รวดเร็ว

2) กลยุทธ์คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนหรือรูปแบบด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างสมนัยในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in behavior overtime) ที่สะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึง ถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ (Intended Strategies) อาจเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (Emergent Strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized Strategies) ได้



3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a position) กลยุทธ์เน้นความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

4) กลยุทธ์ คือ ทรรศนะ (Strategy is a perspective) เป็นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หรือ วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a plot) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือมีการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือ การเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้นจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบายหรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมากเดินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

กลยุทธ์มีความแตกต่างกันได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้

ปกรณ ปรีชากร (2542) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าคือแผน คือกิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อกำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิถีทางที่จะเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์การจะมีแนวทางการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้น แผนกลยุทธ์ในความหมายหนึ่งก็คือแผนนั่นเอง

นิรมิต เทียมทัน (2548) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่าเป็นการคิดเพื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดินไปยังภาพที่มุ่งหวังนั้น ต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal Mean) ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่ภาพหมานั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือ เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (SWOT Analysis) และเทคนิคทางสถิติและคณิตศาสตร์

จิตรภรณ์ ไยศิลป์ (2549) กล่าวถึงกลยุทธ์หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังหรือตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ ว่าเป็นข้อความเกี่ยวกับการกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

กัญญา ทาสระฐ (2546) ได้กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม แผนบูรณาการและแผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีข้อความเกี่ยวกับการกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน การยอมรับวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมายที่คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดของธุรกิจ หรือส่วนใหญ่ของงานหรือโครงการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมตลอดถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดให้ใช้และการจำหน่วยทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร โดยสรุปความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนที่มีความสำคัญมากเพราะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ เลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับ การเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจการต่างๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นแผนที่ทำได้ยากและอาจทำให้ไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้างขวางและมีผลกระทบต่อความเป็นไปของกิจการ การวางแผนกลยุทธ์นั้น จุดสำคัญอยู่ที่ องค์กรธุรกิจหรือกิจการจะต้องพยายามปรับตัวให้สามารถเลือกวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าหมายขององค์กร
- 3) กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

4) กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ

5) กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

6) กลยุทธ์ หมายถึง ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

7) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบในการแก้ปัญหาสิ่งที่เป็จุดอ่อนและสนับสนุนสิ่งที่เป็จุดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะในภาครัฐกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขันส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายดำเนินงานให้ได้มากที่สุด ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึง กลยุทธ์ หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (พสุ เดชะรินทร์, 2005) ส่วนกรมสามัญศึกษา (2545) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สื่อนาคด กลยุทธ์ที่กระบวนการปฏิบัติ (action process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรงแต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลยั่งยืน กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (behavior process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (holistic ; continuous process) เป็นการ

กำหนดกลยุทธ์ และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการค้นหากลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ  
 เหมาะกับสถานการณ์ขององค์กรรวมและสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในกระบวนการดำเนินงาน  
 ของหน่วยงานโดยรวม

#### 2.4.1.2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

David (1977) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด  
 กลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกล  
 ยุทธ์ (strategy evaluation)

Robbins and Coulter (อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) ได้กล่าวถึงการจัดการ  
 เชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่ง  
 เป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรที่ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร  
 คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติและการควบคุม

Wright et al. (อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546) ได้นิยาม การจัดการ  
 เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องเกี่ยวกับ

- 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก  
 องค์กร
- 2) การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม
- 3) การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้
- 4) การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่า กลวิธีที่นำมาใช้สามารถ  
 นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Certo and Peter (1991) และประสงค์ มีใจเชื้อ (2542) ให้ความหมายว่าการจัดการกล  
 ยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อม  
 ได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- 2) การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือกำหนด  
 แนวรุก (Thrust) ขององค์กร
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4) การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy)

5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

สรุปว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมกลยุทธ์

#### 2.4.1.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กำหนดรูปแบบหรือขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า ความจริงแล้วการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) อาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ซึ่งขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. ทางเลือกกลยุทธ์ (strategic choice) ประกอบด้วย การสร้างทางเลือก การประเมินทางเลือก การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) การวางแผนการใช้ทรัพยากร การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

ส่วน John M. Bryson (1995) ได้กำหนดรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (initiate and agree upon a strategic planning process)
2. การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร (identity organizational mandates)
3. ทำความกระจ่างในภารกิจและค่านิยมขององค์กร (clarifying organizational mission and values)
4. การประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน (assessing the organization's external and internal environments)

5. การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization)

6. การกำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies and plans to manage the issues)
7. ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (reviewing and adapting the strategies and plan)
8. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (establishing and effective organizational vision)
9. การนำแผนไปปฏิบัติ (developing an effective implementation process)
10. การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process)

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ มีความหมายทำนองเดียวกันกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเลือกกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และมีการประเมินกลยุทธ์ด้วย

#### 2.4.2 เทคนิคและวิธีการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์

วิชิต อุ๋อ่น (2549) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์มีการกำหนดใช้ใน 3 ระดับ ได้แก่ระดับบริษัท ระดับหน่วยปฏิบัติ และระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่ง เทคนิคและวิธีการสร้างทางเลือกจะมีความแตกต่างกัน แต่ทั้ง 3 ระดับ (corporate, business and functional levels) จะพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)
- 2) สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment)
- 3) การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor analysis)

โดยทั้ง 3 ปัจจัยจะนำมาใช้ในการพิจารณาว่า องค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค และคู่แข่งขององค์กรเป็นอย่างไร และปัจจัยใดที่ธุรกิจควรมีการปรับปรุงเพื่อหาหนทางที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Richard, 1979) ดังนั้นในการเอาเทคนิคต่างๆมาใช้ ผู้วิเคราะห์จะต้องทำการแยกหรือจำแนกเสียก่อนว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและคู่แข่งใน แต่ละระดับเป็นอย่างไร โดยการวัดระดับจะขึ้นอยู่กับผู้วิเคราะห์ในการกำหนดระดับความมากน้อย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ภายในทำให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน การวิเคราะห์ภายนอกทำให้ทราบถึงสภาวะแวดล้อมมีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงลักษณะใดที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค

