



กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

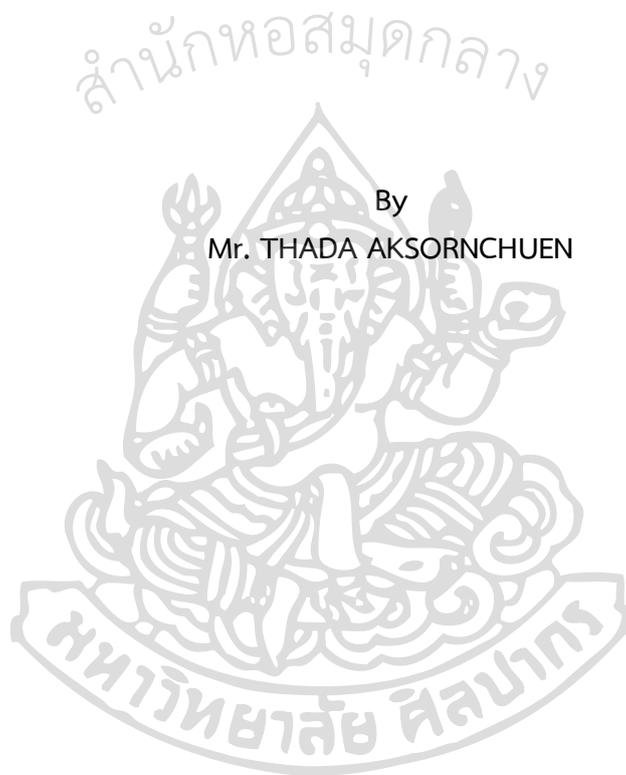
สำนักหอสมุดกลาง



โดย  
นายธาดา อักษรขึ้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2556  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT IN DEAF SCHOOL OF THAILAND IN THE NEXT DECADE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2013  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” เสนอโดย นายธาดา อักษรขึ้น เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ดร.สมพร หวานเสร็จ)  
...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)  
...../...../..... ...../...../.....

53252808 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน/ โรงเรียนโสตศึกษา

ชานดา อักษรชื่น : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า.  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร.  
299 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า 2) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า และ 3) ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย โรงเรียนโสตศึกษา จำนวน 20 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น 3) แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์ที่เหมาะสม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) และการตรวจสอบความเหมาะสมโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงอนาคต (EFR)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3) กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 5) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ 7) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้
2. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า พบว่า มีความเหมาะสมกับบริบท เป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาสถานศึกษา
3. พบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า จำนวน 25 แนวทาง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2556

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2.....

53252808 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : STRATEGIC MANAGEMENT/ DEAF SCHOOL

THADA AKSORNCHUEN : STRATEGIC MANAGEMENT IN DEAF SCHOOL OF THAILAND IN THE NEXT DECADE. THESIS ADVISORS: ASST.PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. AND ASSOC.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 299 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the components appropriate to strategic management in deaf school of Thailand, 2) the appropriate to strategic management in deaf school of Thailand, and 3) the suggestion to strategic management in deaf school of Thailand. The sample consisted of 20 the deaf schools. Data is given by school director, school vice director, academic teacher and school committee. The research instruments used were 1) semi-structured interview 2) questionnaire for checking opinion 3) questionnaire for checking and confirming the appropriate strategic management in deaf school of Thailand. The statistical used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis path analysis and The EFR model were employed for the appropriation of strategic management in deaf school.

The research findings revealed that:

1. The strategic management in deaf school of Thailand should have seven strategies corresponding to the : 1) to develop of teacher and personnel strategies 2) to develop of curriculum and teach strategies 3) to develop of learner care strategies 4) educational management strategies 5) participation strategies 6) resource support strategies 7) to develop of information technology system and learning center strategies.

2. The components of the strategic management in deaf school of Thailand consisted of seven components which were found were suitable for school context, possibility for implementation, accuracy of conceptual frameworks and useful for school development.

3. The results showed 25 guidelines for seven strategies and the appropriate strategic management in deaf school of Thailand.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University  
Student's signature ..... Academic Year 2013  
Thesis Advisors' signature 1..... 2 .....

## กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา ดร.สมพร หวานเสร็จ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ สนับสนุนช่วยเหลือ และคอยช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตา เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธาน ตรวจสอบ และ ดร.สมพร หวานเสร็จ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความรู้แนวคิดและแนะแนวทางในการ ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พะโยม ชินวงศ์ ดร.เฉลียว ยาจันทร์ ดร.สมพร หวานเสร็จ ดร.วัลย์พรรณ บุญมี และ ผศ.ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหา และให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูล และตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย ศิลปากรทุกคนที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องที่คอยให้ความช่วยเหลือมาตลอด และขอขอบคุณ ครอบครัว “อักษรชื่น” ที่คอยเป็นกำลังใจกับผู้วิจัยเป็นอย่างดียิ่งตลอดมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาของการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ข้อคำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทย.....	14
คนบกพร่องทางการได้ยิน .....	14
กฎหมายและนโยบายสำหรับคนพิการ.....	19
การจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน.....	30
วิวัฒนาการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษ.....	34
หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	36
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	39
ความหมายของกลยุทธ์ .....	40
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	42
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	45
กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	72
สรุป.....	82
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	83
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	83
ระเบียบวิธีวิจัย .....	87
แผนแบบการวิจัย .....	87

บทที่	หน้า
ประชากร .....	87
กลุ่มตัวอย่าง.....	88
ตัวแปรที่ศึกษา.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	90
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	91
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	91
สรุป.....	92
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของการวิจัย.....	95
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้.....	170
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาค่าองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของ ประเทศไทยในทศวรรษหน้า .....	170
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตรวจสอบองค์ประกอบของข้อเสนอแนะของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ แบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR).....	206
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	210
สรุป.....	210
อภิปรายผล .....	216
ข้อเสนอแนะ.....	235
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	235
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....	235
รายการอ้างอิง.....	237
ภาคผนวก .....	251
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	252
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดใน การวิจัย.....	255
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ .....	257
ภาคผนวก ง รายชื่อสมาคมทดลองเครื่องมือวิจัย.....	268
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย .....	271
ภาคผนวก ฉ รายชื่อโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	278
ภาคผนวก ช แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	280

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของ ประเทศไทยในทศวรรษหน้า.....	297
ประวัติผู้วิจัย.....	299



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รายชื่อโรงเรียนที่เปิดทำการสอนเฉพาะเด็กบกพร่องทางการได้ยินทั่วประเทศ.....	32
2	จำนวนผู้ให้ข้อมูล .....	89
3	การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา.....	96
4	การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) ....	139
5	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	171
6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยใน ทศวรรษหน้า.....	173
7	ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .....	189
8	แสดงจำนวนองค์ประกอบและค่าแปรปรวนของตัวแปร Eigenvalues.....	190
9	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มขององค์ประกอบ.....	192
10	องค์ประกอบที่ 1.....	195
11	องค์ประกอบที่ 2.....	197
12	องค์ประกอบที่ 3.....	199
13	องค์ประกอบที่ 4.....	201
14	องค์ประกอบที่ 5.....	202
15	องค์ประกอบที่ 6.....	202
16	องค์ประกอบที่ 7.....	203
17	แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยใน ทศวรรษหน้า.....	205
18	ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบกลยุทธ์ใน การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้องครอบคลุม.....	207

## บทที่ 1

### บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 กำหนดว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่ง และการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น แสดงให้เห็นว่ากฎหมายสูงสุดของประเทศได้แสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะให้คนพิการทุกคนมีสิทธิในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคมีคุณภาพ โดยขจัดปัญหาอุปสรรคอันเนื่องจากความพิการรวมทั้งกำหนดให้มีการออกกฎหมายรับรองสิทธิดังกล่าว และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีเจตนารมณ์ที่จะคุ้มครองสิทธิทางการศึกษาของคนพิการ ซึ่งก็สอดคล้องกับบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ ให้คนพิการทุกประเภทมีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือทางการศึกษาตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาและการจัดบริการทางการศึกษาให้กับเด็กพิการ ต้องจัดให้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ.2551 ที่ระบุว่าการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการจัด การศึกษาสำหรับบุคคลทั่วไปโดยจัดให้คนพิการมีสิทธิและโอกาสได้รับการบริการและความช่วยเหลือทางการศึกษาเป็นพิเศษตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการ<sup>1</sup>

โรงเรียนโสตศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษาให้ผู้พิการทางหู ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมและพัฒนาให้เต็มศักยภาพ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ภารกิจด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก นอกจากนั้นการบริหารและการจัดการศึกษาในอนาคต จะเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งได้บัญญัติไว้ตามมาตรา 39 ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อรองรับเจตนารมณ์ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปนี้ จึงต้องปรับบทบาทและวิธีบริหารตนใหม่ โดยจะต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำทาง

---

<sup>1</sup> สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, **แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559)** (กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), ข.

วิชาการมีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้มีความเป็นเลิศทางด้านจัดการศึกษาแก่ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเสริมสร้างสมรรถภาพหรือความสามารถของคนพิการให้มีสภาพที่ดีขึ้น หรือดำรงสมรรถภาพหรือความสามารถที่มีอยู่เดิมไว้ โดยอาศัยกระบวนการทางการแพทย์ การศานา การศึกษา สังคม อาชีพ หรือกระบวนการอื่นใด เพื่อให้คนพิการได้มีโอกาสทำงานหรือดำรงชีวิตในสังคมอย่างเต็มศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ บุคคลพิการถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมควรได้รับการทางการศึกษาทัดเทียมกับบุคคลอื่นๆ เพื่อที่จะให้บุคคลพิการได้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีอาชีพดำรงชีวิตอยู่ร่วมในสังคมทั่วไปอย่างมีความสุข โรงเรียนโสตศึกษาเป็นโรงเรียนเฉพาะความพิการทางหูจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนหูตึงและหูหนวก โดยนำหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการมาปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพความพิการของนักเรียน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวน 20 โรงทั่วประเทศ รับนักเรียนทั้งหูหนวก และหูตึงเข้าศึกษาทั้งในรูปแบบอยู่ประจำและไป-กลับ มีนักเรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยรัฐบาลเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียนให้ทั้งหมด ใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกับการบริหารโรงเรียนศึกษาพิเศษทั่วไป<sup>2</sup> จากรายงานสภาพปัญหาและอุปสรรคของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งกำกับดูแลโรงเรียนการศึกษาพิเศษจำนวน 43 โรง ในจำนวนนี้มีโรงเรียนโสตศึกษารวมอยู่ด้วยจำนวน 20 โรง สรุปปัญหาได้ดังนี้ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนตามนโยบายของรัฐบาล ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาทุกระดับขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน การรับนิสิต นักศึกษาพิการ เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาขาดความชัดเจน โอกาสในการเข้าสู่ระบบการจ้างงาน มีน้อยสิ่งอำนวยความสะดวกบริการช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษามีน้อย จำนวนสถานศึกษามีไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง จำนวนบุคลากรสอนคนพิการไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรมีความรู้ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะแต่ละประเภทความพิการ บุคลากรด้านการศึกษาพิเศษยังขาดความรู้ความชำนาญในเรื่องการวิจัยควบคู่กับ การทำงาน งบประมาณและทรัพยากรการจัดการศึกษาพิเศษมีจำกัดและขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารหน่วยงานบางส่วน ไม่ตระหนักถึงสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของคนพิการ ระบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับคนพิการขาดเอกภาพ) หลักสูตรที่มีไม่เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยังขาดความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถภาพคนพิการสถานศึกษาขาดการบูรณาการทักษะการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมของคนพิการ และคนทั่วไปขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในทุกด้านจากหน่วยงานต้นสังกัด

<sup>2</sup> สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) (กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), 7.

## ปัญหาของการวิจัย

จากแผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2555 - 2559 ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาและอุปสรรคคือ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนตามนโยบายของรัฐบาล ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาทุกระดับขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน การรับนิสิต นักศึกษาพิการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาขาดความชัดเจน โอกาสในการเข้าสู่ระบบการจ้างงานมีน้อยสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษามีน้อย จำนวนสถานศึกษามีไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง จำนวนบุคลากรสอนคนพิการไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรมีความรู้ ความรู้ความชำนาญเฉพาะแต่ละประเภท ความพิการ บุคลากรด้านการศึกษาพิเศษยังขาดความรู้ความชำนาญในเรื่องการวิจัยควบคู่กับ การทำงาน งบประมาณและทรัพยากรการจัดการศึกษาพิเศษมีจำกัดและขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารหน่วยงานบางส่วน ไม่ตระหนักถึงสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของคนพิการ ระบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับคนพิการขาดเอกภาพ หลักสูตรที่มีไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพิการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยังขาดความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถภาพคนพิการสถานศึกษาขาดการบูรณาการทักษะการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมของคนพิการและคนทั่วไปขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในทุกด้านจากหน่วยงาน<sup>3</sup> จากสรุปปัญหาข้างต้นของโรงเรียนโสตศึกษาในปัจจุบันทำให้มองเห็นสภาพปัญหาได้อย่างชัดเจนผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในอนาคต และเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการคัดสรร ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาได้อย่างเหมาะสมอีกทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นในอีกสิบปีข้างหน้าเพื่อรองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สู่การปฏิบัติ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการประกันคุณภาพ มองเห็นจุดหมายปลายทางในอนาคตและวิธีการที่จะดำเนินงาน ให้เกิดผลโดยตรงกับเป้าหมายของคุณภาพของผู้เรียน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่างๆ ข้างต้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559), เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก [http://www.tee.rapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File\\_1353651386.PDF](http://www.tee.rapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File_1353651386.PDF)

2. เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า

3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบผู้วิจัยได้ กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้าควรเป็นอย่างไร
2. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้าเป็นอย่างไร
3. ข้อเสนอแนะของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้าเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า มีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ
2. ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า จะมุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน
3. ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า จะมุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้ศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิด จากองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา อีระ รุญเจริญ กล่าวว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบปฏิบัติคือ

สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ<sup>4</sup>

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา นงลักษณ์ เรือนทอง กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข<sup>5</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ เบทแมนและสเนล (Bateman and Snell) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งในระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์กรจากที่ชนะในวงกว้างเพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป<sup>6</sup>

<sup>4</sup>ธีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545), 11-12.

<sup>5</sup>นงลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 51.

<sup>6</sup>Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell, **Management, Building Competitive Advantage** (International Edition : McGraw-Hill, 1999), 131.

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess and Miller) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็น วิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค<sup>7</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว<sup>8</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ วิลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด<sup>9</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ชัตติยา ด้วงสำราญ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร<sup>10</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะฯ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดทำทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์<sup>11</sup>

<sup>7</sup>Dess, Gregory G., and Alex Miller, **Strategic management** (Singapore : McGraw-Hill, 1993), 1.

<sup>8</sup>Thompson, Arthur A. Jr. and A.J.Strickland. **Strategic management : Concept and Cases**, 8th ed. (New York :Business, 1995), 4.

<sup>9</sup>Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8<sup>th</sup> edition. (New Jersey : Prentice –Hall, 2002), 9.

<sup>10</sup>ชัตติยา ด้วงสำราญ, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 24.

<sup>11</sup>วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 18-20.

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ทวีวรรณ อินดา กล่าวว่า 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) 3) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation)<sup>12</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ สุพาณี สฤกษ์วานิช กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนดำเนินงาน 3) จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณ 4) การนำไปปฏิบัติ และมีแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล 3) ทรัพยากรมนุษย์ 4) วัฒนธรรมองค์การ<sup>13</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ชนิษฐ์ ชุณหพันธ์รักษ์ กล่าวว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงาน ในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน<sup>14</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ สมยศ นาวิการ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน 5 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การดำเนินกลยุทธ์<sup>15</sup>

แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสามขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (conduct a

<sup>12</sup>ทวีวรรณ อินดา, “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 19.

<sup>13</sup>สุพาณี สฤกษ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 14.

<sup>14</sup>ชนิษฐ์ ชุณหพันธ์รักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 9 – 10.

