

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยได้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

ตอนที่ 3 รูปแบบและแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานนั้น กระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเจตนารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้รู้ได้เสนอความหมายของการบริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2542 : 11) กล่าวว่า การบริหารและการจัดการเป็นกระบวนการในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสรรหาและผสมผสานทรัพยากรบุคคลกับทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การกับการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก องค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดระบบงาน การจัด โครงสร้างของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรปัจจัย ส่วนการบริหารเป็นเรื่องของการสรรหาและการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 11) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.2 ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม นโยบายการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้บัญญัติไว้ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานทั่วไป

1.2.1 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการ ได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและ การมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่จะให้สถานศึกษามี ความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาการเรียนรู้ ตลอดจน การวัดผลประเมินผลรวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมี คุณภาพและประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 :33) คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความ ต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ตามกรอบ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา นิเทศเพื่อการพัฒนา การใช้หลักสูตรภายในสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้เขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมจัด กระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้และผู้เรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจาก

แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ ใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง

3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

สถานศึกษา จะต้องกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาจัดทำหลักฐาน เอกสารการศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาดำเนินการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ เทียบโอนผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียนจัดให้มีการ ประเมินผลทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียน ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินจัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล มีการเทียบโอนผลการเรียน โดยคณะกรรมการ จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องสนับสนุนส่งเสริม ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ต่อเนื่อง อยู่เสมอ

5. การพัฒนา ใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ เหมาะสมเพื่อการศึกษา จัดหา จัดทำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้กับครูและผู้เรียนอย่าง เพียงพอและหลากหลาย

6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

สถานศึกษา จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เพียงพอและ สอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียน ได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและ นอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุน ให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนหลักสูตรกระบวนการ เรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

สถานศึกษาดำเนินการเสริมความรู้และประสบการณ์ให้กับชุมชน โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนสามารถ เลือกรรรมภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและ ความต้องการ โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่นสนับสนุน และช่วยเหลือให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างชุมชน โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่น

1.2.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมี ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดี ขึ้นต่อผู้เรียนสถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 36) คือ

1. การจัดตั้งงบประมาณ

สถานศึกษา ต้องจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ด้าน งบประมาณของสถานศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาแผนงาน / โครงการของฝ่ายต่างๆ เพื่อนำไปจัดตั้งเป็นแผนงบประมาณของสถานศึกษา จัดทำแผนงบประมาณตามแผนงาน / โครงการ ใช้มีความเชื่อมโยงกับสถานศึกษาและขอบเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ ของแผนงาน งาน / โครงการ และจัดตั้งงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อเสนอความเห็นขอต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำคำขอตั้งงบประมาณของสถานศึกษาเสนอเขตพื้นที่การศึกษา ทำข้อตกลงบริการสาธารณะ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การจัดสรรงบประมาณ

สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษาตามแผนพัฒนา การศึกษาประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ โดยจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขอใช้งบประมาณไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประเภทต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี อนุมัติ การใช้ งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการที่ได้รับงบประมาณ โอนเงินงบประมาณ วงเงินรวมต่างประเภท งบรายจ่ายของแต่ละแผนงาน งาน/โครงการ แล้วรายงานผลการดำเนินงาน

ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงรายละเอียด ผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงาน งาน/โครงการ ตามแบบที่กำหนดไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ โดยกำหนดแผนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา วางแผน ตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินความพอเพียง และประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา ตรวจสอบระบบปฏิบัติงาน สอบทานความเชื่อถือได้ของข้อมูล ตรวจสอบระบบความดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สินของหน่วยงานรับตรวจ นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต โดยการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

สถานศึกษาต้องวางแผน ปรณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษา ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สรุปรายงานเผยแพร่ และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ในด้านกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา สถานศึกษาต้องสำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอกู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ประสานการกู้ยืมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ สถานศึกษาควรจัดระบบสวัสดิการ เพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการทรัพยากร โดยการสำรวจและจัดทำข้อมูลทรัพยากรเพื่อการศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาร่วมมือกัน ใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนและสถานศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ดำเนินการเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

5. การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง สถานศึกษาขึ้นเรื่องขอเบิกเงินพร้อมหลักฐานสำหรับรายการที่มีได้จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นเงินก้อน เช่น เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ให้เขตพื้นที่การศึกษา เว้นแต่กรณี การขอเบิกเงินงบประมาณที่จัดสรร และกำหนดให้เบิกเป็นวงเงิน

รวมไม่ต้องยื่นเรื่องให้เขตพื้นที่การศึกษา การรับเงินและการเก็บรักษาเงิน สถานศึกษาสามารถรับเงินนอกใบเสร็จรับเงิน และเก็บรักษาเงิน ในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาส่วนการจ่ายเงินสถานศึกษาสามารถจ่ายเงินในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรหรือผู้มีสิทธิโดยตรง เว้นแต่กรณีที่เป็นอำนาจจ่ายของคลัง และที่คลังกำหนดให้ส่วนราชการผู้เบิกเป็นผู้จ่าย ส่วนการหักเงิน ณ ที่จ่ายและนำเงินที่หักส่งสามารถดำเนินการได้ตามอำนาจหน้าที่ โดยนำส่งคลังโดยตรง หรือนำส่งคลังผ่านทางธนาคาร

6. การบริหารบัญชี

สถานศึกษาสามารถจัดทำบัญชีการเงิน ทะเบียนทางการเงิน โดยจัดทำบัญชีและทะเบียนเฉพาะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา จัดทำรายงานการเงินและงบการเงินส่งเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน ส่วนการจัดทำและจัดหาค่าพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน สถานศึกษาสามารถจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลาง ที่เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง จัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สถานศึกษาควรวางแผนจัดหาวัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี เฉพาะส่วนที่จะจัดหาเอง หรือที่จะร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น หรือหน่วยงานอื่นจัดหา กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ เว้นแต่กรณีที่มีแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะเป็นมาตรฐานอยู่แล้วพัฒนาระบบสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ จัดหาพัสดุด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาดำเนินการเอง หรือร่วมกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดหาตามแผนในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามระเบียบ กฎหมายกำหนด ตลอดทั้งการจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา

1.2.3 การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 51) คือ

1. การวางแผนอัตรากำลัง

สถานศึกษาต้องประเมินความต้องการอัตรากำลัง จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น และการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอขอเปลี่ยนแปลง การกำหนดตำแหน่ง การขออนุมัติตัด โอนตำแหน่งและอัตรารายเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3. การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวบรวมและรายงาน ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

4.1 การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณี อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย รวมทั้งสามารถดำเนินการสรรหา และจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรากำลังประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราว

4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม สถานศึกษาจะต้องแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ และเกณฑ์ปฏิบัติ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ดำเนินการให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ สำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ในตำแหน่งครูผู้ช่วยตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่ได้แจ้งให้ทราบรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม แล้วแต่กรณี ต่อเขตพื้นที่ศึกษาดำเนินการแต่งตั้งหรือส่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษากรณีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อเขตพื้นที่การศึกษา กรณีการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สถานศึกษารวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษา ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงาน ในกรณีที่เห็นชอบการรับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่อง ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาในกรณีให้ความเห็นเห็นว่าไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาด้านสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ ต่อจากนั้นจึงส่งย้ายและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5.2 การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษากรณีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์ และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาด้านสังกัด และเขตพื้นที่การศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน กรณีการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สถานศึกษารวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงานสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาในกรณีที่ให้ความเห็นชอบรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่อง ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีให้ความเห็นชอบว่าไม่ควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาด้านสังกัดข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายทราบต่อจากนั้น ส่งย้ายและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

สถานศึกษาตรวจสอบคำขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความประสงค์จะขอเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ และเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาเสนอแนะให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่มิใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอเปลี่ยนตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น ๆ จากนั้นจึงดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

7. เงินเดือนและค่าตอบแทน สถานศึกษาแจ้งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบถึงอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

8.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ ให้สถานศึกษาประกาศเกณฑ์การประเมิน และแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เสนอคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะ ผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแลแต่งตั้ง

8.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ) ให้สถานศึกษาเสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรม อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10. การลาศึกษาต่อ

สถานศึกษาอนุญาตหรือเสนออนุญาตการลาศึกษาต่อตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด และเสนอเรื่องอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาศึกษาต่อให้เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด หรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

และที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด นำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษา รายงานผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในการ ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพ การศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชู เกียรติผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่น ตามความเหมาะสม

13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

สถานศึกษาดำเนินการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติ ตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ควบคุมดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาวินัยในตนเอง ป้องกันไม่ให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

15. การดำเนินการทางวินัยการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควร กล่าวหาว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บริหารสถานศึกษา อาจส่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิด วินัย หรือสั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวน แล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง หลังจากนั้นจึงรายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยัง เขตพื้นที่การศึกษา

15.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและผู้แต่งตั้งตามกฎหมาย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีอันมีมูลว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทำผิดวินัยร้ายแรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

ในกฎ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ลงโทษ ปลดออกหรือ ไล่ออก หลังจากนั้นจึงรายงาน การดำเนินงานทางวินัยร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนกรณีความผิดร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจาก ราชการไว้ก่อนตามที่กฎหมายกำหนด

17. การอุทธรณ์

สถานศึกษารับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา เสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอุทธรณ์ และการร้องเรียนของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจ ตามกฎหมาย

18. การร้องทุกข์

สถานศึกษารับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อ ประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

19. การออกจากราชการ

19.1 การลาออกจากราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา อนุญาตการลาออกจาก ข้าราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด หรือรับเรื่องการลาออกจากราชการ ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชาแล้วแต่กรณี หรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจาก ราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหาก เห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

19.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง หรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

20. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยดำเนินการ รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

21. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษา รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปี เกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

22. งานยกเว้นคุณสมบัติ โดยเสนอความเห็นและข้อมูลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ขอยกเว้นคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอ

23. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

สถานศึกษาดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ไปยังผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด และจัดทำทะเบียนผู้ที่ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสังกัด

1.2.4 การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารระบบขององค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 64) คือ

1. การพัฒนาระบบและข้อมูลสารสนเทศ

สถานศึกษา ควรจัดระบบมาตรฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการบริการจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลางนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

สถานศึกษาควรประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้

บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษา ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. การวางแผนการศึกษา

3.1 แผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของสังคมและชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของบุคคลและชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เสนอแผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ จากนั้นจึงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับแผนการพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีหรือแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาจะต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและกรอบแนวทางการจัด และพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามนโยบายและกรอบแนวทางของสถานศึกษาและตามนโยบายที่ได้รับจัดสรรกับทรัพยากรของสถานศึกษาจัดหาได้เองเสร็จแล้วเสนอผ่านแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน สถานศึกษาควรศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา แง่ผลการศึกษาวิจัยให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ และเผยแพร่การศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

5. การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน สถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยวางแผน และดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหาร และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

8. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสนับสนุนข้อมูลรับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี

9. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ สถานศึกษาจะต้องวางระบบและวิธีปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุของสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่และตามกรอบของระเบียบและกฎหมายที่กำหนด ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดทำบัญชีของสถานศึกษาตามระเบียบที่กำหนด ขอเบิกจ่ายงบประมาณไปยังคลังจังหวัดผ่านเขตพื้นที่การศึกษาตามระบบที่กำหนดกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนและระเบียบที่กำหนด

10. การอำนวยการด้านบุคลากร โดยจัดระบบการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนา สิทธิประโยชน์และสวัสดิการตลอดจนการดำเนินการทางวินัยตามบทบาทความรับผิดชอบของสถานศึกษา

11. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม โดยบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

12. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน สถานศึกษาจะต้องประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษาและเสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

13. การรับนักเรียน สถานศึกษาจะต้องกำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาและแผนการรับนักเรียน โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการรับนักเรียนตามที่กำหนด

14. การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา โดยเสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวม เลิกหรือเปลี่ยนแปลงสภาพสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

15. การอำนวยการและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย โดยการสำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย กำหนดแนวทางและเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของ เขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นหน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากร เพื่อการศึกษาร่วมกัน

17. การทัศนศึกษา สถานศึกษาจะต้องวางแผนการนำนักเรียน ไปทัศนศึกษานอก สถานศึกษา แล้วดำเนินการนำนักเรียน ไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนด

18. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน โดยดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและ ความถนัดของนักเรียน

19. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา โดยการวางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ของสถานศึกษา ดำเนินงานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด ติดตามประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนางานประชาสัมพันธ์งานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

20. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมสนับสนุน และ ประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่น ที่จัดการศึกษา

21. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น โดยการประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

22. งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา โดยการจักระบบ จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้ แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

23. การจักระบบควบคุมภายในหน่วยงาน สถานศึกษาจะต้องวางแผนการจักระบบควบคุม ภายในสถานศึกษา ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนด ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบจะเห็น ได้ ว่า เมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546มีการปรับโครงสร้าง

การบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานในสังกัด เช่น เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร ตลอดจนอำนาจหน้าที่และภารกิจหลายด้านตามไปด้วย แม้ว่าหลายเรื่องจะต้องรอการกำหนดกรอบและแนวนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการแต่ในส่วนของกรดำเนินงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวมาบางส่วนไม่จำเป็นต้องรอการมอบอำนาจจากส่วนกลาง โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ เป็นสิ่งที่สถานศึกษาสามารถกระทำได้ทันที ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการและผู้ใช้บริการจากสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

Certo and Peter (1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

David (1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

Wright and others (1992) ให้คำจำกัดความกลยุทธ์หมายถึง แผนของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

Samuel Paul (1983) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์การภาครัฐบาล กำหนดนโยบายค้ำนึ่งถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้และค้ำนึ่งถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมโดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้ องค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์หลาย ประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่องของ องค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะ เกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และ มองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทาง และภารกิจงานขององค์กรเป็น ไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรม ต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

2.2 ลำดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

กลยุทธ์นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย(Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และวิธีการ บรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว ขององค์กร การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายหน้าที่สำคัญของ กลยุทธ์คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วย ผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นกลยุทธ์จะต้องมี ลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้มีความสอดคล้องต้องกันและมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการ ได้แก่ ยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540)

สมยศ นาวิการ(2539) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับ กลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

1.กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่ เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรร ทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็น 1.การอยู่คงที่ 2.การเจริญเติบโต 3.การตัดทอน

2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของ บริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายใน หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ SBU เดียวกัน โดยทั่วไป SBUของบริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ SBU สามารถพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัทกลยุทธ์ ระดับธุรกิจของSBUจะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้ สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่างคือ 1. การเป็นผู้นำทางต้นทุน 2. การสร้างความ แดกต่าง 3. การมุ่งเน้นเฉพาะ

3.กลยุทธ์ระดับหน้าที่(Functional Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมาภายใต้ข้อจำกัด ของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์อย่างหนึ่งของแผนการตลาดคือ การพัฒนาตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงกว่าปีที่ผ่านมา

ด้วยการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างของกลยุทธ์ อาร์ แอนด์ ดี คือการเป็นผู้ตามเทคโนโลยี (การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น) และการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี (ผู้บุกเบิกการคิดค้นสิ่งใหม่)

2.3 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดี และถูกต้อง ดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานงานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

2.4 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนหรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการ กลยุทธ์ (Strategic Management)

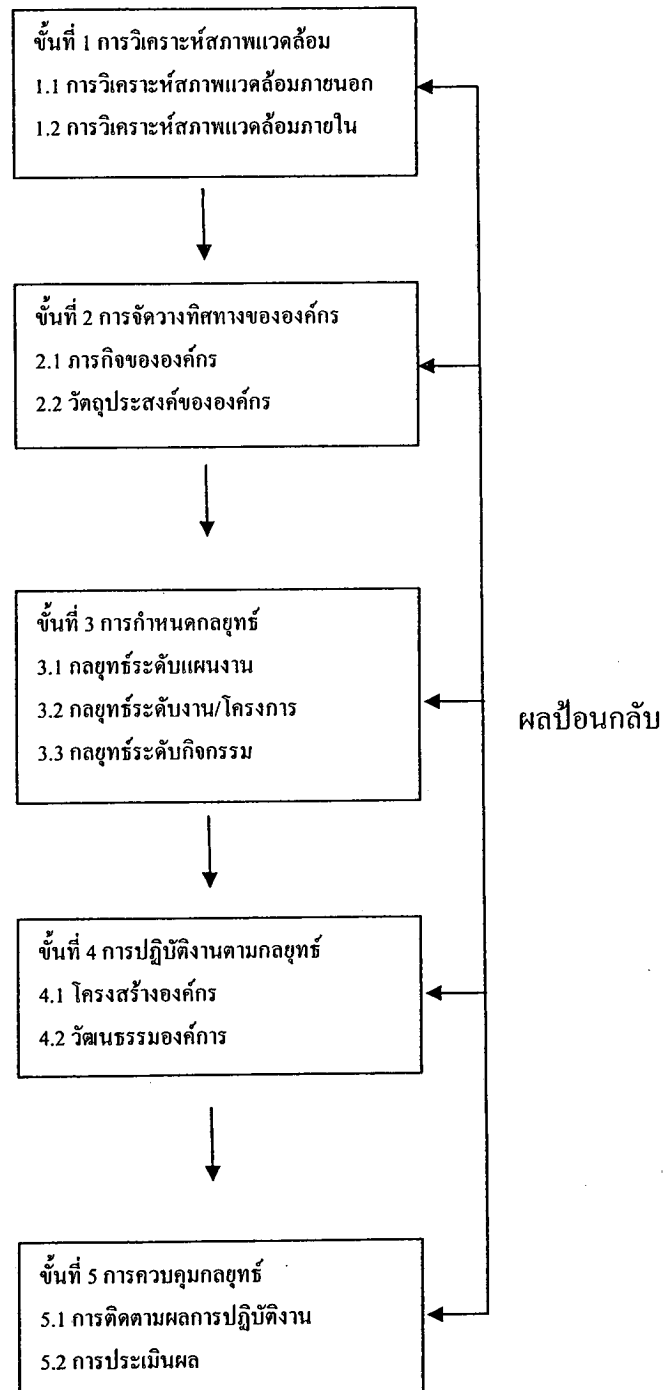
Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่ดำเนินถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึง โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



แผนภาพที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Certo and Peter, 1991

ชงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวาง
 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร/ภายใน
- 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
- 1.4 ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

- 2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
- 2.2 กำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญ
 ของปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

- 3.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 3.2 โครงสร้างองค์การ
- 3.3 ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
- 3.4 ระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

Maassen and Van Vught (1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของ
 สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning)
 เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา
 และความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของ
 บุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อชุมชน
4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทาง
 ของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

William Pfeiffer (1991) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

Goodstein and others (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือองค์การจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์การจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ ก็คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

Bikas C. Sanyal (1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and

Repetitive Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

2. พิจารณา (Corporate Analysis)

S = Strength จุดแข็ง

W = Weaknesses จุดอ่อน

O = Opportunities โอกาส

T = Threats ภาวะคุกคาม

3. เลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์(Generating Strategic Alternatives)

4. การกำหนดนโยบายและแผนงาน โครงการตามกลยุทธ์(Action Plan)

5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์(Implementation)

นอกจากนี้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการใช้คำว่า “MVOSA”

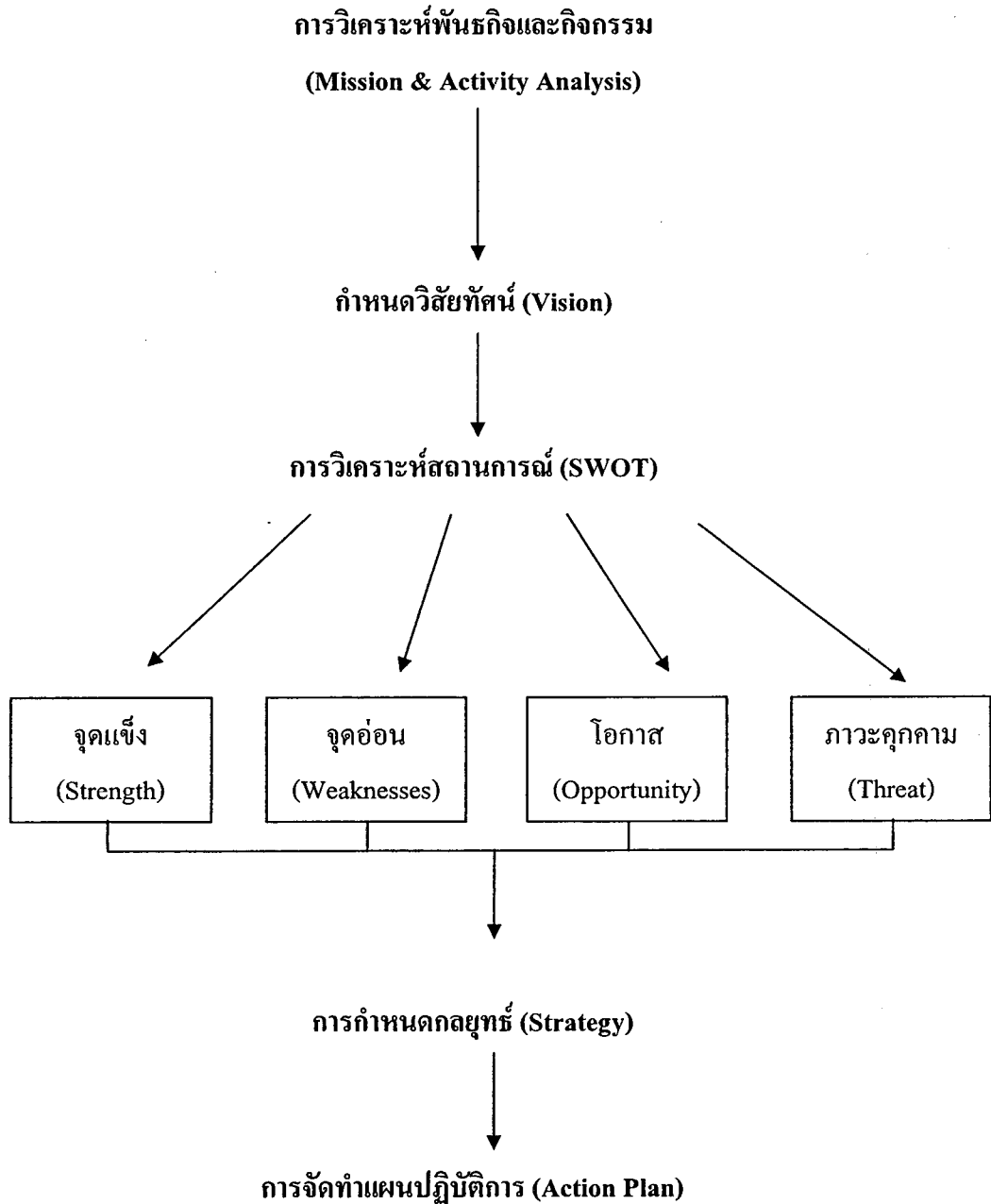
M = Mission พันธกิจ

V = Vision วิสัยทัศน์

O = Objective วัตถุประสงค์

S = Strategy กลยุทธ์

A = Action plan แผนปฏิบัติการ



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์, 2542

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์การที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสัมพันธ์ของเหตุ (cause) และผล (effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ตีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ที่ถ่วงถ่วงแล้ว ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (process) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงานการจัดทำนโยบายการจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดคิดการดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) จะทำเมื่อใด (when) จะทำที่ไหน (where) ใครเป็นคนทำ (who(m)) และทำอย่างไร (how) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญาเพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผน สาม ชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์การ แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

2.5 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายหรือ กลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

โอกาส

จุดแข็ง

สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกตัว”
สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”