ต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเรียกว่าการวิเคราะห์สี่ตัว (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง (S:Organizational Strengths) เป็นความสามารถที่ต้องใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. จุดอ่อน (W: Organizational Weaknesses) เป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข
3. โอกาส (O : Environmental Opportunities) เป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพ เป็นข้อได้เปรียบซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
4. อุปสรรคหรือข้อจำกัด (T: Environmental Threats) เป็นปัญหาวิกฤตที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย

การนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทุกระดับ สามารถพิจารณาเป็นขั้นตอนได้ 2 ขั้นตอน (ทุกระดับใช้ 2 ขั้นตอนเหมือนกันแต่เทคนิคในการใช้ต่างกัน) คือ

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาปัจจัยเพื่อนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ ซึ่งปัจจัยที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบได้แก่

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (พิจารณา โอกาส และอุปสรรค/ข้อจำกัด)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน)

ปัจจัยแวดล้อมของกลุ่มแข่งขัน (พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค/ข้อจำกัด เพื่อ สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน)

ขั้นตอนที่ 2 จับคู่ปัจจัยเนื้อหาไปใช้เป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ โดยให้เปรียบเทียบ แต่ละปัจจัยว่าระดับความแรงในแต่ละปัจจัยเป็นช่วงใด เช่น

จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาโอกาสและอุปสรรค /ข้อจำกัดให้สรุปว่าจากการวิเคราะห์ของเรากรณีนี้เป็นโอกาสหรืออุปสรรค/ข้อจำกัด

จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน ให้สรุปว่า จากการวิเคราะห์ของเรากรณีนี้ เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

สำหรับเทคนิคและวิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร จะต้องพิจารณาเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสมกับข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร หลังจากที่ได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไป

และได้ผ่านกระบวนการในการแยกสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน ในรูปของ SWOT Analysis แล้ว ผู้วิเคราะห์อาจนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1) แมททริกซ์ทาวส์ ( TOWS MATRIX )

2) แมททริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง ( the strategic position and action evaluation matrix ) หรือ SPACE MATRIX

3) แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน ( BCG MATRIX )

ในบรรดาแมททริกซ์ดังกล่าวนี้ แมททริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX) สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด ( สุธีรา อะทะวงษา, 2551)ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

TOWS MATRIX เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์การ โอกาส และอุปสรรค/ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมภายนอก แสดงรายละเอียดได้ดังนี้ (Wehrich and Koontz, 1993)

ตารางที่ 2.8 TOWS MATRIX สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

| ปัจจัยภายใน<br>(Internal factors)<br>ปัจจัยภายนอก<br>(External factors) | จุดแข็งภายใน<br>[Internal strengths (S)]                              | จุดอ่อนภายใน<br>[Internal weaknesses (W)]                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| โอกาสจากภายนอก<br>[External Opportunities (O)]                          | กลยุทธ์ SO : มาก – มาก<br>(SO strategy : maxi-maxi)<br>รุกไปข้างหน้า  | กลยุทธ์ WO : น้อย – มาก<br>(WO strategy : mini-maxi)<br>พัฒนาภายใน        |
| อุปสรรค/ข้อจำกัดจากภายนอก<br>[External threats (T)]                     | กลยุทธ์ ST : มาก – น้อย<br>(ST strategy : maxi-mini)<br>สร้างพันธมิตร | กลยุทธ์ WT : น้อย – น้อย<br>(WT strategy : mini-mini)<br>ปรับเปลี่ยนภายใน |

ที่มา: Wehrich and Koontz (1993, p.175)



TOWS MATRIX ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก 4 ประเภท คือ SO (Strengths - Opportunities) WO (Weakness – Opportunities) ST (Strengths – Threats) และ WT (Weakness – Threats) การจับคู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่ยากที่สุดของการทำทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS MATRIX) เพราะต้องใช้การตัดสินใจที่ดี (David, 2005; Weihrich & Koontz, 1993) รายละเอียดมีดังนี้

1) กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการสูงสุด โดยองค์กรใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

2) กลยุทธ์ WO (WO strategy) พยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์กรที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กรหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือบุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อม

3) กลยุทธ์ ST (ST strategy) คือเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้น องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคอันจะเกิดจากคู่แข่ง

4) กลยุทธ์ WT (WT strategy) อยู่ในมุมขวาดอนล่าง มีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้องค์กรใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) การตัดตอน (Retrench) เลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate)

แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS MATRIX ของ Weihrich and Koontz สอดคล้องกับ Bruce and Zakon ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ ไว้ 2 ขั้นตอน คือ

1) พิจารณาปัจจัยต่างๆจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2) เปรียบเทียบปัจจัยและจับคู่ปัจจัยต่างๆ

โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาปัจจัยเพื่อนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่

- 1) ปัจจัยภายใน ( จุดแข็ง – จุดอ่อน )
- 2) ปัจจัยภายนอก ( โอกาส – อุปสรรค )

ขั้นตอนที่ 2 การใช้ TOWS MATRIX สามารถประเมินทางเลือกได้จากการเปรียบเทียบและจับคู่ปัจจัยดังแสดงในตารางที่ 2.9 ดังนี้ ( Bruce and Zakon,1980)

ตารางที่ 2.9 แมทริกซ์ทาวส์ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

| ปัจจัยภายใน<br>ปัจจัยภายนอก | จุดแข็ง (S) | จุดอ่อน (W) |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| โอกาส (O)                   | กลยุทธ์ SO  | กลยุทธ์ WO  |
| อุปสรรค (T)                 | กลยุทธ์ ST  | กลยุทธ์ WT  |