<sup>15</sup>สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2548), 7.

situation analysis) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation)<sup>16</sup>

แนวคิดการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา มุกดา พัฒนะเอนก กล่าวว่า การบริหารงานบริการ การได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบสองภาษาในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. องค์ประกอบของการบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบสองภาษามี 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การบริหารจัดการที่ดี 2) การดำเนินงานสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนพิการ 3) การบริการสนับสนุน 4) และการจัดการศึกษา<sup>17</sup>

แนวคิดการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ผดุง อารยะวิญญู การศึกษาพิเศษ หมายถึง การศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับเด็กที่บกพร่องทางสติปัญญา เด็กที่บกพร่องทางสายตา เด็กที่บกพร่องทางการได้ยิน เด็กที่บกพร่องทางร่างกาย และสุขภาพ เด็กที่บกพร่องทางอารมณ์ และพฤติกรรม เด็กที่บกพร่องทางการเรียน เด็กพิการซ้ำซ้อน รวมถึงการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปัญญาเลิศและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งเด็กเหล่านี้ไม่อาจได้รับประโยชน์เต็มที่จากการศึกษาที่จัดให้ปกติ ดังนั้น การศึกษาพิเศษจึงแตกต่างไปจากการศึกษาสำหรับเด็กปกติในด้านที่เกี่ยวกับวิธีสอน ขบวนการ เนื้อหาวิชา หลักสูตร เครื่องมือ และอุปกรณ์การสอนที่จำเป็น การศึกษาพิเศษควรจัดให้สนองความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล<sup>18</sup>

แนวคิดการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา เกียร์ฮาร์ท และ ไวชาน (Gearheart and Weishahn) กล่าวว่า มโนทัศน์ของการเรียนร่วม คือ การร่วมกิจกรรมในชั้นปกติให้มากที่สุด โดยที่มิให้ความช่วยเหลือแก่ครูปกติ ส่วนนักการศึกษาอีกหลายคนถือว่าการเรียนร่วมเป็นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิเศษ โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อว่าเด็กแต่ละคนควรได้รับการศึกษาในสภาพแวดล้อมที่จำกัดน้อยที่สุด ที่ซึ่งเขาจะได้รับตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นทางการศึกษาอย่างเหมาะสม<sup>19</sup>

แนวคิดการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ยูเนสโก (Unesco) กล่าวว่า การจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมควรเป็นการดำเนินงานโดยชุมชน ต้องไม่มีรูปแบบเดียว แต่จะต้องมีรูปแบบหลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษแต่ละคนที่เข้ามาเรียนร่วมกับเด็กปกติรูปแบบการเรียนร่วมต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาการตามหลักการสอน และจิตวิทยาการศึกษาโดยต้องมี

<sup>16</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 15.

<sup>17</sup> มุกดา พัฒนะเอนก, “การบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบทดลองสองภาษาในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาคศึกษาด้านบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

<sup>18</sup> ผดุง อารยะวิญญู, *โลกของคนหูหนวก*, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/nadtthai/soundandhearingth.html>

<sup>19</sup> Gearheart, Bill R. and Weishahn, Mel W. *The Handicapped Student in the Regular Classroom*, (London : C.V. Mosby, 1980), 3.

การกำหนดบทบาทอย่างชัดเจนของผู้เกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง กลุ่มเพื่อน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง บุคลากรผู้ให้บริการทางการแพทย์หรือการฟื้นฟูสมรรถภาพ และวิทยากรจากชุมชนทั้งผู้ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ นอกจากนี้ต้องมีโปรแกรมหรือกิจกรรมพิเศษในการเตรียมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษให้พร้อมที่จะเข้ารับการเรียนร่วมด้วย และมีการเตรียมนักเรียนปกติให้พร้อมที่จะรับเพื่อนที่มีความต้องการพิเศษเข้าเรียนรวมทั้งมีการเตรียมผู้ปกครองให้ช่วยสนับสนุนการเรียนตลอดจนการป้องกันมิให้เกิดความพิการหรือความผิดปกติด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องมีการปรับปรุงสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เหมาะสมกับการที่มีเด็กพิเศษเข้ามาเรียนร่วม โดยสรุปการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมในโรงเรียนปกติโดยความร่วมมือจากชุมชน มีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การป้องกัน (prevention) ความพิการหรือความผิดปกติ การค้นหาและประเมิน (identification and assessment) สภาพความพิการหรือความผิดปกติ การเตรียม (preparation) เด็กและผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนให้พร้อมที่จะให้มีการเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ การให้การศึกษและการฟื้นฟูสมรรถภาพ (education provision and rehabilitation) ตลอดจนการแนะแนวในการทำงาน (employment)<sup>20</sup>

แนวคิดการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา จิตประภา ศรีอ่อน กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนพิการ ประกอบด้วย กระบวนการฝึกอบรมและครูผู้ฝึกอบรม การจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษาสำหรับคนบกพร่องทางการได้ยิน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โอกาสเด็กบกพร่องทางการได้ยินได้เรียนภาษามือ โดยนำมากำหนดไว้ในหลักสูตร เช่นเดียวกับเด็กที่มีการได้ยินที่ได้เรียนภาษาแรกของตนเอง พัฒนาทักษะการอ่านเขียน และสามารถใช้อักษรพูด และเขียนเป็นภาษาที่สอง ได้สร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ใช้ภาษาพูดโดยใช้อักษรมือเป็นสื่อกลาง<sup>21</sup>

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดมรรคผลสำหรับคนพิการอย่างแท้จริง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ เจตนารมณ์ คนพิการทุกประเภทมีสิทธิได้รับการศึกษาและได้รับความช่วยเหลือทางการศึกษาตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการ มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาและการจัดบริการทางการศึกษาให้กับเด็กพิการ ต้องจัดให้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ คนพิการได้รับการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค พันธกิจ 1. สร้างโอกาสให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค 2. จัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของแต่ละประเภทความพิการในทุกระบบและรูปแบบการศึกษา 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ 4. พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ เป้าประสงค์คนพิการได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล และมีทักษะการ

<sup>20</sup> UNESCO, *Inclusive Education. Support Materials for Managers and Administrators*, accessed November 22, 2013. available from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001252/125237eo.pdf>

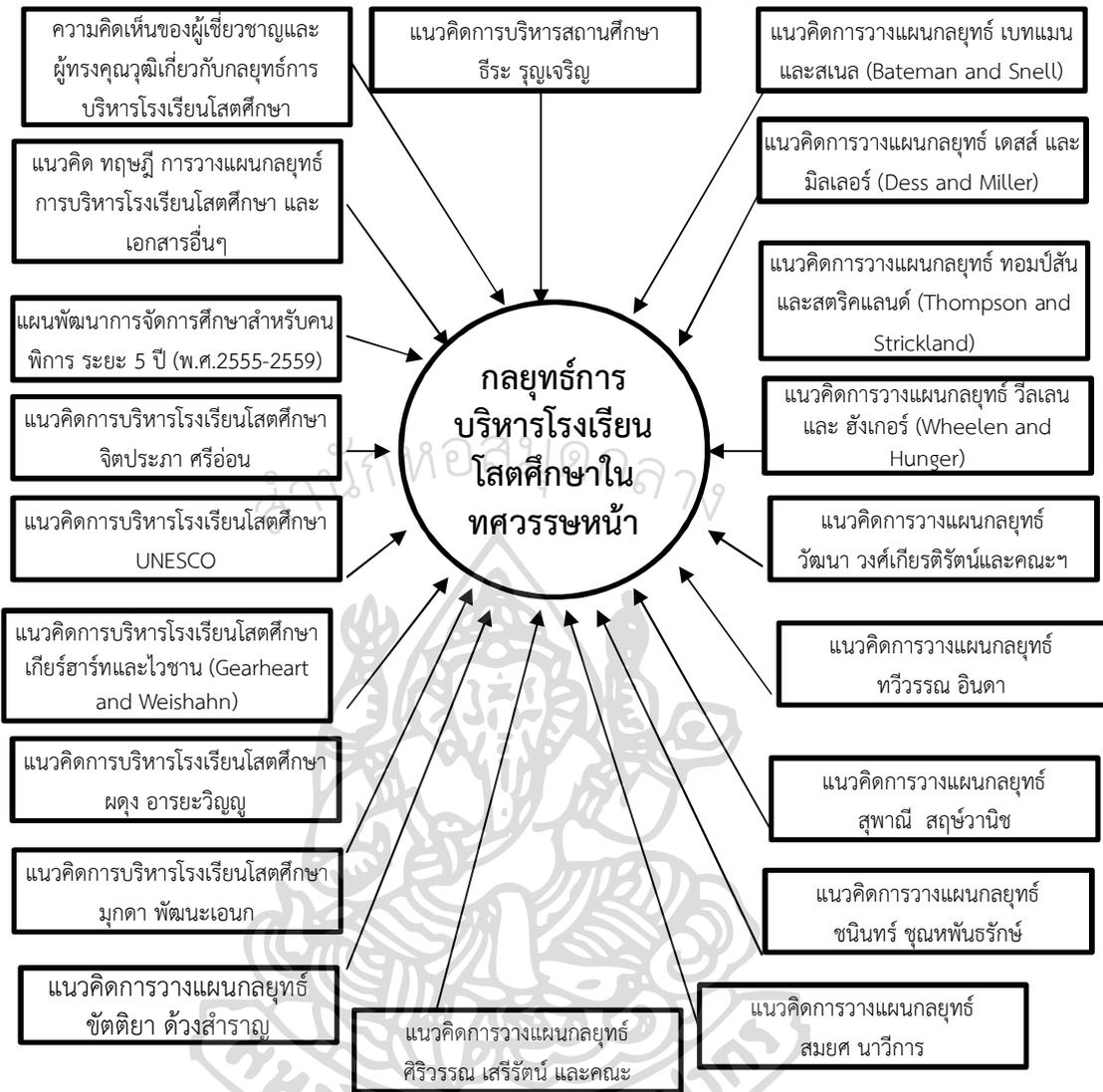
<sup>21</sup> จิตประภา ศรีอ่อน, *การจัดการศึกษาของคนหูหนวกไทย* (กรุงเทพฯ: มปท, 2547), 5-7.