จุดอ่อน

อุปสรรค

แผนภาพที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน - โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง - อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรองจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพัทธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง - จุดอ่อนและโอกาส - ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกัน ไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้นำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์การตกอยู่สถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบัน ว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์การพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและ จุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อย เพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์การ เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงาน ด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่ หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมี ความสมบูรณ์มากขึ้นหรือส่งเสริม โครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดย การจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงานทั้งหมด ความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการ ที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลด กิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานของ องค์การที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึง ประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้ว ชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุด แข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มาก น้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน

สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความ โน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและลักษณะค้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใดจากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกน โอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่ง เป็นการจับคู่ระหว่าง โอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สอง เป็นการจับคู่ระหว่าง โอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การสถานการณ์ทั้งสี่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยทำให้ ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

Courtland et al. (1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ความสามารถพิเศษ ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี ผู้นำตลาดที่ถูกล้อมรับ การแข่งขันที่รุนแรง ผู้นำทางเทคโนโลยี ความได้เปรียบทางด้านทุน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ อื่น ๆ	ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ฐานการแข่งขันที่ถดถอยลง เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดความสามารถทางการบริหาร การวิจัยและพัฒนาล่าช้า สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน การรวมธุรกิจตามแนวคิด ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว อื่น ๆ	การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายกำลังเพิ่มขึ้น ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ อื่น ๆ

Sallis (1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการประเมินคุณภาพการศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</p> <p>ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</p> <p>ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</p> <p>สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี, ศิลปและการละครอย่างมาก</p> <p>ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</p> <p>คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</p>	<p>ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</p> <p>คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</p> <p>งบประมาณไม่พอ</p> <p>ขาดที่จอดรถ</p> <p>การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง</p> <p>พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</p> <p>ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</p> <p>โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</p> <p>ร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</p>	<p>ขาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</p> <p>โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์เกษียณอายุ</p> <p>สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</p> <p>ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</p>

ตอนที่ 3 รูปแบบและแผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการแบบองค์รวมที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (All for Education) โดยการกระจาย

อำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร จึงกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน ดังนี้

3.1 รูปแบบศูนย์โรงเรียน

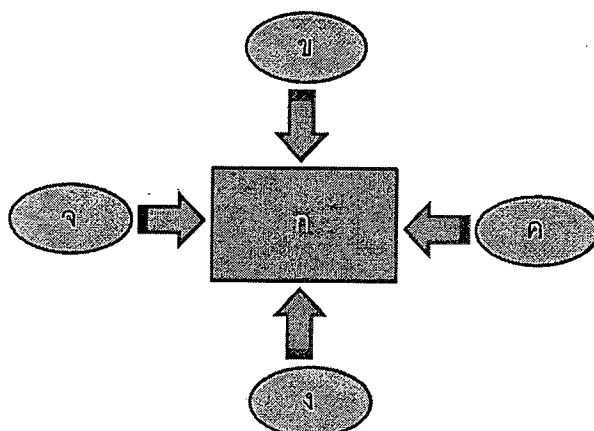
“ศูนย์โรงเรียน” (School Center) คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมด หรือมาเรียนรวมกันบางชั้นเรียน หรือจัดการเรียนการสอนเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 2) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน
- 3) เพื่อระดมทรัพยากรของทุกโรงเรียนมา เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้
- 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

ลักษณะการดำเนินงาน

3.1.1 รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”



1. รูปแบบ

1) มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน ที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลาง หรือสามารถเดินทางได้สะดวก เป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย

2) นำนักเรียนทุกระดับชั้นเรียนมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน

3) วางแผนจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหาร และครูสายผู้สอน ตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก

4) นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

2. วิธีดำเนินการ

1) วางแผนการบริหารจัดการศูนย์โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย

2) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนรวมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน

3) นำผู้บริหารและครูผู้สอนมาวางแผนการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

4) กำหนดบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน

5) พิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนตามความเหมาะสม

6) ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคน ทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

1) บุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย

- ผู้บริหาร โรงเรียน
- ครูผู้สอน/นักการภารโรง
- ผู้นำทางการศึกษา
- ผู้นำชุมชน
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กำนันผู้ใหญ่บ้าน

2) งบประมาณ

- ค่าพาหนะนักเรียน
- ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้
- ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก
- ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

4. ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

1) นักเรียนได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

2) นักเรียนใน โรงเรียนหลัก และ โรงเรียนเครือข่ายมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

3) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาทั้งโรงเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่น

4) ประหยัดงบประมาณภาครัฐลงทุนด้านงบประมาณแต่คุณภาพนักเรียนสูงขึ้น

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

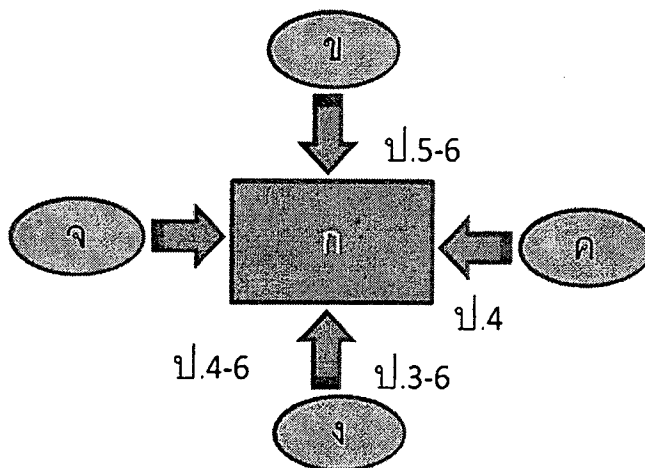
1) ผู้บริหาร ครู และหน่วยงานระดับนโยบาย มีความพร้อมและมีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2) ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา องค์กรท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน มีความเข้าใจในรูปแบบการบริหารจัดการแบบ “ศูนย์โรงเรียน” อย่างแท้จริง และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

3) มีงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียงและต่อเนื่อง

3.1.2 รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้น”

1. รูปแบบ



2. วิธีดำเนินการ

- 1) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายในบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป. 1-3 หรือ ป.4-6 ไปเรียนร่วมกับโรงเรียนหลัก
- 2) จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย
- 3) สนับสนุน ค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน
- 4) จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม
- 5) การบริหารจัดการ โรงเรียน ในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่ายอยู่ให้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

- 1) ปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ เพื่อให้ให้นักเรียนที่มาเรียนร่วมได้รับบริการอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าพาหนะจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา
- 3) ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาสาสมัคร ชนาคารสมอง (ผู้เกษียณอายุที่มีเวลาว่างและมีความสมัครใจทำการสอน) มาเป็นวิทยากร

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ลดภาวการณ์ ขาดแคลนครูผู้สอน
- 2) ผู้เรียนได้เรียนครบตรงตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้
- 3) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน
- 4) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียนของชุมชน

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) การบริหารจัดการ โรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ยาก หาก ไม่ยึดหลักของการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะของการมีส่วนร่วมในฐานะของ “หุ้นส่วน”
- 2) กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของ โรงเรียน
- 3) การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้

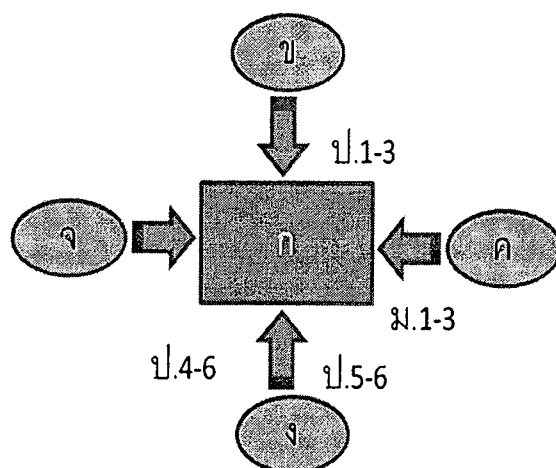
4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกันการดำเนินงานกับโรงเรียนมารวม และโรงเรียนหลัก ตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ต่อ โรงเรียนและชุมชน

6) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ติดตาม กำกับ ดูแล และนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและจริงจัง โดยมีแผนพัฒนาโรงเรียน ขนาดเล็กในสังกัดที่กำหนดไว้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3.1.3 รูปแบบ “เรียนร่วมช่วงชั้น”

1. รูปแบบ



2. วิธีดำเนินการ

1) ชั้นวางแผนและเตรียมการ

1.1. ศึกษาข้อมูล โรงเรียนทั้งข้อมูลจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี จำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียงสภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง

1.2. จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือ

จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่

- ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2)

- ศูนย์ ป. 1-2

- ศูนย์ ป. 3-4

- ศูนย์ ป. 5-6

หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานวางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตาม ระดับช่วงชั้น ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์ จำนวนครูที่จะทำการสอนจริงในชั้นเรียน

ประชุมผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและข้าราชการครูทุกคนตามจุดศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเรียนรวม ช่วงชั้น เพื่อวางแผนร่วมกันในการบริหารและจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

2) ประชุมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ประกอบการ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

3) จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล(รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอตำบล และโรงเรียน

5) ดำเนินงานจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

ด้านการจัดการเรียนการสอน

- จัดครูในตำบลรวมกัน แล้วพิจารณาจัดครูผู้สอนผู้บริหารจัดการ ตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ

- การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ทุกโรงเรียนมีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น

- การบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหาร โรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้น ร่วมกันวางแผนในเรื่องต่างๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุ สื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

- การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ โรงเรียนโดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้น ๆ

- ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ โรงเรียนเดิมผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวนักเรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกัน จากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น

- การวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่งผลการวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของนักเรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน

- การบริหารงานบุคคลผู้บริหาร โรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลนักเรียน และปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น

- การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียนระดับตำบลก่อนเข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน

- ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุน ค่าพาหนะให้นักเรียนทุกคนจัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้นักเรียนได้เดินทางปลอดภัย

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

1) จัดค่าพาหนะให้กับนักเรียนทุกคนที่เดินทางไปเรียนทุกคนที่เดินทางไปเรียนรวม โดยจัดหารูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับ – ส่งนักเรียน เงินอุดหนุนนักเรียนที่จัดสรรให้กับนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริงของพื้นที่

2) จัดค่าพาหนะให้กับครูที่ไปปฏิบัติ งานศูนย์โรงเรียน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์ระดับตำบลแบบเรียนรวมช่วงชั้น

2) ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบลแบบเรียนรวมช่วงชั้นใน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยการดำเนินการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่เป็นคุณภาพนักเรียน

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

1) ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับนโยบายมาตรการแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้และแสวงหาความร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อเกิดการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ระเบียบปฏิบัติใดที่ไม่เอื้อต่อการจัดการต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพ

2) หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ จะต้องสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดสรรค่าพาหนะ ค่าเบี้ยประกันชีวิต ให้กับนักเรียนหรือการได้รับสนับสนุนดูแลด้านอื่น ๆ เช่น เงินอุดหนุนอาหาร เสริม นม เสื้อผ้า เครื่องเขียน แบบเรียน

3) ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะต้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้องในระดับที่สูงกว่าเพื่อเป็นหลักประกันในการบริหารจัดการ นอกจากนี้หากผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว รัฐต้องพิจารณาให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ในรูปของเงิน ค่าตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบการให้สวัสดิการอื่น ๆ ในส่วนที่เป็นเงินค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์พิเศษต่อหน่วยงาน โรงเรียน และนักเรียน โรงเรียนนั้น ๆ

4) การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กจะมีคุณภาพได้หากใช้ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ บริสุทธิ์ใจ การจัดการ ที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิดร่วมวางแผนและประเมินผลร่วมกัน เช่น กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5) ข้อเสนออื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

จัดทำเครือข่ายของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กโดยการสร้างความเข้าใจของปัญหาการจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพจะทำได้อย่างไร เหตุใดต้องปรับปรุงพัฒนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะจะเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในงาน โรงเรียนขนาดเล็กในด้านอื่นต่อไป

ปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารจัดการทุกด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้โรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะศูนย์โรงเรียนไม่เป็นการสร้างภาระงานเพิ่มขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติ เช่น