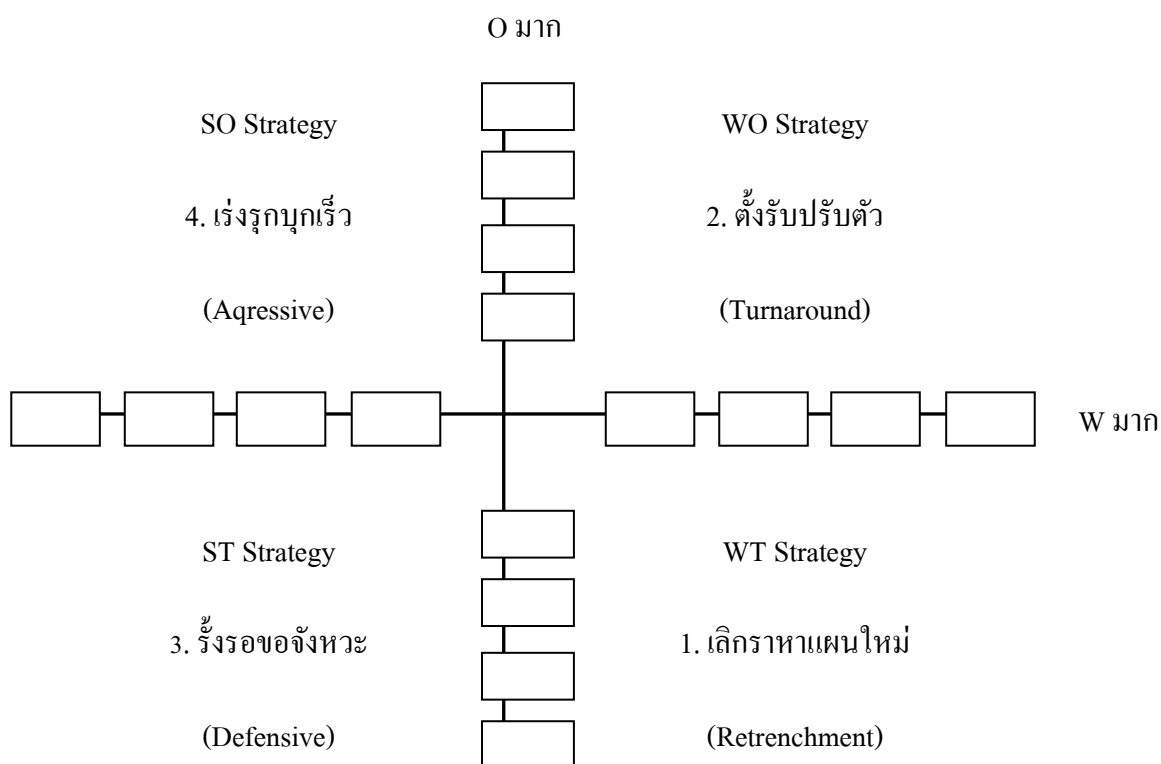
กำหนดให้

S = จุดแข็ง (Strengths)

W = จุดอ่อน (Weakness)

O = โอกาส (Opportunity)

T = อุปสรรค (Threats)



ภาพที่ 2.5 การกำหนดประเภทกลยุทธ์แต่ละคู่ของ TOWS MATRIX

ที่มา: กลยุทธ์ทางเลือกของ TOWS MATRIX Bruce and Zakon (1980 อ้างถึงใน สุธีรา อะทะวงษา, 2551)

กลยุทธ์ทางเลือกของ TOWS MATRIX มีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) เลิกراهاแผนใหม่ (retrenchment) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WT ( WT Strategy ) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องใช้เพื่อการดำเนินงานเมื่อองค์กรมีปัญหายภายใน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรแต่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร การดำเนินกลยุทธ์ WT สามารถจำแนกได้ เช่น การร่วมลงทุน ( joint venture )

การลดค่าใช้จ่าย ( retrench )

การเลิกการผลิต ( liquidate ) เป็นต้น

2) ตั้งรับปรับตัว( turnaround ) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WO ( WO strategy ) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีปัญหาเนื่องจากปัญหายภายในแต่หาโอกาสและ

คู่ทางในการดำเนินงานพัฒนาระบบโครงสร้างภายในให้ดีขึ้น เพื่อสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบจากสถานะภายนอกที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานขององค์กร

3) รุ่งรอกจังหวะ defensive /diversity เป็นทางเลือกกลยุทธ์ ST (ST strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องใช้เมื่อการดำเนินงานขององค์กรมีปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่โครงสร้างภายในขององค์กรมีความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้นกลยุทธ์ ST จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งขององค์กรเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก

4) เร่งรุกบุกเร็ว (aggressive) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการจะเป็น เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด กลยุทธ์นี้องค์กรมีจุดแข็งภายใน และองค์กรเอาจุดแข็งภายในมาสร้างโอกาสในการดำเนินงาน

สรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศในระดับองค์กร มีเทคนิคที่ใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะ MATRIX เป็น 3 แบบ แต่ TOWS MATRIX สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด (สุธีรา อะทะวงษา, 2551) เพราะเป็นการพิจารณาจากการที่นำเอาผลจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงใช้แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX) ดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ และกำหนด กลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

- 1) เร่งรัดพัฒนา สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดแข็งและโอกาส (SO strategy)
- 2) รอกหาโอกาส สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดแข็งและอุปสรรค (ST strategy)
- 3) ปรับปรุงองค์กร สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดอ่อนและโอกาส (WO strategy)
- 4) ทบทวนบทบาท สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดอ่อนและอุปสรรค (WT Strategy)

### การทดสอบกลยุทธ์

1. ทดสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ Eisner (1976) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

1.2 การประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจวัดด้วยเครื่องมือใดๆ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

1.3 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินจะต้องเชื่อถือว่าคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น มีความเที่ยงตรงและมีเหตุผลที่ดี