ดำรงชีวิต สามารถประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนา การจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ 1 เพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ สำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 5 ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 6 พัฒนาระบบการบริหารและกลไก ในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 7 ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อการศึกษา สำหรับคนพิการ<sup>22</sup>

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การวางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา เอกสารอื่น รวมทั้งจาก งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา และจากความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาสังเคราะห์เพื่อเสนอเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังปรากฏใน แผนภูมิที่ 1



<sup>22</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับ คนพิการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559), เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก [http://www.teerapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File\\_1353651386.PDF](http://www.teerapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File_1353651386.PDF)



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : อีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมตรี, 2545), 4.

: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 18.

: มุกดา พัฒนะอนง, “การบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบทดลองสองภาษาในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

: จิตประภา ศรีอ่อน, การจัดการศึกษาของคนหูหนวกไทย (กรุงเทพฯ: มปท, 2547), 5-7.

: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, **แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559)** (กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), 15-18.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2541), 74-75.

: ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา, **การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 9.

: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2** (กรุงเทพฯ:บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 18-20.

: สุพานี สุภรณ์พานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 14.

: ชรินทร์ ชุ่มพันธุ์รักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 4.

: สมยศ นาวีการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2548), 7.

: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 15.

: ผดุง อารยะวิญญู, **โลกของคนหูหนวก**, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/nadtthai/soundandhearingth.html>

: กระทรวงศึกษาธิการ, **การคัดแยกและส่งต่อคนพิการเพื่อการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543).

: Gearheart, Bill R. and Weishahn, Mel W. **The Handicapped Student in the Regular Classroom**, (London : C.V. Mosby, 1980).

: UNESCO, **Inclusive Education. Support Materials for Managers and Administrators**, accessed November 22, 2013, available from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001252/125237eo.pdf>

: Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell, **Management, Building Competitive Advantage** (International Edition : McGraw-Hill, 1999), 131.

: Dess, Gregory G.,and Alex Miller, **Strategic management** (Singapore : McGraw-Hill, 1993), 1.

: Thompson, Arthur A. Jr. and A.J.Strickland. **Strategic management : Concept and Cases**, 8th ed. (New York :Business, 1995), 4.

: Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8<sup>th</sup> edition. (New Jersey : Prentice –Hall, 2002), 9.

: ชัดติยา ต้วงสำราญ, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 24.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับ  
คนพิการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559), เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก  
[http://www.teerapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File\\_1353651386.PDF](http://www.teerapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File_1353651386.PDF)

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการ  
กำหนดทิศทางของโรงเรียนโสตศึกษา และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในโรงเรียนมาจัดทำ  
เป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงในการทำงานสู่ความสำเร็จคาดคะเนอนาคต  
ข้างหน้าในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนโสตศึกษา ซึ่งจัดทำ  
เป็นเอกสารที่ระบุกลยุทธ์เพื่อนำมาเสนอเป็นทิศทางการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา

ทศวรรษหน้า หมายถึง ในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ. 2567



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า 2) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า 3) ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังนี้ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศและต่างประเทศ

### การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทย

#### คนบกพร่องทางการได้ยิน

คนบกพร่องทางการได้ยิน หมายถึง คนที่สูญเสียการได้ยินมากจนไม่สามารถรับข้อมูลผ่านทางกรไต่ยีน ไม่ว่าจะใส่หรือไม่ใส่เครื่องช่วยฟังก็ตาม โดยทั่วไป หากตรวจการไต่ยีนจะสูญเสียการไต่ยีนประมาณ 90 เดซิเบลขึ้นไป (เดซิเบล เป็นหน่วยวัดความดังของเสียง หมายถึง เมื่อเปรียบเทียบระดับเริ่มไต่ยีนของเสียงปกติ เมื่อเสียงดังไม่เกิน 25 เดซิเบล คนบกพร่องทางการไต่ยีนจะเริ่มไต่ยีนเสียงดังมากกว่า 90 เดซิเบล เสียงที่มีความดังมาก มีหน่วยเดซิเบลสูง ขณะที่เสียงที่มีความดังค่อย มีหน่วยเดซิเบลต่ำ เช่น เสียงกระซิบ มีความดังประมาณ 10 – 20 เดซิเบล เสียงพูดที่ไต่ยีนชัด มีความดังประมาณ 60 เดซิเบล เสียงมอเตอร์ไซด์ขณะเร่งเครื่องอาจมีความดังถึง 110 เดซิเบล) นอกจากนี้อาการหูหนวกอาจเป็นการบกพร่องทางการไต่ยีนแต่กำเนิดซึ่งจะทำให้พูดไม่ได้ หรือมีโอกาสที่จะพูดได้น้อยมาก หรืออาจพิการทางการไต่ยีนภายหลัง ซึ่งอาจทำให้สามารถพูดได้ไม่ด้นัก โดยที่ทั้งสองกรณีนี้จะมีผลต่อการรับรู้และเรียนรู้ที่ต่างกันภายหลัง คนหูตึง หมายถึง คนที่มีการไต่ยีนเหลืออยู่พอเพียงที่จะรับข้อมูลผ่านทางกรไต่ยีน โดยทั่วไป จะใส่เครื่องช่วยฟัง และหากตรวจการไต่ยีนจะพบว่ามีการสูญเสียการไต่ยีนน้อยกว่า 90 เดซิเบล ลงมาจนถึง 25 เดซิเบล เด็กหูตึงจะเริ่มไต่ยีนเสียงที่ดังมากกว่า 26 เดซิเบลขึ้นไปจนถึง 90 เดซิเบล อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยดังนี้

- ตึงเล็กน้อย (26 – 40 เดซิเบล)
- ตึงปานกลาง (41 – 55 เดซิเบล)
- ตึงมาก (56 – 70 เดซิเบล)

- ตั้งรูนแรง (71 – 90 เดซิเบล)<sup>1</sup>

สำหรับมัวร์ (Moore) ได้ให้นิยามของคนบกพร่องทางการได้ยินตั้งทางการศึกษาไว้ดังนี้ คนบกพร่องทางการได้ยิน (a deaf person) ในทางการศึกษา หมายถึง คนที่สูญเสียการได้ยินในหูข้างใดข้างหนึ่งมากกว่า 90 เดซิเบล (ISO) หรือมากกว่า การสูญเสียดังกล่าวทำให้คนบกพร่องทางการได้ยินไม่เข้าใจการพูด ไม่ว่าจะใช้เครื่องช่วยฟังหรือไม่คนหูตึง (a hard – of- hearing person) ในทางการศึกษา หมายถึง คนที่สูญเสียการได้ยินอยู่ระหว่าง 35 – 89 เดซิเบล (ISO) บุคคลดังกล่าวมีปัญหาในการฟังและการเข้าใจการพูด แต่เข้าใจคำพูดบ้าง ไม่ว่าจะใส่หรือไม่ใส่เครื่องช่วยฟังก็ตามหากแบ่งตามระดับการสูญเสียการได้ยินตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษา จะแบ่งการสูญเสียการได้ยินเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 สูญเสียการได้ยินระหว่าง 35 ถึง 54 เดซิเบล เด็กที่สูญเสียการได้ยินช่วงนี้มักไม่ต้องการการศึกษาพิเศษ แต่ต้องการความช่วยเหลือในการสวมใส่เครื่องช่วยฟัง

ระดับที่ 2 สูญเสียการได้ยินระหว่าง 55 ถึง 69 เดซิเบล เด็กที่สูญเสียการได้ยินในช่วงนี้ต้องการการศึกษาพิเศษบ้าง ต้องการความช่วยเหลือในด้าน การสวมใส่เครื่องช่วยฟัง การฝึกพูด ด้านภาษา และการแก้ไขการพูด