งานธุรการในชั้นเรียน

- บัญชีเรียกชื่อควรจัดทำเพียงเล่มเดียวในโรงเรียนที่เสนอเด็กแล้วจัดส่งผลสรุปกลับโรงเรียนตามบัญชีเดิม

- เอกสารบัตรสุขภาพ ระเบียบสะสม ควรใช้ระบบส่งต่อเมื่อมีผู้นิเทศโดยผู้ติดตามข้อมูลต้องถือปฏิบัติร่วมกัน

การบริหารงานบุคคล

- ควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการช่วยราชการที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนศูนย์โดยมอบอำนาจให้ระดับปฏิบัติในพื้นที่อนุมัติดำเนินการได้

- ควรปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรครูให้เหมาะสมกับการปฏิบัติและการพัฒนาเพื่อนำสู่การเกลี้ยอัตรากำลังได้

การบริหารงานวิชาการ

- การกำหนดให้โรงเรียนศูนย์มีลักษณะการบริหารใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกัน โดยมีการวิเคราะห์ตามสภาพพื้นที่ก่อนแล้วนำมาเป็นหลักสูตรของศูนย์โรงเรียน
- การขอรับการประเมินในทุกด้านทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและจากหน่วยงานภายนอก ต้องมีแนวปฏิบัติการประเมินว่าให้ประเมินตามสภาพความจริงของการจัดการในโรงเรียนที่ดำเนินการศูนย์โรงเรียน และคุณผลผลิต คือ นักเรียนเป็นสำคัญ

ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเมื่อทราบตัวเลขของการลงทุนและการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานได้ผลต้องจัดทรัพยากรอื่นมาสนับสนุนเพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาและเป็นทางเลือกใหม่ของวิธีการจัดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ทางโรงเรียนบริหารงานได้ผล เช่น การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้งบประมาณน้อยแต่มีผลงานควรจัดสรรเงินเพิ่มประสิทธิภาพให้

3.1.4 รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน”

1. รูปแบบ

“ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน” เกิดขึ้นจากการดำเนินการรวมศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากนักเรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่สามารถเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้นนักเรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

2. วิธีดำเนินการ

- 1) ประสานงานกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน
- 2) จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับนักเรียน
- 3) จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- 4) แต่งตั้งรับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน

3. ทรัพยากรที่ต้องการ

- 1) งบประมาณในการจัดสร้างเรือนพักนอน
- 2) ค่าอาหาร
- 3) ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน
- 4) ค่าตอบแทนบุคลากรที่รับผิดชอบ

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นักเรียนได้รับความเสมอภาคในการเรียนในกลุ่มประสบการณ์
- 2) นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 3) นักเรียนมีคุณภาพตามศักยภาพของตนเอง

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

1) การสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายแก่นักเรียน เช่น อาหารเช้า อาหารเย็น เครื่องนอน ตลอดจนเรือนพักนอนของนักเรียน เป็นต้น

2) การสนับสนุนด้านอัตรากำลังและค่าตอบแทนแก่ครูผู้รับผิดชอบ เนื่องจากครูมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นในด้านการดูแลนักเรียนหลังเวลาเลิกเรียน

3) โรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพของนักเรียนที่อยู่ประจำโรงเรียน โดยจัดให้เป็นมวลประสบการณ์เรียนรู้ตลอดเวลาในโรงเรียน

3.2 รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

1. รูปแบบ

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรไปใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการ

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น อาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชาตามช่วงชั้น

การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป. 1-2 , ป. 3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป. 1-3, ป.4-6, ม.1-3 เป็นต้น

สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้อันแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน
- 2) เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการเสนอหลายชั้น
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต และผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. วิธีดำเนินการ

ในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหาวิชาดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจกำหนดขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

- 1) ประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกัน
- 2) ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นเรียน
- 3) จัดทำตารางสอนในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียน
- 4) กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน
- 5) ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียนจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้
- 6) ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้
- 7) จัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 8) ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียนและแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลาส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น
- 2) ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียน หรือนำนักเรียนไปเรียนไปเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนการเป็นองค์ความรู้ให้โรงเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ
- 3) ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการคือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียนรวมทั้งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษา

ปัจจุบัน ดังนั้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จึงเท่ากับเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานอันเป็นภารกิจสำคัญของงานการปฏิบัติการสอนของครูและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

4) ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียน

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

1) การพัฒนาศักยภาพครู

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจะเกิดขึ้น ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของครูในเรื่องการบูรณาการเนื้อหารายวิชาให้สอดคล้องกับช่วงชั้นของโรงเรียน ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่ครูจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาหลักสูตร อันเป็นภารกิจของทุกโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว

2) การลดงานธุรการของโรงเรียนลง เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตราบุคลากรให้แก่โรงเรียนหรืออาจพิจารณาสนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการในด้านนี้

3) การจัดแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพหลังจากจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้ว โรงเรียนควรมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

- การใช้สื่อ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดหาคอมพิวเตอร์ การผลิต โปรแกรมการเรียนรู้ (CAI)

- การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ในท้องถิ่น

- การเป็น เครือข่ายและการจัดการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ เช่น การจัดสหวิทยาการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) หรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์การเข้าค่ายทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ และหมายรวมรวมถึงการแข่งขันกีฬา หรือการแข่งขันทางวิชาการต่าง ๆ ด้วย

3.3 แผนยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก (ปี 2551-2553)

ระยะที่ 1 (ตุลาคม 2550-กันยายน 2551) จะพัฒนาระบบวางแผน ระบบการเรียนการสอน และทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระเบียบและแนวทางปฏิบัติ โดยจะนำร่องตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพใน 175 สพท. (ยกเว้น กทม.) จำนวน 800 โรงเรียน (สพท.ละ 1-3 ตำบล)

ระยะที่ 2 (ตุลาคม 2551-กันยายน 2552) จะนำร่องตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพใน 175 สพท.(ยกเว้น กทม.) จำนวน 1,750 โรงเรียน (สพท.ละ 10 โรงเรียน)

ระยะที่ 3 (ตุลาคม 2552-กันยายน 2553) จะขยายผลไปยัง 175 สพท. ๆ ละ 1 อำเภอ คาดว่า จะมีโรงเรียนขนาดเล็กเข้าร่วมโครงการ 4,000 โรงเรียน จากนั้นจะประมวลผลการดำเนินงาน เพื่อปรับยุทธศาสตร์และเสนอแผนดำเนินการสำหรับโรงเรียนที่เหลือเพื่อเสนอรัฐบาลต่อไป

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กจะประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ประกอบด้วยพัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียนในแต่ละ สพท. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน และการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนการผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนการนิเทศติดตาม กำกับ และการวิจัยและพัฒนาสื่อ รongเลขาธิการ กพฐ. รับผิดชอบงานของสำนัก ต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ประกอบด้วยการจัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก การปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดอัตรากำลังครู การพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง การส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม การเตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วมการจัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร และการวิจัยและพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทาง/มาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งมีรูปแบบการบริหารจัดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กมีรูปแบบการบริหารจัดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจะดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย องค์การยูเนสโก และหน่วยงานภายในจังหวัด ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดทำแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยคาดการณ์จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผน จัดตั้ง ยุบเลิก รวม ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่ ทั้งนี้จะจัดทำแผนในตำบลและอำเภอที่นำร่องเป็นลำดับแรก และขยายผลไปสู่แผนที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่ ในกรณีที่โรงเรียนจำเป็นต้องยุบเลิก อาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาเป็นศูนย์ปฐมวัย โรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 หรือแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

2. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่

ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการ โรงเรียนขนาดเล็ก

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยจะพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถใช้เจ้าหน้าที่ธุรการร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการงานข้อมูล งานพัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง ร่วมกัน ตลอดจนระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกัน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล ไม่สามารถรวมกลุ่มกับโรงเรียนอื่นจะพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและสื่อสารมาใช้

4. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆจะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย และการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับระบบบริหารบุคลากร มาตรฐานอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยปรับหลักสูตรที่เอื้อต่อการสอนคละชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนคละชั้น

2. พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนให้มีศักยภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูป ที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และระบบคอมพิวเตอร์มาเสริมการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู

4. นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

5. วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของ โรงเรียน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐาน
สำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐาน
สำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอสำหรับ
จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง/มาตรการ

1. จัดทำมาตรฐาน โรงเรียนขนาดเล็กด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์

2. ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แก่นักเรียนใน
โรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. จัดอัตรากำลังครูใน โรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ปัญหาการขาดแคลน ครู
ด้วยรูปแบบต่างๆ เช่น สอนแบบบูรณาการเนื้อหา บูรณาการกลุ่มอายุ(คละชั้น) ครูเวียนสอน ครู
ฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

4. พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะการณ์ ที่
โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร

5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในทุกๆด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียน
แบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียน กรณีที่มีการยุบรวม
โรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการเรียนจบการศึกษา

6. สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
ตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

ตัวชี้วัด

ร้อยละของ โรงเรียนขนาดเล็กได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

แนวทาง/มาตรการ

1. พัฒนาระบบการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาช่วยพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็กและรับ โอนโรงเรียนบางส่วนเพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นศูนย์เด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
4. เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วม ให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการและสถาบันสังคมอื่น โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญและ ตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วม การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติของ การมีส่วนร่วม
5. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่จะเอื้อประ โยชน์แก่การจัดการศึกษา ของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใด ๆ บ้าง ผลประ โยชน์ที่ผู้บริจจาคจะได้รับ อาทิเช่นการลดหย่อนภาษี

6. วิจัย และพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดทำ Best Practice การมีส่วนร่วมมา
เผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้

ยุทธศาสตร์/มาตรการ ปี 2551 ปี 2552 ปี 2553

1. พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

1.1 จัดทำ School Mapping

1.2 จัดตั้งศูนย์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 1 คนต่อ 4 โรงเรียน

1.3 พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

1.4 วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

2.1 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

2.2 พัฒนาหลักสูตรบูรณาการ

2.3 พัฒนาผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2.4 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

2.5 ประเมินโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

3.1 จัดวิทยากรบุคคลภายนอกเพื่อช่วยสอน

3.2 ค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียน

3.3 จัดหาครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์และสื่อมัลติมีเดีย

3.4 ซ่อมแซมสิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์

4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

4.1 จัดมหาวิทยาลัยให้เป็น ที่ปรึกษาในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 6 จุด คือ

เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น กรุงเทพฯ อุบลฯ และนครศรีธรรมราช

4.2 พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเครือข่ายผู้ปกครอง

ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในครั้งนี้

ก็คือ

1. คุณภาพนักเรียนจะสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะมีความพร้อมด้านปัจจัยและเอื้อต่อ
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะมีครู งบประมาณ สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่พร้อมมาก
กว่าเดิม และถึงแม้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบรวมได้ โรงเรียนเหล่านั้น ก็จะนำนวัตกรรม
ต่างๆทั้งที่ตนเองคิดค้นและจากที่อื่นเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้นตามลำดับ

2. โรงเรียนขนาดเล็กจะเหลืออยู่ในระบบด้วยจำนวนที่เหมาะสมตามความจำเป็น และดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดการศึกษามากขึ้น หากมีการยุบรวมและเลิกโรงเรียนที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ยกเว้น โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่พิเศษ ซึ่งไม่สามารถยุบรวมและเลิกโรงเรียน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