1.4 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องยอมรับในความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการกำหนดประเด็นสำคัญ ที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตรงตามการนำเสนอ

2. ทดสอบด้วยการประเมิน ตามที่ Madaus, Scriben and Stufflebeam (1983) ได้เสนอการนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบเอาไว้ดังต่อไปนี้

2.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินการเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามกรอบต้องการแท้จริง

สรุปการทดสอบกลยุทธ์สามารถทดสอบได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวิธีการของ Eisner (1976) หรือทดสอบด้วยการประเมิน ตามวิธีการของ Madaus, Scriben and Stufflebeam (1983) โดยทดสอบด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทดสอบตามวิธีการของ Madaus, Scriben, and Stufflebeam (1983)

#### 2.4.3 ความสำคัญและกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาปฐมวัย

การจัดการศึกษาปฐมวัยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะคุณภาพของคนเป็นเช่นไร อยู่ ที่การพัฒนาคนตั้งแต่แรก ในกลยุทธ์การพัฒนาเด็กปฐมวัยของไทย พ.ศ.2550 – 2559 ได้ให้ ความสำคัญดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 )

ประการที่ 1 การพัฒนามนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิ โดยเฉพาะในช่วงปฐมวัยซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่ ยั่งยืนและป้องกันปัญหาสังคมในระยะยาว โดยเน้นให้ครอบครัวเป็นแกนหลักในการพัฒนาเด็ก และให้ชุมชนและสังคมเป็นฐานที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาเลี้ยงดูเด็กทุกขั้นตอน

ประการที่ 2 แนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยด้านพัฒนาการเด็กได้แสดงว่าปัจจัย แวดล้อมและการเลี้ยงดูที่เหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของสมองมนุษย์ได้ ช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการพัฒนาสมอง

ประการที่ 3 องค์ความรู้และแนวคิดสมัยใหม่เรื่องการพัฒนาสมอง ในทศวรรษที่ผ่านมา มีการใช้ศาสตร์ต่างๆ ไปวิเคราะห์สมอง ถ่ายภาพสมองเพื่อศึกษาพัฒนาการแต่ละขั้นตอน ความรู้ใหม่ พบว่า โอกาสแห่งการเรียนรู้และอัตราการเรียนรู้สูงสุดอยู่ในช่วงวัยเด็ก การเติบโต และพัฒนาการของสมองเป็นรากฐานของการเรียนรู้และเริ่มตั้งแต่ทารกอยู่ในครรภ์ในช่วง 3-6 เดือนในครรภ์มีการสร้างเซลล์สมองสูงสุด การเติบโตของสมองสูงสุดในช่วง 0-6 ปี เป็นการ เติบโตทางปริมาณ ทำให้สมองของเด็กมีขนาด 90 – 95 % สมองไม่ได้หยุดเติบโตเมื่ออายุ 6 ปี แต่สมองเติบโตจนถึงอายุ 20-25 ปี การศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของสมอง เช่น การทำงานของสมอง ซีกซ้ายและขวาไม่แยกส่วนกัน แต่จะทำงานในลักษณะร่วมกันทั้งสมองซีกซ้ายและขวา จากองค์ ความรู้นี้นำไปสู่การออกแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ ให้เข้ากับพัฒนาการของสมอง

ประการที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะตามช่วงวัย การพัฒนาคุณลักษณะของเด็กในวัย 3-5 ปี ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ถูกผิด การเรียนรู้ความถูกผิด พ่อแม่ต้องสอนเรื่องการยอมรับ ผิด ไม่หยาบของผู้อื่น ไม่ทำร้ายผู้อื่น เด็กต้องรู้จักการถูกลงโทษ โดยผลของการกระทำผิด การ ควบคุมอารมณ์ เด็กวัยนี้อยากได้อะไรก็ต้องเอาให้ได้ดังใจ ถ้าไม่ได้ก็จะแสดงออกอย่างรุนแรง พ่อแม่ต้องใจแข็งไม่ยอมให้ตามที่ลูกแสดงอาการเรียกร้อง สอนให้เด็กเรียนรู้ในการควบคุมตนเอง ควบคุมความโกรธ ควบคุมความอยาก รู้จักรอคอย พ่อแม่บางคนรู้สึกผิดที่ไม่มีเวลาให้ลูก จึงชดเชยด้วยการซื้อของเล่นให้ เมื่อลูกขออะไรก็ให้โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม ทำให้เด็ก มีปัญหาในการควบคุมความอยาก

ประเด็นที่ 5 การพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า การวิจัยได้แสดงว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเยาว์ เป็นการลงทุนที่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการตามแก้ปัญหาของสังคมที่เกิดขึ้น เพราะความไม่มีคุณภาพของประชากรในสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้ (แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2553-2556)

1. เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
2. เด็กมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
3. เด็กสามารถทำงานจนสำเร็จ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพ

สุจริต

4. เด็กสามารถคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหา และคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. เด็กมีความรู้และทักษะเบื้องต้น
6. เด็กมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน และพัฒนาตนเอง
7. เด็กมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
8. เด็กมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

เมืองพัทยา (2554) ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เสนอกกลยุทธ์การจัดการศึกษาปฐมวัย ไว้ดังนี้ (<http://info.pattaya.go.th/education>)

พัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวทาง

- 1) จัดการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียน หรือศูนย์การเรียนรู้
- 2) ส่งเสริมบุคคลในครอบครัว สถานประกอบการ ในการอบรมเลี้ยงดูบุตร หรือบุคคลที่อยู่ในการดูแลให้ได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กปฐมวัย

วิทยา เขียวกุล (2551) ได้เสนอกกลยุทธ์การศึกษาปฐมวัย ไว้ดังนี้ (<http://witayakornclub.wordpress.com/2009/03/02> )

กลยุทธ์ที่ 1 เตรียมความพร้อมให้เด็กปฐมวัย (อายุ 3-5 ปี) ทุกคนได้รับการพัฒนาตามวัยอย่างเหมาะสม โดยมีมาตรการ