ระดับที่ 3 สูญเสียการได้ยินระหว่าง 70 ถึง 89 เดซิเบล เด็กที่สูญเสียการได้ยินในช่วงนี้ต้องการการศึกษาพิเศษ ต้องการความช่วยเหลือในด้าน การได้ยิน การพูด ภาษา การแก้ไขการพูด และบริการพิเศษทางการศึกษา

ระดับที่ 4 สูญเสียการได้ยิน 90 เดซิเบล หรือมากกว่า เด็กที่สูญเสียการได้ยินระดับนี้ต้องการความช่วยเหลือ และบริการพิเศษทางการศึกษาเช่นเดียวกับเด็กในระดับที่ 3<sup>2</sup>

หลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง กระทรวงสาธารณสุขได้ออกกฎกระทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ.2537) กำหนดให้คนพิการทางการได้ยิน หรือการฟัง หรือการสื่อความหมาย คือ คนที่ได้ยินเสียงที่ความถี่ 500 เฮิรตซ์ 1,000 เฮิรตซ์ หรือ 2,000 เฮิรตซ์ ในหูข้างที่ตึกว่า สำหรับเด็กอายุไม่เกิน 7 ปี ระดับเสียงเกิน 40 เดซิเบลขึ้นไปจนไม่ได้ยินเสียง และสำหรับคนทั่วไประดับเสียงเกิน 55 เดซิเบลขึ้นไปจนไม่ได้ยินเสียง หรือคนที่มีความผิดปกติ มีความบกพร่องในการเข้าใจ มีความบกพร่องในการใช้ภาษาพูด จนไม่สามารถสื่อความหมายกับคนอื่นได้

### การสื่อสารของเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน

บุคคลที่บกพร่องทางการได้ยินจะมีปัญหาหลักที่สำคัญ คือ ปัญหาการสื่อสารกับคนที่มี การได้ยินในสังคมทั่วไป สำหรับคนที่หูตึงอาจจะมีปัญหาด้านการสื่อสารกับคนที่มี การได้ยินบ้าง แม้จะใส่เครื่องช่วยฟังแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากระดับความบกพร่องทางการได้ยินของเด็กมีหลายระดับทั้งหู

<sup>1</sup>ผดุง อารยะวิญญู, โลกของคนหูหนวก, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/nadtthai/soundandhearingth.html>

<sup>2</sup>Moore, Donald F. *Educating the Deaf : Psychology, Principles and Practices* (Boston : Houghton Mufflin Company, 1978).

ตั้งและหูหนวก และประสิทธิภาพของเครื่องช่วยฟังที่ไม่เท่ากันอาจช่วยให้เด็กหูตึงได้ยิน ดีขึ้นบ้างเท่านั้น หรือแม้กระทั่งบางกรณีจะใช้การผ่าตัดใส่ประสาทหูเทียมแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินสามารถได้ยินได้ดีเท่าเทียมคนปกติ โดยเฉพาะ คนบกพร่องทางการได้ยินนั้น จำเป็นต้องเรียนรู้และใช้การสื่อสารด้วยภาษามือ โดยถือว่าเป็นภาษาแรกของคนบกพร่องทางการได้ยินและภาษาไทยเป็นภาษาที่สอง แต่ภาษาที่สองนี้มีความจำเป็นต่อการใช้ชีวิตในสังคม ซึ่งคนบกพร่องทางการได้ยิน ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับภาษาที่สอง คือ มีพัฒนาการทางภาษาที่สองน้อยกว่าคนที่มีการได้ยิน มีปัญหาเกี่ยวกับการอ่านและการเขียนเนื่องจากมีคำศัพท์ที่จำกัด การขาดความเข้าใจคำศัพท์ที่มีหลายความหมาย คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับนามธรรม การเขียนประโยคที่ผิดโครงสร้าง ไวยากรณ์<sup>3</sup> ปัญหาในการสื่อสารเช่นนี้ ทำให้เกิดแนวคิดในการช่วยเหลือเด็กที่มีความบกพร่องในการได้ยินให้ได้มีความสามารถในการสื่อสารที่ดีหลายแนวทางด้วยกัน ดังเช่น ประชญาการสื่อสารของเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินของแมนเดลและฟิสคัส (Mandell and Fiscus) แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

#### 1. ประชญาการสอนพูด (Oralists)

ประชญาการสอนพูด (Oralists) เป็นประชญาที่ให้ความสำคัญว่า เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน เป็นส่วนหนึ่งของสังคมปกติ จึงจำเป็นต้องมีการสอนทักษะการสื่อสารทางการพูดและการฟังให้ เพื่อให้เด็กเหล่านี้สามารถอยู่ร่วมในสังคมปกติได้ ตามแนวทางของประชญานี้ถือว่า การใช้ภาษาท่าทางหรือภาษามือ ไม่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และการเข้าสังคม การสอนตามประชญานี้คือ แนวทางที่ประกอบด้วย

1.1 การฝึกฟัง (Auditory Training) การฝึกฟังเป็นการฝึกเด็กให้คุ้นเคยกับเสียงต่างๆ เมื่อเด็กสวมเครื่องช่วยฟังแล้วเด็กได้ยินเสียง แต่อาจไม่เข้าใจความหมายของเสียงที่ได้ยิน เนื่องจากไม่เคยได้ยินเสียงมาก่อน การฝึกฟังจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมความพร้อมเด็กเพื่อการพูด โดยการฝึกให้เด็กคุ้นเคยกับสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว จนกระทั่งสามารถจำแนกเสียงพูดได้ และเข้าใจเสียงที่อยู่รอบตัวและเสียงพูดในที่สุด การฝึกฟังมีลำดับขั้นตอนดังนี้คือ

1.1.1 การฝึกการรับรู้เกี่ยวกับเสียง ได้แก่ การฝึกฟังเสียงพูด การฝึกฟังว่า มีเสียงหรือไม่มีเสียง การฝึกบอกทิศทางของเสียง

1.1.2 การฝึกจำแนกเสียง ได้แก่ การฝึกจำแนกความแตกต่างระหว่างเสียงสองเสียงและเสียงสามเสียง การฝึกจำแนกเสียงดัง – ค่อย การฝึกจำแนกเสียงสั้น – ยาว การฝึกจำแนกเสียงสูง – ต่ำ ฯลฯ

1.1.3 การฝึกจำเสียง ได้แก่ การจำเสียงคน สัตว์ สิ่งของ

1.1.4 การฝึกความเข้าใจเกี่ยวกับเสียงที่ได้ยิน เช่น การฝึกปฏิบัติตามคำสั่งของครู ฝึกตอบคำถามครู ฝึกการสนทนา ฝึกคำอธิบายสั้นๆ และฝึกฟังนิทาน เป็นต้น

<sup>3</sup>ชวพล ลิตติพานิช, “การปรับตัวในการทำงานของบัณฑิตที่มีความพิการทางการได้ยินที่จบการศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาหูหนวกศึกษา รุ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2546 วิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2548).

1.2 การอ่านริมฝีปาก (Lipreading) วิธีการนี้เป็นวิธีการที่เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินรับภาษาพูดของผู้อื่น และจะเข้าใจการพูดได้โดยการแปลความจากการสังเกตการณ์เคลื่อนไหวของอวัยวะในการพูดได้แก่ ใบหน้า ลิ้น ขากรรไกร และคอ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งของการรับคำพูดโดยตา เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินจะต้องเรียนรู้วิธีอ่านริมฝีปากตั้งแต่คำแรกที่เรียนภาษาและเป็นสิ่งที่เด็กมักจำเป็นต้องใช้ตลอดชีวิต จึงควรที่จะได้มีการศึกษาวิธีการอ่านริมฝีปากเพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน โดยทั่วไปการสอนอ่านริมฝีปากใช้ 3 วิธี คือ วิธีการออกเสียง (phonetic approach) วิธีการอ่านทั้งคำ (whole method) และวิธีการออกเสียงทีละพยางค์ (syllable approach) ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย คือ

1.2.1 เพื่อให้เด็กหัดตอบต่อภาษาที่เขาได้รับมาหรือแสดงอาการรับรู้ และสนองตอบต่อคำพูดที่ได้ยินและเห็น ปรากฏบนริมฝีปากของผู้พูด