4.1 จากบริษัทดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่

ความดีเป็นศัตรูของความยิ่งใหญ่

ความดีคือ ศัตรูของความยิ่งใหญ่ เป็นเหตุผลหนึ่งที่เราไม่ค่อยจะมีสิ่งที่ยิ่งใหญ่ เป็นประเด็นที่ บิลล์ มีฮาน กรรมการผู้จัดการของสำนักงานแม่คินเซย์ แอนด์ คัมปะนี ได้วิจารณ์หนังสือเรื่อง “องค์กรอมตะ” “built to last” ว่าเป็นงานที่เยี่ยมมาก แต่เป็นที่ไร้ประโยชน์ โดยมีข้อสังเกตว่าบริษัทที่ดีส่วนใหญ่ ไม่ใช่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ทำให้จิมส์ คอลลินส์ ใช้เวลา 5 ปี ในการวิจัย วิเคราะห์ บริษัทที่ดีจะกลายเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ไหม ถ้าได้จะเป็นอย่างไร หรือว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ผลก็คือ การเปลี่ยนจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ (GOOD TO GREAT) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ จากการวิเคราะห์ค้นหาคำตอบ จากบริษัทที่มีรูปแบบการก้าวจากบริษัทที่ดีไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ โดยเลือกศึกษาจาก 28 บริษัท เป็นบริษัท GOOD TO GREAT 11 บริษัท เปรียบเทียบโดยตรง 11 บริษัท และบริษัทเปรียบเทียบที่ไม่ยั่งยืน 6 บริษัท

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการต่อเนื่องจนพัฒนามาอีกขั้นหนึ่ง โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ (Collins, 2001 : 8-13)

1. หากคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีวินัย มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ 5
2. สร้างความคิดที่เป็นระบบถูกต้อง
3. กระทำอย่างมีวินัย ตามความคิดที่ถูกต้อง

ผู้นำระดับ 5

ผู้นำระดับ 5 ของบริษัท GOOD TO GREAT เป็นคนอ่อนน้อม ถ่อมตน แต่มุ่งมั่นในความสำเร็จของการทำงานแบบมีอาชีพ เป็นคนแบบ อับราฮัม ลินคอล์น หรือ โสคราตีส มากกว่าคนแบบนายพลแพตตัน หรือจักรพรรดิซีซาร์

ผู้นำระดับ 5 ละอวดตาของคุณ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า มีความทะเยอทะยาน เพื่อสถาบัน ไม่ใช่เพื่อตนเองมีความถ่อมตน และมีเจตจำนงแน่วแน่

ความเป็นคนธรรมดาของผู้ในระดับ 5 ไม่พูดถึงความยอดเยี่ยม ผลงานเป็นของสถาบัน ไม่ทำตนยิ่งใหญ่กว่าชีวิตจริง

มีความมุ่งมั่น โดยไม่หวั่นไหวที่จะทำในสิ่งที่ต้องทำ สร้างทีมผู้บริหาร และคณะกรรมการอย่างมีระบบ ความสัมพันธ์ทางครอบครัว หรืออายุงาน ไม่มีความหมายในการเลือกคนมาอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ

ซีอีโอ ของบริษัทที่ดี สู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ 10 ใน 11 เป็นคนในบริษัทเอง และในจำนวนนี้ 3 คน เป็นคนมาจากครอบครัวเจ้าของบริษัทในขณะที่บริษัทเปรียบเทียบกับ ซีอีโอ เป็นคนนอก แต่ก็ยังล้มเหลวในการสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืน

ผู้ในระดับ 5 วางตัวสืบทอดตำแหน่ง เพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าในรุ่นถัดไป ผู้ในระดับ 5 ต้องการที่จะสร้างผลงานที่ยั่งยืน มุ่งมั่น ที่จะทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อสร้างบริษัทให้ยิ่งใหญ่

ผู้ในระดับ 5 มีความผูกพันในการทำงาน

แนวโน้มที่เป็นอันตรายที่สุด คือ คณะกรรมการบริษัทชอบเลือกผู้นำที่มีชื่อเสียง แทนที่จะเลือกผู้นำที่มีศักยภาพของผู้ในระดับ 5

“ใครทำ” มาก่อน “ทำอะไร”

ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงบริษัทด้วยการหาคนที่เหมาะสมมาทำงาน

การหาคนที่เหมาะสมมาอยู่ในทีมต้อง “ใครทำ” มาก่อน “ทำอะไร” มาก่อน วิสัยทัศน์ มาก่อนกลยุทธ์ มาก่อน โครงสร้างองค์กร มาก่อนกลยุทธ์วิธี

บริษัทเปรียบเทียบกับ ชอบใช้รูปแบบการจัดการแบบ “อัจฉริยะที่มีผู้ช่วยนับพัน”

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีความเข้มงวด เฉียบขาดในการตัดสินใจเรื่องคน แต่ไม่ใช่คนโหดไร้ความปราณี

หลักปฏิบัติในการตัดสินใจเลือกคนได้อย่างเฉียบขาด

1. ถ้ายังไม่แน่ใจ อย่าเพิ่งตัดสินใจ ให้รอดูก่อน
2. ถ้าจำเป็นต้องตัดสินใจ อย่ารีรอ
3. ใช้คนที่เก่งที่สุด ไปทำงาน

คำตอบแทน เพื่อจงใจให้ได้คนเหมาะสมมาอยู่กับบริษัทในตอนแรก และรักษาคนเหล่านี้ไว้

คนที่เหมาะสมคือ ทักษะสินที่มีค่าที่สุด

คนๆ หนึ่ง จะเป็นคนที่เหมาะสมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนิสัย ใจคอ และความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมา ไม่ได้อยู่ที่ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน หรือการศึกษา

เผชิญหน้ากับความจริงที่โหดร้าย

บริษัทที่ดีก้าวไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ทุกบริษัท เริ่มต้นเส้นทางความยิ่งใหญ่ โดยการเผชิญหน้ากับความจริงที่โหดร้าย

เมื่อเริ่มต้นด้วยการพิจารณาสถานการณ์ที่เป็นจริงโดยไม่หลอกตัวเองแล้วการตัดสินใจที่ถูกต้องจะเป็นข้อพิสูจน์ในตัว เป็นไปได้ที่จะทำการตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยไม่ยอมรับความเป็นจริงที่โหดร้ายอย่างตรงไปตรงมา

งานสำคัญในการสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับฟังเรื่องของคนในองค์กร ซึ่งในที่สุดจะทำให้ความจริงได้รับการรับฟัง

การสร้างบรรยากาศที่จะทำให้ความจริงได้รับการรับฟังมีหลักปฏิบัติ 4 ข้อ คือ

1. ชี้นำด้วยคำถามไม่ใช่ให้คำตอบ
2. ใช้การมีส่วนร่วมในการพูดคุย หรือ ไม่ใช่การบังคับ
3. วิเคราะห์ความคิดพลาด โดยไม่โยนความผิดให้ใครคนใดคนหนึ่ง
4. สร้างกลไกตรงแดง เป็นเครื่องส่งสัญญาณ เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกิดขึ้นเป็นข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกมองข้ามไป

ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่สำคัญในการทำบริษัทที่ดี ก้าวไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ คือ Stockdale Paradox ซึ่งหมายถึง การมีศรัทธา และความเชื่อมั่นอยู่เสมอว่า คุณจะมีชนะในที่สุด ไม่ว่าจะยากลำบากอย่างไร และในขณะเดียวกัน ก็กล้ายอมรับความจริงอันโหดร้ายที่สุดที่กำลังเกิดขึ้น ไม่ว่าจะมันจะเป็นอะไรก็ตาม

ความสามารถของผู้นำ เป็นทรัพย์สินของบริษัทได้พอๆ กับที่เป็นอุปสรรค เพราะบุคลิกที่เข้มแข็งของผู้นำ จะปิดกั้นไม่ให้คนพูดความจริงออกมา

ความเป็นผู้นำ ไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ แต่เริ่มด้วยการทำให้คนกล้าเผชิญกับความจริงอันโหดร้าย และพร้อมที่จะรับมือกับผลที่เกิดขึ้น

คนที่เหมาะสมกับงานมีแรงจูงใจของตัวเองอยู่แล้ว แต่สิ่งที่บั่นทอนแรงจูงใจของคน คือการที่ผู้นำไม่สนใจความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ความคิดแบบตัวเม่น

Isaiah Berlin เขียนนิทานกรีกโบราณ “หมาจิ้งจอกรอบรู้หลายเรื่อง เม่นรู้เพียงเรื่องเดียว แต่เป็นเรื่องใหญ่ๆ” เปรียบเหมือนคน 2 กลุ่ม

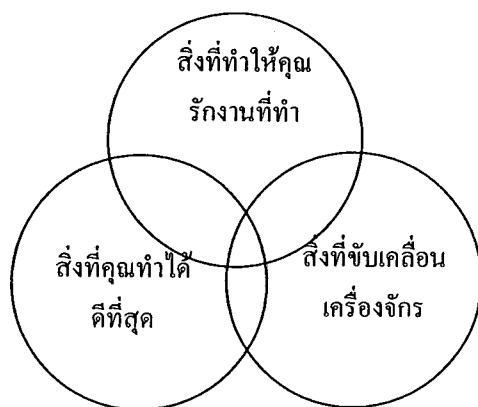
- 1) กลุ่มหมาจิ้งจอก เป็นพวกที่มีเป้าหมายหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน และมองโลกอย่างซับซ้อน แต่ไม่เคยบูรณาการให้เป็นหนึ่งเดียวกัน และไม่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกภาพ

- 2) กลุ่มตัวเม่น ทำโลกซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย ๆ ด้วยความคิดที่เป็นระบบ เช่น ฟรอยด์ผู้คิดค้นทฤษฎีจิตได้ทำนาย โอน์สไตน์ กับทฤษฎีสัมพันธภาพ อาดัม สมิธ กับหลักการแบ่งงานกันทำ

คนที่สร้างบริษัทที่ดี เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เป็นพวกตัวเม่น มีแนวความคิดแบบตัวเม่น เพื่อสร้างความยิ่งใหญ่ของบริษัท แต่บริษัทเปรียบเทียบมีความคิดกระจัดกระจายและเป็นความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน

แนวความคิดแบบตัวเม่น คือ แนวความคิดที่เรียบง่าย ชัดเจน ซึ่งเกิดจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งใน 3 เรื่อง ที่เกี่ยวเนื่องกันเหมือนวงกลม 3 วง ที่ตัดกัน ได้แก่

1. อะไรคือสิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด
2. อะไรคือพลังขับเคลื่อนเครื่องจักรเศรษฐกิจของคุณ
3. สิ่งที่คุณทำกำลังทำอยู่ มีอะไรที่ทำให้คุณรักและปรารถนา



แนวความคิดแบบตัวเม่น ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายที่จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ใช่กลยุทธ์ที่เป็นที่หนึ่ง ไม่ใช่แผนเพื่อความสมบูรณ์แบบ แต่คือการทำความเข้าใจว่าอะไร คือ สิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด

สิ่งที่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ทำได้ดีที่สุดในโลก

แอปบ็อท ฉาบอราทอริส : สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ช่วยลดต้นทุนระบบการรักษาพยาบาลได้ดีที่สุด

เซอร์กิต ซิตี้ : สามารถนำรูปแบบ 4-S (Service การบริการ, Selection การคัดเลือกสินค้า, Save ความคุ้มค่าเงิน, Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้า)

มาใช้บริหารธุรกิจสินค้า คอนซุมเมอร์ ราคาแพงได้ดีที่สุด

เฟินิเม : สามารถที่จะเป็นสถาบันการเงินในตลาดทุนที่แกร่งที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ
อสังหาริมทรัพย์

ยิลเจ็ต : สามารถที่จะสร้างแบรนด์ระดับโลกของสินค้าที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน
ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตได้ดีที่สุด

คิมเบอร์ลี คลาร์ก : สามารถเป็นที่หนึ่งในโลกของผลิตภัณฑ์กระดาษที่เป็นสินค้า
คอนซูมเมอร์

โครเกอร์ : สามารถเป็นที่หนึ่งในนวัตกรรมด้านซูเปอร์คอมพิวเตอร์

นูดอร์ : สามารถที่จะเป็นที่หนึ่งในการผสานวัฒนธรรมองค์กรกับเทคโนโลยี เพื่อผลิตเหล็ก
ต้นทุนต่ำ

ฟิลิปส์ มอริส : สามารถที่จะเป็นที่หนึ่งของโลก ในการสร้างความภักดีของผู้บริโภคต่อ
สินค้าบุหรี่ยี่ห้อ และสินค้าบริโภคอื่น ๆ

พิทนีย์ โบวส์ : สามารถที่จะเป็นที่หนึ่งของโลกธุรกิจด้านธุรกิจการไปรษณีย์ ซึ่งต้องการ
อุปกรณ์แบ็คออฟฟิศที่ทันสมัย