- 1) เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างน้อย 1 ปีก่อนเข้า ป 1
- 2) ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรชุมชน ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนการจัดบริการเตรียมความพร้อมที่มีคุณภาพให้แก่เด็กทุกคน เพื่อปูพื้นฐานความรู้ก่อนเข้าเรียนในระดับพื้นฐาน

3) จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมองของเด็ก (Brain-based Learning) และรณรงค์ให้ความรู้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครองให้เข้าใจเรื่องพัฒนาการทางสมอง

กลยุทธ์ที่ 2 ให้ความรู้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดูเด็กและครู ในการพัฒนาเด็กตามหลักจิตวิทยา และพัฒนาการของเด็กที่ถูกต้องเหมาะสมตามวัย โดยมีมาตรการ จัดบริการเสริมความรู้ความเข้าใจให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดูเด็กและครู ให้มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาเด็กปฐมวัยและวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็กทุกคนในสถานะต่างกันอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามวัย โดยผ่านสื่อต่างๆ และการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การศึกษาปฐมวัยมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนเพราะเป็นขั้นต้นของการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาให้ครบทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจครบทั้ง 4 ด้าน และเป็นวัยที่เด็กมีสมองเติบโตสูงสุด การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยจึงมีความสำคัญจะต้องมีวิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นการเฉพาะสำหรับวัยนี้โดยตรง

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 1) ด้านกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

อโนทัย แทนสวัสดิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเป็นคนบด และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านครุศาสตร์ ใช้เครื่องมือเป็น แบบการวิเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ และจัด Focus Group ผลการศึกษา พบว่า ในกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นแหล่งพลังสติปัญญา นำหน้าคุณธรรม ผู้นำการวิจัย พันธกิจประกอบด้วย 1) ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพให้เป็นผู้ที่มีปัญญาและคุณธรรม 2) สร้างนวัตกรรมการศึกษาที่สร้างสรรค์และให้บริการวิชาการแก่สังคม 3) พัฒนาเครือข่ายทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 4) ส่งเสริมการบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจตามสายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์หลัก ประกอบด้วย 1) การผลิตบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ



2) พัฒนางานวิจัยและให้บริการวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอื่น 4) การเป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิงทางการศึกษา 5) การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 6) มีระบบการประเมินที่เที่ยงตรง ส่วนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตเชิงรุก 2) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพสูง 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัญญาของแผ่นดิน 5) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส และ 6) ยุทธศาสตร์การประเมินองค์กร

สมชาติ พนาเกษม (2552) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนและพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า กลยุทธ์หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดวิธีการ แนวทางในการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การสร้างการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์ด้านการบริหารงานวิชาการ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้สอนในด้านวิชาการ มีการจัดการเรียนการสอนด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง มีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล มีระบบการควบคุมคุณภาพภายใน รวมทั้งมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้

3. กลยุทธ์ด้านการบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมีแนวทางในการดูแลและบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ มีการจัดการด้านประชาสัมพันธ์รวมทั้งมีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

4. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา มีวิธีการ แนวทาง ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน มีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรในองค์กร มีการกระจายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการ

ทบทวนนโยบายและติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทกับการทำงานให้โรงเรียนอย่างสูงสุดเต็มศักยภาพ ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม ชุมชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถจูงใจชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. กลยุทธ์ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ มีวิธีการแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ มีความคล่องตัวและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โครงสร้างองค์การมีลักษณะแนวราบซึ่งสะดวกต่อการสื่อสารภายในและการประสานงาน

6. กลยุทธ์ด้านการวางแผน มีวิธีการ แนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ มีการควบคุมติดตาม และทบทวนกลยุทธ์

7. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีวิธีการ แนวทางในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีการสร้างกลไกเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เกิดความรัก ความผูกพันโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความพึงพอใจและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

8. กลยุทธ์ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ มีวิธีการ แนวทางในการจัดความรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการจัดการสารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ มีระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างพอเพียง มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมไปถึงการเผยแพร่สารสนเทศแก่สาธารณชน

วชิราพร อัจฉริยโกศล (2549) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาในโรงเรียนปฏิบัติการดีเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาที่พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ 12 ลักษณะ โดยการศึกษาวิจัยจากโรงเรียนพหุกรณีศึกษาที่มีการปฏิบัติดีเลิศ (best practices) ทั้งในประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 29 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ “4ร” หรือ “12 ลักษณะ” ในโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ ผลการวิจัยสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) หลักสูตร โดยภาพรวม ลักษณะเด่นของหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศนอกจากเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะที่ตรงกับคุณลักษณะพึงประสงค์ สำหรับสังคม

เศรษฐกิจฐานความรู้ “4ร” หรือ “12 ลักษณะ” แล้ว หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะ 1) เน้นการพัฒนาเด็กทั้งตัวบุคคล (Whole child development) 2) มีความยืดหยุ่นและหลากหลายสูงเพื่อสนองความต้องการและความสนใจของนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปกครอง 3) สอนความแตกต่างรายบุคคลของนักเรียนโดยจัดหลักสูตร 4 ลักษณะคือ หลักสูตรสำหรับนักเรียนทุกคน หลักสูตรลดเวลาเรียน หลักสูตรเพิ่มพูนประสบการณ์ และหลักสูตรขยายประสบการณ์ ซึ่งสามหลักสูตรท้ายเป็นหลักสูตรสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน 4) เน้นการคิด ซึ่งหมายถึง การคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิพากษ์วิจารณ์ โดยจัดเป็นรายวิชาเฉพาะ เช่น Future Problem Solving หรือจัดแทรกอยู่ในรายวิชาต่างๆ 5) เน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งอาจเป็นรายวิชาเฉพาะ เช่น วิชาการออกแบบ หรือจัดแทรกอยู่ในรายวิชาต่างๆ 6) การวิจัย โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศส่วนใหญ่ ให้นักเรียนทำการศึกษาวิจัยเป็นกลุ่ม อาจเป็นหัวข้อเรื่องที่นักเรียนสนใจ หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ทั้งนี้เกิดจากการตั้งคำถามของนักเรียนเอง 7) โครงการงาน อาจเป็นโครงการบูรณาการหรือไม่บูรณาการก็ได้ เป็นการฝึกให้นักเรียนได้ทำงานเป็นกลุ่ม