1.2.2 เพื่อให้โอกาสแก่ครูและพ่อแม่ในการสอนพูดให้แก่เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินให้สามารถฟังและอ่านริมฝีปากได้ ครูหรือพ่อแม่ก็จะใช้ภาษาพูดกับเด็กแทนการสื่อความหมายแบบอื่น<sup>4</sup> ผดุง อารยะวิญญู กล่าวเพิ่มเติมว่า ในบางครั้งอาจต้องสังเกตลักษณะสีหน้าท่าทางตลอดจนการเคลื่อนไหวมือ เท้า และลำตัวของผู้พูดด้วย เพื่อให้เข้าใจความหมายได้ดียิ่งขึ้น การสังเกตการเคลื่อนไหวของผู้พูดในลักษณะนี้ ประกอบกับการสังเกตการเคลื่อนไหวของริมฝีปากเรียกว่า การอ่านคำพูด (Speechreading)

อย่างไรก็ตาม การรับรู้ทางสายตา โดยดูจากรูปปากของผู้พูด คนบกพร่องทางการได้ยินไม่สามารถเข้าใจความหมายจากการอ่านริมฝีปากได้เต็มที่ จะเข้าใจได้เพียงร้อยละ 30 – 40 เท่านั้น<sup>5</sup>

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคของ สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในการบริหารงานควบคุมดูแลโรงเรียนการศึกษาพิเศษจำนวน 43 โรงเรียนจำนวนนั้นมีโรงเรียนโสตศึกษารวมอยู่ด้วยจำนวน 20 โรง พอสรุปัญหาคือคล้ายกันได้ดังนี้

1. นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนตามนโยบายของรัฐบาล ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ
2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาทุกระดับขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน
3. สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการเฉพาะในการรับนิสิต นักศึกษาพิการ เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่ชัดเจน
4. คนพิการทุกประเภทมีโอกาสน้อยในการเข้าสู่ระบบการจ้างงาน เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว
5. สถานศึกษาและสถาบันส่วนใหญ่ยังไม่ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ให้แก่นักเรียน นิสิต และนักศึกษาพิการ

<sup>4</sup>Mandell, C. J. and Fiscus, E. *Understanding exceptional people* (St. Paul : West Pub. Co., 1981), 3.

<sup>5</sup>ผดุง อารยะวิญญู, *การศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ* (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แว่นแก้ว, 2542).

6. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยินที่อ่านหนังสือไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดเลขไม่เป็น มีอยู่จำนวนมากและภาษามือที่ใช้ในการเรียนการสอนของบุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยินใน สถานศึกษายังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7. จำนวนสถานศึกษามีไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง

8. จำนวนบุคลากรสอนคนพิการไม่เพียงพอ และไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญในการสอนคนพิการแต่ละประเภท

9. การสนับสนุนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับครูอาจารย์ในสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมในทุก ระดับการศึกษา

10. ขาดบุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะการสอนในกลุ่มสาระวิชาที่ตรงกับ ความต้องการจำเป็นพิเศษเฉพาะบุคคลแต่ละประเภทความพิการ

11. บุคลากรด้านการศึกษาพิเศษยังขาดความรู้ความชำนาญในเรื่องการวิจัยควบคู่กับ การทำงาน

12. งบประมาณและทรัพยากรโดยเฉพาะ เงินกองทุนการศึกษาสำหรับคนพิการในการ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาพิเศษมีจำกัดและขาดความต่อเนื่อง

13. การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการใช้งบประมาณสูงกว่าการจัดการศึกษาสำหรับคน ทั่วไป

14. สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งขาดการจัดสรรงบประมาณ รองรับความต้องการจำเป็น ของนิสิต นักศึกษาพิการ

15. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาให้กับคนพิการ มีราคาสูง

16. วัสดุอุปกรณ์บางชนิดต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ

17. ขาดสถาบันที่มีผู้เชี่ยวชาญในการดูแล ปรับปรุง ซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวก สือสำหรับคนพิการแต่ละประเภท

18. ผู้บริหารหน่วยงานบางส่วน ไม่ตระหนักถึงสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของคน พิการ

19. ระบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับคนพิการขาดเอกภาพ

20. ไม่มีระบบการจัดบริการทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องสำหรับบุคคลที่มีปัญหา ทางการเรียนรู้ บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา บุคคลที่มีปัญหาทางพฤติกรรมหรือ อารมณ์

21. หลักสูตรที่มีไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพิการแต่ละประเภท

22. การเชื่อมโยงระบบสารสนเทศระหว่างหน่วยงานที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการยัง ไม่สมบูรณ์

---

<sup>6</sup>สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) (กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), 7.

## กฎหมายและนโยบายสำหรับคนพิการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 กำหนดว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บ ค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่ง และการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น แสดงให้เห็นว่ากฎหมายสูงสุดของประเทศได้แสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะให้คนพิการทุกคนมีสิทธิในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคมีคุณภาพ โดยขจัดปัญหาอุปสรรคอันเนื่องจากความพิการรวมทั้งกำหนดให้มีการออกกฎหมายรับรองสิทธิดังกล่าว และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีเจตนารมณ์ที่จะคุ้มครองสิทธิทางการศึกษาของคนพิการ ซึ่งก็สอดคล้องกับบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ ให้คนพิการทุกประเภทมีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือทางการศึกษาตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาและการจัดบริการทางการศึกษาให้กับเด็กพิการ ต้องจัดให้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ.2551 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลทั่วไปโดยจัดให้คนพิการมีสิทธิและโอกาสได้รับการบริการและความช่วยเหลือทางการศึกษาเป็นพิเศษตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดมรรคผลสำหรับคนพิการอย่างแท้จริง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ เจตนารมณ์ คนพิการทุกประเภทมีสิทธิได้รับการศึกษาและได้รับความช่วยเหลือทางการศึกษาตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการ มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาและการจัดบริการทางการศึกษาให้กับเด็กพิการ ต้องจัดให้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ คนพิการได้รับการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค พันธกิจ 1. สร้างโอกาสให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค 2. จัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของแต่ละประเภท ความพิการในทุกระบบและรูปแบบการศึกษา 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ 4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ เป้าประสงค์ คนพิการได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล และมีทักษะการดำรงชีวิต สามารถประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ 1 เพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ สำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 6 พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยุทธศาสตร์ 7 ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อการศึกษาสำหรับคนพิการ

การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ได้พิจารณาจากการดำเนินการขององค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนหลายแห่ง ซึ่งร่วมกันจัดการศึกษาในหลายรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา นอก ระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 10 “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมี สิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือผู้มีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาสต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ ดังนั้น การศึกษาสำหรับคนพิการในวรรคสองได้จัด การศึกษาให้ตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนดในกฎกระทรวง” และสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติฉบับที่ 4 พ.ศ.2555-2559 รวมทั้งกฎหมายและปฎิญญาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คนพิการได้รับบริการทาง การศึกษาตรงตามความต้องการจำเป็นพิเศษเฉพาะบุคคล และสามารถดำรงชีวิตอิสระ (Independent Living : IL) ได้ในทุกบริบทของสังคม ภายใต้นโยบายสังคมไทยไม่ทอดทิ้งกัน

กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 5 องค์กรหลัก คือ 1) สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 3) สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 5) สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา ซึ่งมีบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการทุกประเภท ซึ่ง ครอบคลุมการให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early Intervention : EI) การเตรียมความพร้อม และประสานส่งต่อจนถึงวัยเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ระดับอาชีวศึกษา ระดับอุดมศึกษา รวมทั้งการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมสำหรับคนพิการทุกประเภท ในปี พ.ศ. 2550-2554 ให้บริการการศึกษาสำหรับ คนพิการในทุกระบบและทุกระดับการศึกษาได้จำนวนทั้งสิ้น 1,014,908 คน ซึ่งจำแนกเป็นปี 2550 จำนวน 228,807 คน, ปี 2551 จำนวน 230,410 คน, ปี 2552 จำนวน 274,321 คน, ปี 2553 จำนวน 281,370 คน และในปี 2554 จำนวน 341,947 คน โดยครอบคลุมจำนวนคนพิการทั้ง 9 ประเภทความพิการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการและสามารถจำแนกการจัดบริการทาง การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับคนพิการ 9 ประเภทความพิการ ตามหน่วยงานหรือองค์กรหลักของ กระทรวงศึกษาธิการตามลำดับ ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้บริการการศึกษาในระบบ 3 รูปแบบ และมีข้อมูลของการให้บริการทางการศึกษา ปี 2554 มีจำนวน 320,032 คน ดังนี้ 1 โรงเรียนเฉพาะ ความพิการ จำนวน 43 โรง ใน 35 จังหวัด รับนักเรียนพิการที่มีความพิการในระดับรุนแรงจากคน พิการในวัยเรียนทั่วประเทศ เข้าเรียนแบบประจำในทุกช่วงชั้น (ปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย)