วอลกรีนส์ : สามารถที่จะเป็นร้านขายยาสะดวกซื้อที่ดีที่สุดในโลกได้

เวลส์ ฟาร์โกล์ : สามารถเป็นที่หนึ่งในการบริหารธนาคารว่าเป็นธุรกิจหนึ่ง โดยมีตลาด
เป้าหมายที่ฝั่งตะวันตกของสหรัฐ ฯ

เครื่องจักรเศรษฐกิจ (Economic)

การที่จะเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในอุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ด้วย บริษัท Good to
Great แต่ละแห่งการสร้างเครื่องจักรเศรษฐกิจที่ขอดีเยี่ยมของตน โดยไม่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่สังกัดอยู่เลย
พวกเขาทำได้เพราะมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในสภาพธุรกิจขององค์กรเอง ความรักในสิ่งที่ทำ

บริษัท Good to Great จะทำในสิ่งที่เคารพและปรารถนาที่จะทำ โดยค้นหาให้เจอว่า อะไรคือสิ่ง
ที่จุดประกายความรักของคุณและคนรอบๆ ตัว

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ของตนบนพื้นฐานของความเข้าใจ ขณะที่บริษัท
เปรียบเทียบ กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์จากความฮึกเหิม ทะนงตน

วัฒนธรรมแห่งวินัย

การสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ให้มีความยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คนในองค์กร
ต้องมีวินัยในตัวเองมีการทำที่มีวินัย และยึดมั่นอยู่ในวงกลมสามวง

วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เกิดขึ้นเพื่อชดเชยความไร้ประสิทธิภาพ และการขาดวินัย ซึ่งเกิดขึ้นเพราะว่าได้คนที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมมาร่วมงานตั้งแต่แรก ถ้าได้คนที่ถูกและจัดคนที่ไม่เหมาะสมออกไป ก็ไม่ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

วัฒนธรรมของความมีวินัย มีลักษณะสำคัญสองอย่างควบคู่กันไป คือเรียกร้องให้คนต้องยึดมั่นอยู่ในระบบ แต่ขณะเดียวกันก็ให้คนมีเสรีภาพ และความรับผิดชอบภายใต้กรอบของระบบ

วัฒนธรรมไม่ได้เป็นเรื่องของการทำงานเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคนที่มีความมีวินัยซึ่งสามารถสร้างความคิดที่มีวินัย เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีวินัยได้

บริษัท Good to Great เติบโตด้วยคนที่มีมานะพากเพียรเอาจริงเอาจัง เข้มงวดกับตัวเอง อย่าเอาวัฒนธรรมของความมีวินัยไปปนกับความมีวินัยที่เกิดจากลักษณะเผด็จการของผู้นำทั้งสองอย่าง เป็นแนวความคิดที่ต่างกันมาก ซีอีโอซึ่งได้อำนาจสร้างความมีวินัยขึ้นมา มักจะไม่สามารถสร้างผลงานที่มีความยั่งยืนได้

ความมีวินัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างผลงานที่ยั่งยืน คือ การยึดมั่นกับแนวความคิดแบบตัวมั่น และพร้อมที่จะปฏิเสธโอกาสอื่นๆ ที่อยู่นอกขอบเขตของวงกลมสามวง

เทคโนโลยีในฐานะตั้งแรงผลักดัน

บริษัทที่ยิ่งใหญ่มีความคิดในเรื่องเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีแตกต่างจากบริษัทธรรมดาๆ

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่สนใจเทคโนโลยีที่เป็นกระแสที่เกิดขึ้นเป็นพักๆ แต่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ คือ ผู้บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีที่คัดเลือกมาแล้วอย่างรอบคอบ

คำถามสำคัญที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใดๆ เทคโนโลยีนั้น เข้ากันกับแนวความคิดแบบตัวมั่นหรือไม่ ถ้าเข้ากันคุณต้องเป็นผู้บุกเบิกเทคโนโลยีนั้น แต่ถ้าไม่เข้ากัน ก็ไม่ต้องให้ความสำคัญมาก หรือไม่ต้องสนใจเลยก็ได้

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ใช้เทคโนโลยีเป็นแรงผลักดัน ไม่ใช่ตัวสร้างแรงผลักดัน ไม่มีบริษัทที่ยิ่งใหญ่รายใด เริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี แต่ทุกบริษัทกลายเป็นผู้บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีทันที พบว่าเทคโนโลยีนั้น อยู่ในขอบเขตของวงกลมสามวง

ปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีเป็นเครื่องชี้วัดแรงขับเคลื่อนในที่ต่างกัน บริษัทที่ยิ่งใหญ่ตอบโต้โดยการใช้ความคิด และความสร้างสรรค์ รวบรวมพลังผลักดันที่ต้องการแปรศักยภาพที่ยังไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่ให้เป็นผลงานส่วนบริษัททุกๆ ไป ถูกขับเคลื่อนด้วยความกลัวว่าจะถูกทิ้งไว้เบื้องหลัง

ทฤษฎีลือเฟื่อง และห้วงหายนะ

การเปลี่ยนแปลงจากบริษัทที่ดี ไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ เมื่อมองจากภายนอกแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เหมือนการปฏิวัติแต่สำหรับคนที่อยู่ภายในแล้ว การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปอย่างช้าๆ มีการสั่งสมเหมือนกระบวนการวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิต

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วอยู่อย่างยั่งยืน เกิดจากกระบวนการสั่งสม ผ่านจุดก้าวกระโดด เหมือนกับการผลัดลือเฟื่องขนาดใหญ่ให้หมุนไปข้างหน้า ตอนแรกออกแรงมาก ต่อไปลือเฟื่องก็จะสร้างแรงเฉื่อยในตัวเอง และหมุนผ่านจุดก้าวกระโดดไปด้วยตัวเอง

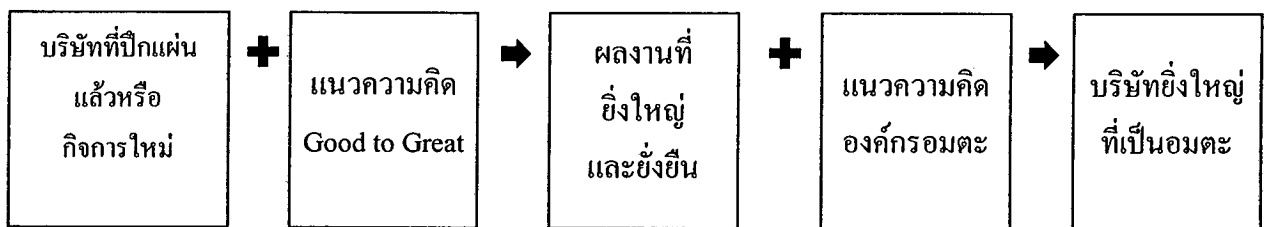
บริษัทเปรียบเทียบกับมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตัวเองที่ต่างออกไปเรียกว่า “บ่อหายนะ” คือ แทนที่จะค่อยๆ สะสมแรงเฉื่อย โดยหมุนลือเฟื่องต่อไปรอบแล้วรอบเล่า บริษัทเปรียบเทียบกับพยายามกระโดดข้ามขั้นตอนสั่งสม ลัดเข้าสู่จุดกระโดดทันที พอไม่สำเร็จก็วิ่งกลับมาใหม่ จึงไม่สามารถรักษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้มีความแน่นอนสม่ำเสมอได้

บริษัทเปรียบเทียบกับใช้กลยุทธ์การเทคโอเวอร์ ไปในทางที่ผิดเพื่อข้ามก้าวจุดกระโดด ตรงข้ามกับบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่ใช้กลยุทธ์เทคโอเวอร์หลังจากผ่านจุดก้าวกระโดดมาแล้ว เพื่อเร่งแรงเฉื่อยของลือเฟื่องที่กำลังหมุนไปด้วยความเร็วจัด

คนในบริษัทที่ดีที่เปลี่ยนแปลงไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ไม่ค่อยรู้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาสร้างขึ้น มีความยิ่งใหญ่เพียงใด จะรู้ก็ต่อเมื่อความเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นแล้วไปพักใหญ่

ผู้นำของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่เสียเวลาไปกับการสร้างแรงจูงใจคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ปัญหาการมีข้อผูกพัน การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงจะคลี่คลายไปด้วยตัวของมันเอง

จาก Good to Great ถึงองค์กรอมตะ



อุดมการณ์หลัก : มิติพิเศษของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่เป็นอมตะ

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ และเป็นอมตะไม่ได้ดำรงอยู่เพียงเพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนให้ผู้ถือหุ้นเท่านั้น สำหรับบริษัทที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงแล้วกำไรและเงิน เป็นเหมือนเลือดและน้ำในร่างกายที่เป็นส่วนสำคัญของชีวิต แต่ไม่ใช่จุดมุ่งหมายของชีวิต

บริษัทที่ยิ่งใหญ่และเป็นอมตะสามารถรักษาค่านิยมหลัก และเป้าหมายหลักขององค์กรเอาไว้ได้ ในขณะที่ดำเนิน นี่คือ การประสานกันอย่างมหัศจรรย์ระหว่าง “การรักษาค่านิยมหลักกับการสร้างความก้าวหน้า”

ทำไมต้องยิ่งใหญ่

คำถามที่แท้จริงควรจะเป็น “งานอะไรที่ทำให้คุณรู้สึกว่าเป็นความผูกพันที่ต้องสร้างความยิ่งใหญ่” เมื่อคุณตอบคำถามนี้อย่างลงตัว ไม่เพียงแต่งานของคุณจะพัฒนาไปสู่ความยิ่งใหญ่แต่ชีวิตของคุณจะยิ่งใหญ่ด้วย เพราะคนเราจะมีชีวิตที่ยิ่งใหญ่โดยปราศจากงานที่มีความหมายไม่ได้ คุณจะมีความสุขเมื่อมีส่วนในการสร้างสิ่งที่ดีเลิศ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

4.2 การสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ Good to Great Organization

องค์กรที่ยิ่งใหญ่คือ องค์กรที่มีการสร้างผลงานที่โดดเด่น โดดเด่น หรือมีผลประกอบการที่สูงสุดอย่างยาวนานมาโดยตลอด หากเป็นภาคเอกชน ก็จะวัดที่ผลประกอบการด้านการเงินเป็นหลัก โดยเฉพาะผลตอบแทนจากการลงทุน ตรงข้ามกับองค์กรด้านสังคม จะวัดกันที่ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักขององค์กรเป็นอันดับแรก ไม่ใช่จากผลลัพธ์ทางการเงิน PAG

จากความหมายข้างต้น การเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่นั้น ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นหน่วยงานใหญ่เสมอไป การโดดเด่นของผลงานอาจมาจากหน่วยงานท้องถิ่นหรือชุมชนเล็กๆแต่ผลดำเนินงานสูงสุดออกมาโดยตลอด โดยที่ตัวเองไม่ได้ใหญ่โตเลย ท่านอาจจะเลือกที่จะสร้างองค์กรให้ใหญ่ได้เพื่อมีอำนาจหรือดูโดดเด่น แต่ที่สำคัญที่ต้องจำไว้คือ ความใหญ่โตไม่ได้เท่ากับ ความยิ่งใหญ่ และความยิ่งใหญ่ก็ไม่ได้หมายถึงว่าจะต้องใหญ่โตด้วยเสมอไป

หลักในการสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ นั้น ได้มาจากงานวิจัยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทในสหรัฐอเมริกาสองกลุ่ม ในเวลาเดียวกันจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่กลุ่มหนึ่งสามารถผลักดันให้องค์กรของตนมีผลงานโดดเด่นโดยตลอด ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถทำได้ หัวใจสำคัญที่ต้องระลึกไว้เลยก็คือ ศัตรูตัวร้ายของความยิ่งใหญ่ หรือความเป็นเลิศนั้น คือ “ดี” นั่นเอง (Good is an enemy of Great) หากองค์กรใด คิดอยู่เสมอว่า ตัวเองดีแล้ว องค์กรนั้นจะไม่มีวันยิ่งใหญ่ได้เลย และความเป็นเลิศหรือความยิ่งใหญ่ ก็ไม่ได้มาด้วยการว่าตามคำจำกัดความของความยิ่งใหญ่ แต่เป็นผลงานที่ค่อยๆสะสมเป็นลำดับในหลักการของการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปรสำคัญอยู่ที่ตัวนำเข้า (input) ไม่ใช่จากตัวผลผลิต (output)

จากแนวคิดในการสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ (Good to Great Organization) ในภาคธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) คนที่มีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE)

คนที่มีวินัย คือ คนที่มีภาวะผู้นำระดับ 5 มีลักษณะเป็นคนเงียบๆถ่อมตนแต่ยึดมั่นในเจตนาของตน โดยไม่หวั่นเกรงต่อสิ่งใดๆ และการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในองค์กรเลือกคนให้เหมาะสมกับงานก่อนเลือกวิธีการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำระดับ 5

มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นเพื่อองค์กร เพื่องาน และการเผชิญปัญหา แต่ไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง คนเหล่านี้มีความตั้งใจอย่างมั่นคงที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำระดับ 5 จะมีคุณลักษณะพิเศษคือมีความอ่อนน้อมถ่อมตน แต่มีความตั้งใจสูงในด้านวิชาชีพ

1.2 การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม

การเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และการเลือกคนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ องค์กรที่ยิ่งใหญ่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจะต้องมั่นใจว่าได้เลือกคนเหมาะสมให้กับองค์กร ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะมุ่งไปทางไหนให้สู่เป้า หรือองค์กรนั้นต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงานก่อนเลือกวิธีการทำงาน

2. ความคิดที่มีวินัย (DISCIPLINED THOUGHT)

ความคิดที่มีวินัย คือ การยอมรับความเป็นจริงที่เกิดในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรอย่างมั่นใจไม่หวั่นไหว และการตัดสินใจที่ดีตามแนวคิดที่เรียบง่ายและสัมพันธ์กันเป็นระบบ หรือเรียกว่า “แนวคิดแบบตัวमें” ประกอบด้วย

2.1 การยอมรับความเป็นจริง

มีความมั่นใจไม่หวั่นไหวหรือมีศรัทธาแรงกล้าว่า เราจะต้องก้าวไปถึงจุดหมายปลายทาง ไม่ว่าจะมียุอุปสรรคปานใด และมีวินัยที่จะเผชิญความเป็นจริงในปัจจุบัน ไม่ว่าจะมันเป็นเรื่องอะไร

2.2 การตัดสินใจที่ดี

ความยิ่งใหญ่เกิดจากการพอกพูนความสำเร็จที่มาจากการตัดสินใจที่ดี ตามแนวคิดที่เรียบง่ายและสัมพันธ์กันเป็นระบบ หรือเรียกว่า “แนวคิดแบบตัวमें” ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่สะท้อนถึงความเข้าใจในรูปของวงกลมซ้อนสามวง ได้แก่ สิ่งที่จะคิดว่าจะทำได้ดีที่สุดในโลก สิ่งที่ยากทำมากที่สุด และสิ่งที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร

3. การปฏิบัติอย่างมีวินัย (DISCIPLINED ACTION)

การปฏิบัติอย่างมีวินัย คือ การมีวัฒนธรรมของวินัย ปฏิบัติอย่างอิสระในกรอบของความรับผิดชอบความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร และการรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด รวมพลังผลักดันร่วมกัน หมุนลูกล้อยักษ์ไปในทิศทางเดียวกัน รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดแรงกระตุ้นผลักดันไปข้างหน้าแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย

3.1 การมีวัฒนธรรมของมีวินัย

วัฒนธรรมของวินัย คือ การปฏิบัติอย่างอิสระในกรอบของความรับผิดชอบความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร มีวินัยทั้งตัวบุคคล ความคิด และการปฏิบัติ (คือการดำเนินการอย่างอิสระภายในกรอบของความรับผิดชอบ) ในวัฒนธรรมของความมีวินัย ทุกคนจะไม่มี “งาน” มีแต่ “ความรับผิดชอบ”

3.2 รวบรวมพลังผลักดันอย่างก้าวกระโดด

การสร้างควมยิ่งใหญ่ ไม่ใช่เกิดขึ้นข้ามวัน หรือจากการกระทำเพียงครั้งเดียว หรือโครงการใหญ่ๆ อันเดียว หรือนวัตกรรมเพียงชิ้นเดียว หรือ โชคขึ้น โศกขึ้น โตขึ้นเดียว แต่เกิดจากรวบรวมพลังผลักดันร่วมกัน หมุนลูกล้อยักษ์ไปในทิศทางเดียวกัน รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดแรงกระตุ้นผลักดัน ไปข้างหน้าแบบก้าวกระโดด

4. สร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน (BUILDING GREATNESS TO LAST)

สร้างความยิ่งใหญ่อย่างยั่งยืน คือ การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว และการยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำลายและเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีความตั้งใจจะทำลายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ยกเว้นค่านิยมหลัก ประกอบด้วย

4.1 การสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวผ่านผู้นำหลายรุ่น

สร้างกลไกช่วยเร่งให้เกิดการกระตุ้นความก้าวหน้า ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว

4.2 ยึดมั่นในค่านิยมหลักควบคู่กับความตั้งใจที่จะทำลายและเปลี่ยนแปลง

บุคลากรในองค์กรยึดมั่นกับค่านิยมหลักขององค์กรพร้อมทั้งมีความตั้งใจจะทำลายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ยกเว้นค่านิยมหลัก มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ระหว่าง “สิ่งที่เรายึดมั่น” (what we stand for) ซึ่งเราจะไม่เปลี่ยนแปลง “วิธีการทำงาน” (how we do things) ซึ่งเราจะไม่หยุดเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รินจิตต์ ศรีนุรักษ์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร

สถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีและ 8) การผลคู่มือคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

ทิตนา แคมฉีและคณะ(2547) ได้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านบุคคล โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกแห่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน รวมทั้งมีความจริงใจในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ (2) องค์ประกอบด้านครู ได้แก่ คุณสมบัติของครูผู้สอน การพัฒนาตนเอง ด้านการเตรียมการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีเจตคติที่ต่อผู้บริหารและโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในหลักแนวคิดและการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้มีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา (3) องค์ประกอบด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนมีความใฝ่รู้ตามธรรมชาติอยู่แล้วแต่จะเป็นไปได้มากหรือน้อย ช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ความเป็นกัลยาณมิตรของครู (4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่

สามารถดึงดูชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาได้มากมีโอกาที่จะประสบผลสำเร็จสูง ซึ่งนอกจากโรงเรียนจะได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนแล้ว ชุมชนยังมีโอกาสได้เรียนรู้จากโรงเรียนด้วย (5) องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้และประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง 2)การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การแนวหลักเป็นจุดร่วมในการพัฒนาช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4)การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการทั้งระบบหรือแนวคิดการพัฒนาทั้ง โรงเรียนที่ผู้บริหารทุกคนควรได้เรียนรู้

ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารมีการสนับสนุนชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

2. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และสถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์

4. โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และสถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการศึกษา

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพ สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

6. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการจัดสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สถานศึกษามีการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของผู้เรียนและสถานศึกษา

7. การบริหารการเงิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดทำบัญชีตามหลักบัญชีสากล สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สถานศึกษามีการตรวจสอบระบบการเงินและบัญชี

8. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

9. การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศ สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสถานศึกษา สถานศึกษามีการจัดการความรู้

เกรียง เลิศล้ำ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาคีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาคีเด่น จำแนกตามขนาดของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาทั้ง ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมาทั้ง ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 66 โรงเรียน และครูที่ทำหน้าที่ หัวหน้างานทั้ง 6 งานในการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาคีเด่น 66 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 462 คน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารใน โรงเรียนประถมศึกษาคีเด่น มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกประเด็นตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานบริหารทั้งหมด 6 งาน คือ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน งานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน

กิตติพงษ์ กายสิทธิ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนา

โรงเรียนของผู้บริหารและเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน ระหว่างโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา กับโรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยได้ทำการศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้รับใบอนุญาต และผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 420 คน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชน ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ส่วนใหญ่ได้มีการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ 7 ด้านคือ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนมีการกำหนดจากคณะผู้บริหารและการระดมความคิดจากบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่มประสบการณ์อย่างครบถ้วนและมีความสอดคล้องกับหลักสูตร 3) บุคลากร จัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารในแต่ละฝ่ายบุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน โดยมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ 5) การจัดการ การบริหาร โดยการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนพัฒนา มีระบบโครงสร้างการบริหารและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 6) กิจกรรมนักเรียน จัดบริการส่งเสริมสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ คือ บริการน้ำดื่มและอาหารที่ถูกสุขลักษณะตามหลักโภชนาการ และ 7) สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน คือ การเรียนของนักเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ(2544) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยทำการศึกษาเฉพาะเจาะลึกเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาที่เคยอยู่ในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ และเนื่องจาก โครงการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ จึงมีอาจทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างได้อย่างครอบคลุมในขั้นนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในบางจังหวัดที่เลือกขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีสถานศึกษาที่เคยอยู่ในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดราชบุรี สมุทรสาคร ลพบุรี และระยอง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการ พิจารณาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีทางเลือกใน 3 รูปแบบ คือ การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการที่ปรึกษา และการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา ในแต่ละรูปแบบทางเลือกของการบริหารนี้คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไปรูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปรูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษาคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นไปตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ดังนี้

1. สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จในระดับสถานศึกษา
2. สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร
3. สถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง

สุมน บริสุทธิ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง และปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง โดยทำการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนที่ได้ มาตรฐาน ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 9 โรงเรียนจากทั้งหมด 10 โรงเรียน จำนวน 20 คน มีการยุบโรงเรียน 1 โรงเรียน และ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 9 โรงเรียน จำนวน 69 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นดังนี้ จากรายการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุด พบว่า โรงเรียนมีการวางแผน โดยจัด ทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงแผนเดียว โรงเรียนกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน กำหนดวัตถุประสงค์โดยวิเคราะห์จากประสบการณ์ของบุคลากรและผู้บริหาร กำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจาก

สภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยยึดแนวทางการปฏิบัติงาน การติดตามทบทวนแผนงาน หัวหน้างานติดตามแล้วรายงานทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร การจัดองค์การทั้ง 6 งาน ในโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบงานเพื่อให้โรงเรียน ได้มาตรฐาน ผู้บริหารมอบหมายงานตามความเหมาะสมและรับฟังความคิดเห็นในที่ประชุม โรงเรียนมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการกำหนดหัวหน้างานและขอบเขต อำนาจหน้าที่ชัดเจนอยู่ในคำสั่ง การเป็นผู้นำ ผู้บริหารงานและหัวหน้างานวิชาการเป็นผู้นิเทศ โดยเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียน ได้มาตรฐาน ในด้านบุคลากร วิธีการและลักษณะนิสัยในการทำงาน การติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วิธีจัดการความขัดแย้ง ใช้การพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของ ปัญหา การควบคุม มีการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ แก้ไข โดยวิธีการ ทำงานโดยผู้บริหารให้คำปรึกษาผลการวิจัยจากรายการที่ผู้ตอบคำถามระบุสูงสุด พบว่า โรงเรียน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน กำหนด วัตถุประสงค์โดยยึดเกณฑ์มาตรฐานของ สปช. เป็นหลัก กำหนดกลยุทธ์โดยเลือกวิธีการที่ เหมาะสมที่สุดแล้วจัดทำแผนงานกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของ สปช. เป็นหลัก การติดตามทบทวนแผนมีคณะกรรมการติดตามและจัดประชุมแจ้งผลการ ดำเนินงานเป็นระยะๆ การจัดองค์การ งานวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียน ได้มาตรฐาน การมอบหมายงานกำหนดตามมติที่ประชุมมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน มีการกำหนดหัวหน้างาน โดยมีระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้ นิเทศ โดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ในด้านบุคลากร วิธีการทำงาน เทคโนโลยี และอื่นๆ การติดต่อสื่อสาร เน้นแบบไม่เป็นทางการ จัดความขัดแย้งโดยรับค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหาและแก้ปัญหา โดยเร็ว การควบคุม มีการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ แก้ไข โดยเปลี่ยนวิธีการทำงาน ปัญหาการบริหารของโรงเรียน ที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังจาก แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารทั้งผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่มี ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง คือ โรงเรียนมี การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีคำสั่งแต่งตั้งของ โรงเรียน บันทึกการประชุมและสมุดบันทึกการนิเทศ นอกจากนี้

โรงเรียนยังมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียนและบันทึกการประชุม ซึ่งมาตรฐานที่กำหนดมีทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านงบประมาณ ส่วนโครงการบริหาร การนิเทศและการตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่ในบันทึกการประชุม

อุดมชัย สอนทวี (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี เพื่อศึกษาสภาพของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี ปัญหาของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี และความเป็นไปได้ของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยทำการศึกษาจาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี จำนวน 21 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์และรายละเอียดของขั้นตอน กระบวนการ กิจกรรม และกลยุทธ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งช่วยอธิบายหรือทำนายปรากฏการณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 12 รายการ คือรายการที่ 1 การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป รายการที่ 2 การกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายการที่ 3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายการที่ 4 การทบทวนเกณฑ์และแนวทางการ สรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รายการที่ 5 การทบทวนเกณฑ์และแนวทางการสรรหาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รายการที่ 6 การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ รายการที่ 7 การพัฒนาบุคลากรครูให้เป็นครูมืออาชีพ รายการที่ 8 การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ รายการที่ 9 การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ รายการที่ 10 การให้รางวัลกับทีมงานและบุคลากรอย่างเหมาะสม รายการที่ 11 ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รายการที่ 12 ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง วิธีการในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจ

ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหาร โรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ธนิก คุณเมธีกุล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 308 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า (1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ (2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 44 ตัวมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.34-0.83 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การถือคุณพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนทั้ง 8 ด้าน มีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.67-1.00 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการจัดการทางการเงิน และด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก

พิธาน พันทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลจากการศึกษา ระยะที่ 1 ผลการศึกษาความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ด้านโครงสร้าง โรงเรียนมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระดมทรัพยากรจากภาครัฐและ

เอกชน มาใช้ในการจัดการศึกษานั้นการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ด้านคน โรงเรียนมีส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานครูและบุคลากรทางการศึกษา และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านเทคโนโลยี โรงเรียนมีการระดมทุนเพื่อจัดหา ผลิตภัณฑ์พัฒนาเทคโนโลยีนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ ระยะเวลาที่ 2 พบศักยภาพ โรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในภาพรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านเทคโนโลยีเท่านั้นที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่เหลือ คือด้าน โครงสร้าง ด้านคน และด้านงานอยู่ในระดับมากที่สุด ระยะเวลาที่ 3-4 พบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพัฒนาศักยภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 4 ด้าน คือ

- 1) การจัดโครงสร้างระบบการบริหารงานของ โรงเรียนที่มีขนาดเล็กจะมีโครงสร้างซึ่งยืดหยุ่นมากขึ้นแตกต่างจาก โครงสร้างแบบระบบราชการ(Bureaucracy)ใน โรงเรียนทั่วไปที่มีขนาดใหญ่กว่า
- 2) รูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบ ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบเพื่อให้เกิดศรัทธาในองค์กร
- 3) การจำแนกงานภายในโรงเรียนควรแยกเป็นงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเองและงานที่ไม่สำคัญจำเป็น
- 4) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากว่างประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน จะต้องให้ชุมชนช่วยระดมทุนทรัพย์ แรงงาน ทั้งนี้เน้นการมีส่วนร่วม
- 5) การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 6) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร และครูมีขวัญกำลังใจ ไม่ควรมีการโยกย้ายผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไป
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดหาผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก
- 8) การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดหลายด้าน การจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนรูปแบบ

งานวิจัยต่างประเทศ

New Jersey State Dept. of Education(1989) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “City schools of excellence : School improvement grant program award recipients” ในมลรัฐ New Jersey โดยได้รับรายชื่อของเทศบาล สถานศึกษา ครูใหญ่ เขตที่อยู่ของศึกษานิเทศก์ เบอร์โทรศัพท์ เกรดที่ได้รับและจำนวนนักเรียน สำหรับผู้ที่ได้รับรางวัลทั้ง 50 รางวัล ของ City schools of excellence grant program สถานศึกษาเหล่านี้ได้เข้าร่วมใน Intensive program ซึ่งโปรแกรมนี้ในปีแรกแต่ละสถานศึกษาจะตั้งทีมงานซึ่งเป็นตัวแทนทำงานข้ามสายงานระหว่างชุมชนเพื่อที่จะค้นหาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ความต้องการและจัด โปรแกรมการพัฒนาในปีที่ 2 และ 3 สถานศึกษา

จะเริ่มนำแผนการพัฒนาไปใช้ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดย 1)ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2)การมุ่งไปที่กิจกรรมทางการศึกษาที่สำคัญ 3)การชี้แนะการพัฒนาของนักเรียน 4)ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและสถานศึกษา 5)สร้างการคาดหวังของครูในเรื่องการพัฒนาของนักเรียน 6)สร้างบรรยากาศในการเรียนอย่างเป็นระเบียบ

Wayson and Lasley (Phi delta Kappan, Feb 84, vol 65 : 419-421) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Climate for excellence : school that foster self-discipline ซึ่งเป็นการศึกษาถึงเรื่องวินัยซึ่งเป็นปัญหาสำหรับครูและผู้บริหารมากที่สุด วินัยในรูปแบบการแสดงออกต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เป้าหมายของโปรแกรมการสร้างวินัยในสถานศึกษาได้ถูกศึกษาโดยวารสาร Phi delta Kappan ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือ การให้สอนให้นักเรียนรู้จักแสดงออกได้อย่างถูกต้อง โดยไม่ใช้วิธีการสอนแบบโดยตรง ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาจำนวนมากพยายามที่จะผลักดันให้นักเรียนได้รับการเอาใจใส่จากผู้ใหญ่เพื่อที่จะให้ได้รับการแนะนำในการแก้ปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนและการที่นักเรียนได้มีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญแต่ขึ้นอยู่กับว่านักเรียนให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากน้อยเพียงใดและสามารถที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้

Ka ho Mok (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore : A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาปรัชญารวมถึงหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความสามารถและความยืดหยุ่นในการพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะสนับสนุนให้การศึกษาอย่างมีคุณภาพคือ การนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา school excellence model(SEM)เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ กลุ่มสนับสนุนและกลุ่มผลลัพธ์ โดยกลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไรในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งหวังว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงาน การนำเสนอไปสู่การปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ นอกจากนี้ทีมงานยังถูกตรวจสอบโดยการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นการทบทวนว่า สถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานให้เต็มศักยภาพ เพื่อ

ความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์การปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นผู้เรียน ผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน และการบริหารเป็นหน้าที่ของอีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติการจัดการ การปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษา และการทำงานส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากรที่บ่งบอกถึงความสำคัญของการฝึกอบรม พัฒนาขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ของผู้ที่มีส่วนได้เสียและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ เป็นต้น

Smrekar, Claire และคณะ (Journal of education psychological consultation, 2002, Vol. 13 Issue 4, 285-304) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “March toward excellence : School success and minority student achievement of defense school. A report to the National Education Goal Panel. Lessons from the states” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานศึกษาของ Department of Defense (DoD) ที่ได้รับความสำเร็จอย่างสูง โดยให้ความสำคัญกับนักเรียนชนกลุ่มน้อย (กลุ่มละตินอเมริกัน และแอฟริกัน) ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยวิเคราะห์โครงสร้างองค์การและ โครงสร้างรัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันของสถานศึกษาใน DoD และอำนาจของเขตในการกำหนดนโยบาย เช่น ธรรมชาติและคุณภาพในการสอนของสถานศึกษา DoD ทั้งในและต่างประเทศ เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและครอบครัว ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการสถานศึกษามัธยมต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศเยอรมัน และประเทศญี่ปุ่น ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่ของ DoD สถานศึกษาของ DoD ได้รับคะแนนเกือบสูงสุดของรัฐในการอ่านและเขียนในการแข่งขัน National assessment of education progress ในปี ค.ศ.1998 นักเรียนผิวขาวและกลุ่มอื่นๆ ได้รับคะแนนดีกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในรัฐอื่น และความแตกต่างระหว่างสีผิวและเชื้อชาติมีน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ บริบททางทหารของ DoD มีส่วนช่วยสนับสนุนให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ ความคาดหวังที่สูง คุณภาพของผู้สอน โปรแกรมก่อนและหลังเรียน ขนาดของสถานศึกษาและพันธะผูกพันจากทางทหาร

Fulstonschools (<http://www.fulstonschools.org/dept/prodev/leadership/model>) ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลักแฉะ

องค์ประกอบย่อยในการบริหาร 6 องค์ประกอบ คือ (1) ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความท้าทายของผู้นำ การสื่อสารคุณค่าและความเชื่อ การกำหนดทิศทางและการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้ง การกำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การประชาสัมพันธ์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (2) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม การกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (3) การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การตรวจสอบความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ความสามารถและความต้องการของพนักงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การนิยามวัตถุประสงค์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป้าหมายและกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาและฝ่ายต่างๆ ตลอดจน การจัดสรรทรัพยากรตามแผนกลยุทธ์ (4) การวางแผนกระบวนการสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ การวางแผนปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การจัดโปรแกรมและกระบวนการที่ไร้ประสิทธิภาพ การตรวจสอบและการนำแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาด้านแบบมาเปรียบเทียบกับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (5) ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร การมอบอำนาจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบการปรับปรุงสถานศึกษา การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาบุคลากรสนับสนุน การให้รางวัลที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ และสถานศึกษา รวมทั้ง การกำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงาน (6) ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลงานที่สอดคล้องหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผลงานที่สอดคล้องหรือเหนือกว่าสถานศึกษาด้านแบบ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นได้

Miller (1993) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง “The Applicability of the MBNQA Criteria to Assessing the Quality of Student Affairs in Colleges and Universities.” การศึกษาเพื่อตรวจสอบว่า ผู้นำด้านกิจการนักเรียนรับรู้ว่าคุณค่าของ MBNQA ที่ใช้ในการวัดคุณภาพของกิจการนักเรียน ผลการสำรวจเป็นการประเมินการประยุกต์ใช้เกณฑ์แต่ละหมวดของ MBNQA ซึ่งให้เห็นถึงเกณฑ์เพิ่มเติมและจุดอ่อน จุดแข็งของเกณฑ์ MBNQA ซึ่งได้รับการยอมรับในการนำมาใช้เพื่อการประเมินคุณภาพกิจการนักเรียนในสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์เพิ่มเติมที่สำคัญมี 2 เกณฑ์ คือ การประเมินผลลัพธ์ด้านงานวิชาการและด้านการพัฒนาของนักเรียน และคุณภาพการจัดการด้านการเงิน โดยผู้นำด้านกิจการนักเรียนเสนอแนะให้มีการเพิ่มทั้ง 2 เกณฑ์ไว้ใน 7 หมวดหลัก

ของ MBNQA เกณฑ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดในด้านคุณภาพ ในขณะที่เกณฑ์ด้านผลลัพธ์จัดว่ามีความสำคัญน้อยกว่าเกณฑ์อื่นๆ ภาษาและการให้คำจำกัดความในเกณฑ์มีความซับซ้อน ความกังวลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถในการวัดกระบวนการ และผลลัพธ์ของหน้าที่ด้านการศึกษา รวมทั้งกฎของหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด โดยขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา การแบ่งระดับใช้ แนวทางการบริหาร สถานศึกษาซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดให้ความสำคัญด้านสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพ และผลลัพธ์ตามเกณฑ์ MBNQA อย่างมาก และได้เสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับเรื่องการตรวจสอบการนำเกณฑ์ของ MBNQA ไปใช้กับประชากรอื่นๆ และผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้น

จากงานวิจัยที่ได้รวบรวมนำเสนอในครั้งนี้ ทั้งงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการทำงานที่เป็นระบบอย่างมีกลยุทธ์ในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้ง ด้านผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางวิธีการ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาแบบก้าวกระโดด