(2) การเรียนการสอน ครูโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งตามลักษณะรายวิชาและลักษณะผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยภาพรวมวิธีการเรียนการสอนที่ใช้ได้แก่ 1) การอ่าน ทั้งอ่านหนังสือและอ่านบนอินเทอร์เน็ต สอนให้นักเรียนเข้าถึงและสืบค้นจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่มัลติมีเดีย รู้จักคัดเลือกสารสนเทศ รู้จักส่งสารสนเทศที่ถูกต้องและเหมาะสม ไม่ผิดวัฒนธรรม 2) การปฏิบัติจริง เน้นให้นักเรียนได้สัมผัสสิ่งที่เรียน คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ในห้องปฏิบัติการเฉพาะด้านต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ด้านภาษา ดนตรี ศิลปะ เป็นต้น อนึ่งโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศบางแห่งใช้ปฏิบัติการในคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์เฉพาะด้วย 3) การประยุกต์ใช้ความรู้และการบูรณาการความรู้จากวิชาต่างๆ (4) การสอนให้นักเรียนวางแผนการทำงานและคิดอย่างเป็นระบบ 5) การวิจัย ฝึกให้นักเรียนใช้กระบวนการวิจัยในการตอบข้อสงสัย แก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา 6) การให้การบ้าน และครูตรวจการบ้านนักเรียนทุกคนพร้อมบอกผลการตรวจและให้กำลังใจฝึกก่อนขึ้นบทเรียนใหม่ 7) ให้นักเรียนเข้าถึงชุมชน เรียนรู้และรู้จักชุมชน วิถีชีวิต การประกอบอาชีพ วัฒนธรรม และศาสนา 8) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 9) การนำเสนอผลงาน คิดวิเคราะห์ อภิปราย แลกเปลี่ยน และขยายประสบการณ์ 10) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง 11) การแข่งขันทั้งในด้านการปฏิบัติงานและวิชาการ

(3) เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศใช้เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มี

ลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ห้องเรียนที่มีคอมพิวเตอร์พร้อมระบบเครือข่าย 2) สถานีโทรทัศน์หรือห้องออกอากาศพร้อมระบบเครือข่าย 3) ห้องสมุดที่มีหนังสือและตำราที่ได้มาตรฐานเล่มใหม่ (new edition) หนังสืออ่าน วารสาร (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) หนังสือพิมพ์ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) แหล่งการเรียนรู้ในรูปของสื่อการศึกษาประเภทต่างๆ จัดบริเวณสำหรับการสืบค้นด้วยคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูงพร้อมระบบอินเทอร์เน็ต 4) ห้องปฏิบัติการเฉพาะด้านต่างๆ ที่มีเครื่องมือพร้อม ถ้าต้องใช้เทคโนโลยี ก็เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความเร็วสูง และมีประสิทธิภาพ มีชั้นหนังสือสำหรับการค้นคว้า 5) ห้องฝึกซ้อมดนตรีไทย และดนตรีสากล 6) โรงยิมและสนามกีฬาประเภทต่างๆ

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนที่ใช้เสมอๆ ได้แก่ แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งที่เป็นสถานที่ บุคคล บรรยายภาพ วิถีชีวิตของชุมชนประเภทต่างๆ เช่น ชวนา ชาวไร่ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม สนามบิน อุทยานแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์ วัด วัฒนธรรม วิถีชาวบ้าน เป็นต้น

(4) การวัดและการประเมินผล โดยภาพรวม การวัดและการประเมินผลที่ใช้ได้แก่ 1) การประเมินผลสำเร็จของงานโดยครู 2) การประเมินโดยนักเรียนเอง 3) การประเมินโดยเพื่อนนักเรียน 4) การประเมินตามสภาพจริง 5) การทดสอบ 6) การทดสอบย่อย 7) การประเมินผลจากการทำการบ้าน

(5) การบริหารจัดการ สรุปการบริหารจัดการของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศที่สำคัญได้ดังนี้ 1) การจัดชั้นเรียน โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศมีการจัดชั้นเรียนแบบคละ ความสามารถและมีจำนวนนักเรียนประมาณ 24-55 คน ในชั้นเรียน แต่มีบางโรงเรียนได้แก้ไขจำนวนนักเรียนที่มากของแต่ละห้องเรียน โดยแบ่งนักเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการสอนเนื้อหาต่างกันและสลับกันในช่วงโม่งถัดไปเพื่อให้ นักเรียนได้เรียนสาระเดียวกัน 2) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยจัดให้มีการประชุมระหว่างปีภาคการศึกษาเพื่อจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายวิชาที่นักเรียนแสดง ความประสงค์และสนใจเรียน โดยครูผู้สอนเป็นผู้เขียนหรือร่วมกันเขียนตำราเรียนขึ้นใหม่ ครูจัดทำแผนการสอนในระหว่างภาคการศึกษา ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้จะมีการประชุมทุกสัปดาห์ในการพิจารณาการจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาครู โรงเรียนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การทำวิจัยการเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ 4) การทำวิจัยและเขียนตำรา โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศกำหนดให้ครูทำวิจัย อาจจะเป็นวิจัยเล่มใหญ่หรือวิจัยในชั้นเรียน ครูใหม่ต้องทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อศึกษาและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน ส่วนการเขียนตำราโรงเรียนสนับสนุนให้ครูเขียนตำราเพื่อใช้ในการเรียนการสอน 5) การพัฒนาแหล่งการ