แบ่งเป็น 4 ประเภทสถานศึกษา ซึ่งมีการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการได้จำนวนทั้งสิ้น 13,098 คน ได้แก่

1.1.1 โรงเรียนที่สอนเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน จำนวน 20 โรงเรียน ใน 20 จังหวัด จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน จำนวน 5,159 คน

1.1.2 โรงเรียนที่สอนเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา จำนวน 19 โรงเรียน ใน 19 จังหวัด จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา จำนวน 7,139 คน

1.1.3 โรงเรียนที่สอนเด็กที่มีความบกพร่องทางการเห็น จำนวน 2 โรงเรียน ใน 2 จังหวัด จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น จำนวน 311 คน

1.1.4 โรงเรียนที่สอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือสุขภาพ จำนวน 2 โรงเรียน ใน 2 จังหวัด จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือสุขภาพ จำนวน 489 คน

1.2 ศูนย์การศึกษาพิเศษ จำนวน 76 แห่ง ใน 76 จังหวัด แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.2.1 ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา จำนวน 13 แห่ง ใน 13 จังหวัด

1.2.2 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด จำนวน 63 แห่ง ใน 63 จังหวัด

โดยมีการให้บริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการแบบหมุนเวียน (ประจำและไป-กลับ) ตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการ ในรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early Intervention : EI) สำหรับคนพิการทั้ง 9 ประเภทความพิการ ด้วยการให้บริการที่ศูนย์การศึกษาพิเศษ และการปรับบ้านเป็นห้องเรียนเปลี่ยนพ่อแม่เป็นครู ที่โรงเรียนทั่วไปที่จัดการเรียนร่วม และที่สถานพยาบาล (กรณีเด็กเจ็บป่วยเรื้อรัง) เพื่อเตรียมความพร้อมและประสานส่งต่อเข้าสู่ระบบการศึกษาตามลำดับ รวมทั้งการให้บริการองค์ความรู้ด้านการศึกษาพิเศษแก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ปีการศึกษา 2554 ศูนย์การศึกษาพิเศษ สามารถให้บริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการ จำนวน 64,046 คน (ไม่รวมจำนวนนักเรียนพิการเรียนร่วมซึ่งศูนย์การศึกษาพิเศษให้บริการ และเนื่องจากเป็นข้อมูลในข้อที่ 1.3) จำแนกเป็น 9 ประเภทความพิการ ดังนี้

1. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น จำนวน 1,233 คน
2. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน จำนวน 1,260 คน
3. บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา จำนวน 11,077 คน
4. บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จำนวน 11,533 คนหรือสุขภาพ
5. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ จำนวน 26,748 คน
6. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา จำนวน 1,032 คน
7. บุคคลที่มีความบกพร่องทางพฤติกรรม จำนวน 900 คนหรืออารมณ์
8. บุคคลออทิสติก จำนวน 4,961 คน
9. บุคคลพิการซ้อน จำนวน 5,302 คน

1.3 การจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนทั่วไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามนโยบายของรัฐบาลในปี พ.ศ.2542 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการประกาศให้เด็กพิการทุกคนที่อยากเรียนต้องได้เรียน ดังนั้น จึงมีการรับนักเรียนพิการเข้าเรียนร่วมในโรงเรียนทั่วไป จำนวน 242,888 คน ใน 18,370 โรงเรียน จำแนกเป็น 9 ประเภทความพิการ ดังนี้

1. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น จำนวน 3,980 คน
2. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน จำนวน 1,692 คน
3. บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา จำนวน 18,102 คน
4. บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จำนวน 7,890 คนหรือสุขภาพ
5. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ จำนวน 183,398 คน
6. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา จำนวน 4,359 คน
7. บุคคลที่มีความบกพร่องทางพฤติกรรมหรืออารมณ์ จำนวน 6,280 คน
8. บุคคลออทิสติก จำนวน 3,863 คน
9. บุคคลพิการซ้อน จำนวน 13,324 คน

**จึงสรุป** ได้ว่าในการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถจัดบริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการทั้ง 9 ประเภทความพิการ ใน 3 รูปแบบข้างต้น มีผลสำเร็จเชิงปริมาณ ในปี 2554 มีคนพิการที่รับบริการทางการศึกษาจำนวน 320,032 คน

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการทุกประเภทความพิการด้วยรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลายและประสบผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ ของการให้บริการการศึกษาสำหรับคนพิการคือ

1. จำนวนคนพิการได้รับการศึกษาในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยเฉพาะระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ทำให้คนพิการสามารถพัฒนาองค์กรเอกชนด้านคนพิการ และเครือข่ายได้เข้มแข็ง ส่งผลให้คนพิการมีงานทำเพิ่มมากขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการออกกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัวิถีชีวิตคนพิการได้

2. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทางกายภาพของนักเรียน นิสิต นักศึกษาพิการมีการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาที่เป็นกรให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม การเตรียมความพร้อม และประสานส่งต่อได้มีรูปแบบวิธีการพัฒนาคนพิการในวัยเรียนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยกระบวนการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program : IEP) และแผนการสอนรายบุคคล (Individual Implementation Plan : IIP) การจัดทำแผนการให้บริการช่วงเชื่อมต่อเฉพาะบุคคล (Individualized Education Plan : ITP) รวมทั้งระบบการจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาตามระบบคุ้มครองการศึกษา

3. ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ในทุกระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ รวมทั้งการศึกษาตามอัธยาศัย ยังมีปัญหาในสามมิติใหญ่ ได้แก่

- 3.1 มิติด้านบุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเด็น

- 3.1.1 ขาดแคลนบุคลากร ดังนี้ 1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) อาชีวศึกษา 3) การจัดการศึกษาเอกชน 4) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน

3.1.2 คุณภาพบุคลากรที่ให้บริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการ ดังนี้ 1) ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านกายภาพบำบัด ความรู้ทางกิจกรรมบำบัด ความรู้ด้านอาชีพบำบัด ความรู้ด้านนันทบำบัด ความรู้ด้านดนตรีบำบัด ความรู้ด้านศิลปะบำบัด ความรู้ด้านจิตวิทยาการศึกษาพิเศษ รวมทั้งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับคนพิการ 2) ขาดการสนับสนุน ให้มีการวิจัยในสถานศึกษา ส่งผลให้ขาดการพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนาการเรียนการสอน การฝึกทักษะให้คนพิการ แต่ละประเภทและแต่ละระดับความพิการ 3) ขาดการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ เรื่องการให้บริการและใช้สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาที่ต้องใช้และบริการ ให้ตรงตามความต้องการจำเป็นเฉพาะบุคคล 4) ขาดองค์ความรู้ด้านการศึกษาพิเศษ โดยเฉพาะครูในสถานศึกษาทั่วไปในทุกระดับการศึกษาที่จัดการเรียนร่วม

### 3.2 มิติทางด้านกายภาพ แบ่งได้เป็น 3 ประเด็น

3.2.1 ขาดอาคารสถานที่ ที่มีรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ทั้งประเภทความพิการซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เป็นสังคมที่ปราศจากอุปสรรค

3.2.2 ความพอเพียง ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงฯ ซึ่งขณะนี้ยังไม่มีหน่วยงานใดตั้งงบประมาณสำหรับบัญชี ก ซึ่งเป็นรายการอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เป็นรายการขนาดใหญ่และมีราคาค่อนข้างสูง และเป็นระบบการให้คนพิการยิ้มใช้ตามกฎกระทรวง ฯ

3.2.3 คนพิการจำนวนมากยังไม่สามารถเข้าถึงบริการสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา จากสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

4. ด้านการบริหารจัดการ การดำเนินงานจัดทำระบบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ ระบบการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ระบบการพัฒนาสถานศึกษาที่จัดการเรียนร่วม จัดวางระบบและพัฒนาเครือข่ายการกระจายสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ให้เด็กพิการเรียนร่วมและระบบการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นตามประเภทความพิการ และเนื่องจากเงินกองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาสำหรับคนพิการ ไม่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมซึ่งระบบเงินกองทุน ฯ ดังกล่าวเป็นระบบที่สามารถบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี และมีความคล่องตัวในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ได้มาก แต่เมื่อขาดการสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ทำให้ความพิการที่แตกต่างกันยังมีจำนวนมาก และไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและจำนวนผู้ให้บริการ ดังนั้น สภาพปัญหาจึงยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องและควรได้รับความช่วยเหลือตามสิทธิขั้นพื้นฐานของคนพิการ