เรียนรู้โรงเรียนปฏิบัติเลิศมีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ บางโรงเรียนหาเงินทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนพิเศษ 6) ศาสตร์การครู

วิโรจน์ จันทสิงห์ (2542) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านโมกมันโนนอุดมสามัคคี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า

1) งานวิชาการ มีการกำหนดแผนเพื่อจัดการเรียนการสอน มีการประชุมครู มุ่งเน้นให้ครูทุกคนทำแผนการสอน บันทึกการสอน การใช้สื่อ สอนซ่อมเสริม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการวัดและประเมินผลโดยการระดมสมองจากครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกข้อสอบ

2) งานบุคคล มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายงานให้ทุกคนรับผิดชอบ ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน สนับสนุนให้ไปดูงานที่ดีเด่นในแต่ละปี เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

3) งานกิจการนักเรียน มีการจัดบริการด้านอาหารกลางวัน โดยขอความร่วมมือจากกลุ่มแม่บ้านมาช่วยเหลือในการประกอบอาหารรวมทั้งบุดหนุนจากกลุ่มศิษย์เก่า

4) งานธุรการ การเงิน การบัญชี และพัสดุ มีการมอบหมายให้ครูที่มีความรู้ความสามารถ ละเอียดรอบคอบปฏิบัติงานโดยยึดกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด

5) งานอาคารสถานที่ มีการปรับปรุงอาคารสถานที่เป็นพิเศษ โดยจัดบริเวณอาคารสถานที่เป็นสัดส่วน สะอาดสบาย ร่มรื่นน่าอยู่

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนในเขตบริการ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือร่วมมือกิจกรรมท้องถิ่นอย่างจริงจังโดยไม่หวังผลตอบแทน

อุไรวรรณ เจนวนิชยานนท์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบสอบถามและแบบประเมิน สถิติที่ใช้ได้แก่ มัชฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการศึกษาพบว่า ดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกระบวนการ EDFA จะได้คุณลักษณะของความเป็นเลิศจำนวน 20 คุณลักษณะ โดยมีดัชนีบ่งชี้ทั้งสิ้น 121 ดัชนี เมื่อนำคุณลักษณะและดัชนีบ่งชี้ที่ได้วิเคราะห์หาลักษณะ และตารางจะได้แนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามดัชนี เมื่อนำมาสร้าง

ภาพ (Scenario) ของดัชนีบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ จะได้ภาพทั้งหมด 19 ภาพ ซึ่งบรรยายถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการ ระดับของความเป็นเลิศ และแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามคุณลักษณะนั้นๆ ตามต้องการ เมื่อนำภาพของดัชนีที่พัฒนาขึ้นไปประเมินความเป็นไปได้โดยระบบผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยระบบผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้กับบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชนยิ่งขึ้น จึงนำไปทดลองใช้ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน 1 แห่ง พบว่า ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ เหมาะสมและเป็นประโยชน์ ไม่มีดัชนีใดได้รับการเพิ่มหรือตัดออก

คุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากการวิจัยนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะของปัจจัยเบื้องต้นด้านปรัชญา เป้าหมายของสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ คุณลักษณะอาจารย์ประจำ คุณลักษณะผู้บริหาร สถานภาพการเงิน งบประมาณ ทรัพยากรสนับสนุนวิชาการ และคุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ คุณลักษณะของกระบวนการประกอบด้วย คุณลักษณะของหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ การบริหาร การพัฒนาอาจารย์ การจัดดำเนินงานให้ผลิตผล ประกอบด้วย สมรรถนะเจตคติต่อวิชาชีพของบัณฑิต พัฒนาการด้านบุคลิกภาพ และทักษะทางสังคมของบัณฑิต และผลิตผลด้านวิชาการของสถาบัน .

## 2) ด้านกลยุทธ์การจัดการศึกษา ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างได้แก่ อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และจัด Focus Group ผลการศึกษาพบว่า แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ.2551-2555 มี 4 เป้าหมายหลักได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักเรียน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่างๆอันเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้าน

การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขาและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ.

ปรมะฐั แสงอ่อน (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี (2547-2551)” ของโรงเรียนบ้านท่าเสาดีจ ผลการศึกษาพบว่า

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1.วางแผนกลยุทธ์ 2. กระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3.วางแผนกลยุทธ์ที่ตอบรับกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน

ผลการวางแผนกลยุทธ์ได้กลยุทธ์หลักของโรงเรียน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์กลยุทธ์การบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และกลยุทธ์ระดมทุนจากองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มงบประมาณ

ผลการกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้มุมมอง 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 14 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 11 กลยุทธ์ 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 9 กลยุทธ์ 3) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 4 กลยุทธ์ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 4 กลยุทธ์

ผลการวางแผนกลยุทธ์ที่ตอบรับกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน พบว่าทิศทาง กลยุทธ์หลัก และการกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

พิธาน พันทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เครื่องมือใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบข้อเสนอแนะ ได้แก่

1. การจัดโครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กจะมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้นแตกต่างจากโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ในโรงเรียนทั่วไป

2. รูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก จะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบเพื่อให้เกิดศรัทธาในองค์กร

3. การจำแนกงานภายในโรงเรียน ควรแยกเป็นงานประจำที่ต้องทำด้วยตนเองและงานที่ไม่จำเป็นต้องทำ ด้วยตนเอง มีการมอบหมายงาน การประสานควบคุม กำกับให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอน

4. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน จะต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ชุมชนช่วยระดมทุนทรัพย์ แรงงาน ทั้งนี้เน้นการมีส่วนร่วมตามหลัก Education for All หรือ All for Education )

5. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันควรมีการผสมผสานระหว่างครูใหม่กับครูเก่าให้ลงตัว

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนจ้างครูช่วยสอน แก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น จัดสรรเงินที่ใช้พิจารณาความดีความชอบให้โรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีพิเศษ

7. ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดหา ผลิตและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกตลอดจนการให้บริการหนังสือแบบเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อการเรียนการสอนหลายรูปแบบ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

8. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดหลายด้าน การจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงหลายรูปแบบ จาก 1 คนต่อ 1 ชั้น หรือการสอนในลักษณะกลุ่มใหญ่ (Large group) มาเป็นการเรียนการสอนแบบกลุ่มย่อยหรือรายบุคคล (Individual)

### 3) ด้านองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

สุชาดา อังศุจินดา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน โดยทำการศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชน องค์ประกอบความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน และศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้้องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วยด้านคุณภาพการจัดการศึกษา



ด้านมูลค่าที่ผู้ปกครองต้องจ่ายเพื่อการเรียนของนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ การอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงเรียน ด้านการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนและด้านการให้บริการเสริมของโรงเรียน

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ได้ศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็กนาร่อง เครื่องมือใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลลิสมัล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การบริหารจัดการ 4) การจัดการเรียนรู้ 5) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ 6) การมีส่วนร่วมของชุมชน 7) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 8) ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และในปัจจัยทั้ง 8 ปรากฏว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีอิทธิพลน้อยที่สุด

#### 4) ด้านการบริหารโรงเรียนปฐมวัย ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

กะนิ้ง สายแก้ว (2549) ได้ศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ทั้งการบริหารโดยภาพรวม การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และดัชนีวัด โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบายที่มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาบริบทโดย 1) การศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา และ 2) การอภิปรายกลุ่มเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของจังหวัดสุรินทร์ 3) การศึกษาพหุกรณีสถานศึกษาด้านแบบการบริหารจัดการปฐมศึกษา จำนวน 3 แห่ง ขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจากข้อมูลที่สังเคราะห์ ได้จากผลการวิจัยในขั้นตอนแรกด้วยวิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสองครั้ง และขั้นตอนที่สามเป็นการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จากขั้นตอนที่สองโดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ด้วยวิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและวิธีการปรึกษาพิจารณา ผู้มีส่วนได้เสีย

ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่กำหนดวิสัยทัศน์ว่า ภายในปี 2554 จังหวัดสุรินทร์จะเป็นจังหวัดชั้นนำในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างหลากหลายและทั่วถึง และได้พันธกิจ 7 ประการ คือ 1) จัดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) สร้างโอกาสให้เด็ก

กลุ่มเป้าหมายได้เข้าศึกษาในระดับปฐมวัยทุกคน 3) สร้างและพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีคุณธรรม จริยธรรม และได้รับการเตรียมความพร้อมในพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา 4) สร้างเครือข่าย แหล่งการเรียนรู้ และระบบสารสนเทศโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 5) สร้างความตระหนักให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม 6) ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานและ 7) พัฒนาคณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1) ด้านกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

Lawire and Cobbold (2001) ได้ศึกษาการเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) และการแปลงกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด (Cascading) สำหรับองค์กรข้ามชาติ โดยการศึกษาบริษัทเป็นรายกรณีชื่อ Crosshouse ผลการศึกษาพบว่า บริษัท Crosshouse ประสบความสำเร็จและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลังจากการใช้หลักการบริหารกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงสู่กิจกรรมที่เป็นกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวางแผน การสื่อสาร การรายงานผลการปฏิบัติงานทำได้อย่างรวดเร็วในเชิงพฤติกรรมทางการบริหาร และช่วยให้เกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรอย่างรู้สึกในความเป็นเจ้าของและการรับรู้ในกลยุทธ์ที่องค์กรสร้างขึ้น สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการบริหารเชิง กลยุทธ์ตามที่ประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดของบาลานซ์สกอร์การ์ด

Morrison (2002 ) ได้ศึกษาเรื่อง Performance Management in Further Education : Balanced Scorecard Approach โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาว่าระบบการบริหารตามหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดของแคปแลนและนอร์ตันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยวิธีการ Action Research ด้วยการเข้าศึกษาวิทยาลัยการอุตสาหกรรม สอบถามด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยตอบว่า รูปแบบการบริหารจัดการที่ได้พัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดประสบความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ และจากหลักฐานจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สอบถามไปยังผู้ปฏิบัติ และการจัดการสัมมนากลุ่มผู้บริหารอาวุโสนำไปสู่บทสรุปที่ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหาร ที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล ที่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดของการบริหารจัดการสู่การวางแผนการดำเนินงาน สามารถดำเนินการและพัฒนาทบทวนการทำงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล

## 2) ด้านกลยุทธ์การจัดการศึกษา ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

McCarthy (1991) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4–5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงาน ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำแผนไปใช้และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผน กลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือการไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่า แผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

Mark D. Baldwin (1994) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อสนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่เปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

Park, John Ellis (1997) ได้ ศึกษาเรื่องการศึกษากฎการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง วัดดูประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมี

จุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร และ 2. เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร

Goodspeed (2003) ได้ศึกษาเรื่องการแปลงและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะตัดสินใจว่า ถ้านำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในหน่วยงานทางสาธารณสุขจะสามารถพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ ตามที่นำมาใช้ในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาของการ วางแผนกลยุทธ์ในองค์กรดังกล่าวมี 4 ประการ คือ 1. มีผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 5 ที่เข้าใจเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร 2. มีผู้บริหารถึงร้อยละ 85 ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงในการวิเคราะห์กลยุทธ์ 3. มีกลยุทธ์ถึงร้อยละ 8 ที่ไม่มีการเชื่อมโยงกับแผนงบประมาณ และ 4. มีเพียงผู้บริหารร้อยละ 2 ที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์

สรุปจากงานวิจัยดังกล่าวทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวทางที่หลากหลายในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อหากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย ข้อมูลของการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย และกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ ตามที่ได้กำหนดไว้ทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการวิจัย และเป็นแนวทางในการศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ต่อไป