### การประเมินเป้าหมายทางยุทธศาสตร์

จากสถานการณ์ปัจจุบันและสถานการณ์แนวโน้มดังกล่าว ได้นำมาสู่การวิเคราะห์ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ และองค์กรเอกชนด้านคนพิการ โดยใช้เทคนิค วิธีการวิเคราะห์ที่เปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 1. ปัจจัยภายนอก (Force outside the Organization)

## 1.1 โอกาส (Opportunities: O)

### 1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural Factors : S)

1) หน่วยงานบริการภาครัฐ ทั้งที่จัดบริการฟื้นฟูพัฒนาคนพิการและที่บริการจัดการศึกษาในทุกๆระดับให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการมากขึ้น

2) องค์กรเอกชน เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ มีการจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นมารองรับคนพิการโดยเฉพาะ ซึ่งมีจำนวน 16 แห่ง โดยเป็นสถานศึกษาสำหรับคนพิการ 4 ประเภท คือ บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น, บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน, บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือสุขภาพ, บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา

3) ผู้นำคนพิการ มีบทบาทในเชิงนโยบาย ทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศคนพิการ มีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง

4) กระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้คนพิการมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารดีขึ้น

5) ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางขององค์กรระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ และการพัฒนาคนพิการ เช่น UN ESCAP ILO FAO APCD และ DPI-AP เป็นต้น

6) เมืองครุฑที่ดำเนินงาน ด้านคนพิการทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

7) มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของรัฐ จากการสงเคราะห์เป็นการพัฒนาเพื่อรองรับสิทธิและโอกาสตามหลักสิทธิมนุษยชน

8) วัฒนธรรมของสังคมไทย มีความเอื้ออาทรต่อคนพิการ

9) สื่อมวลชน ให้ความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ด้านความสามารถและผลงานของคนพิการมากขึ้น

### 1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T)

1) การนำเลขประจำตัวนักเรียน 13 หลักมาใช้ในระบบข้อมูล ทำให้เด็กได้รับการศึกษาหรือสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและถูกต้องเพิ่มขึ้น

2) มีหน่วยงานที่สนับสนุนการผลิต และพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมในการพัฒนาสมรรถภาพคนพิการในด้านการศึกษา

### 1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E)

การระดมทรัพยากร จากทุกภาคส่วนในการบริหารงานทำได้ง่ายขึ้นช่วยให้การจัดบริการพัฒนาสมรรถภาพคนพิการและการจัดการศึกษาตามกฎกระทรวง ฯ เพิ่มขึ้น

### 1.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and local Factors: P)

1) มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 10, มาตรา 18(1), มาตรา 28, มาตรา 37(1), และมาตรา 60(3) ที่ระบุเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ

2) มีพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ.2551 โดยมีสาระสำคัญ คือ การกำหนดความหมายของคนพิการ ผู้ดูแลคนพิการ แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล

เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก ครูการศึกษาพิเศษ การเรียนร่วม สถานศึกษาเฉพาะความพิการ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การเรียน เฉพาะความพิการ มีการกำหนดสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาของคนพิการที่ได้รับการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการ สามารถเลือกบริการทางการศึกษา สถานศึกษา ระบบและรูปแบบการศึกษา ตามความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และความต้องการจำเป็นของคนพิการ ฯลฯ

3) มีกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ ให้คนพิการมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา พ.ศ.2550

4) รัฐบาลชุดปัจจุบันมีนโยบายด้านสังคมระบุว่า รัฐบาลมุ่งมั่นที่จะสร้างสังคมเข้มแข็ง ให้คนในชาติ อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน อย่างสมานฉันท์บนพื้นฐานของคุณธรรม

5) รัฐบาลมีการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในหลายรูปแบบ

6) กฎหมาย นโยบายของรัฐ ได้วางพื้นฐานการพัฒนาคนพิการในทุกด้าน

7) กระแสการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการเมืองมีความชัดเจนที่จะพัฒนาคนพิการ ไปในทางที่ดีขึ้น

8) รัฐบาลปัจจุบันมีแผน นโยบาย งบประมาณที่ให้การสนับสนุนคนพิการและองค์กร คนพิการ

9) โครงสร้างองค์กรคนพิการระดับชาติ มีความเข้มแข็งได้รับการยอมรับจากทั้งภาครัฐและเอกชน

## 1.2 อุปสรรค (Threats: T)

### 1.2.1 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural Factors: S)

1) องค์กรด้านคนพิการ ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน

2) ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน สังคม ขาดความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ไม่ถูกต้องต่อความพิการ

3) ผู้ปกครองคนพิการโดยรวมมีฐานะยากจนมาก และขาดความรู้ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาบุตรหลานที่พิการอย่างจริงจัง

4) มีข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาของภาครัฐอีกมาก

5) บุคคลที่มีความบกพร่องทางจิตใจ สติปัญญา ออทิสติก และบกพร่องทางการเรียนรู้ไม่สามารถเรียกร้องสิทธิและโอกาสที่พึงมี พึ่งได้ และสามารถพัฒนาได้น้อยกว่าความพิการประเภทอื่น

### 1.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T)

คนพิการโดยรวมไม่สามารถเข้าถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 1.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E)

สภาพเศรษฐกิจของประเทศ มีผลกระทบต่อการพัฒนาคนพิการ

### 1.2.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and local Factors: P)

1) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) ของกระทรวงศึกษาธิการ มีกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน แต่รัฐจัดสรรงบประมาณ

ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่จำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการแต่ละประเภท ตลอดจนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาให้คนพิการยังไม่เพียงพอ

2) ขาดกลไกประสานงานด้านคนพิการระดับชาติ เพื่อประสานและตรวจสอบการดำเนินงานด้านคนพิการ

3) ความผันแปรทางการเมือง ทำให้นโยบายของแต่ละรัฐบาลขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและขาดความต่อเนื่อง

4) หน่วยงานของรัฐบาล ขาดการบูรณาการการจัดสรรและการติดตามงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาคนพิการ

5) ขาดความเชื่อมโยงในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ

6) ขาดการติดตามประเมินผลในการทำภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการอย่างจริงจัง

## 2. ปัจจัยภายใน (Force inside the Organization)

### 2.1 จุดแข็ง (Stranglers: S)

#### 2.1.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย

- 1) กระทรวงศึกษาธิการมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการทุกระดับทุกระบบ
- 2) การเข้าสู่ระบบการศึกษาในอัตราลดลง และมีระบบการแพทย์พัฒนาดีขึ้น
- 3) มีระบบการเปลี่ยนผ่านเด็กพิการส่งต่อระบบอุดมศึกษา

#### 2.1.2 ด้านการให้บริการและคุณลักษณะของผู้รับบริการ

1) คนพิการเข้าสู่ระบบการศึกษาทุกระดับการศึกษาในอัตราเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) มีสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้คนพิการได้รับการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น

3) ความสามารถในการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลือ อื่นใดทางการศึกษา ให้แก่คนพิการทุกประเภทได้เพิ่มมากขึ้น

4) การจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายตามความต้องการจำเป็นพิเศษรายบุคคลเพิ่มขึ้น

5) ปริมาณบุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น ได้รับโอกาสในการศึกษาในระดับสูงของระบบการศึกษา ถือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนพิการประเภทอื่น ๆ

6) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น ได้รับโอกาสในการศึกษาในทุกระดับและหลากหลายสาขามากขึ้น

7) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน มีลักษณะทางกายภาพเหมือนคนทั่วไป ได้รับโอกาสด้านการฝึกอบรมอาชีพหลักสูตรระยะสั้นที่หลากหลาย

8) บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือสุขภาพ บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็นและบุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน มีความพร้อมด้านสติปัญญาเหมือนคนทั่วไป สามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

- 2.1.3 ด้านบุคลากร
- 1) สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษามีผู้เชี่ยวชาญ / นักวิจัยในการจัดการศึกษาพิเศษ  
จำนวนมาก
- 2) บุคลากรด้านคนพิการได้รับการพัฒนาความรู้ ความชำนาญในการจัดการศึกษา  
สำหรับคนพิการ
- 3) ครูและบุคลากรด้านการศึกษาพิเศษ มีความมั่นคง

#### 2.1.4 ด้านการเงิน

สถานศึกษามีความคล่องตัวในการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน

#### 2.1.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์

สถานศึกษามีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการ  
พัฒนาคนพิการ

2.1.6 ด้านการบริหารจัดการ 1) กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้มีสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เป็นฝ่ายเลขานุการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการ  
จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยมีหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบ คือ สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาสำหรับคน  
พิการ

2) หน่วยงานกลางที่ดูแลการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ  
เอกชน ระดับอาชีวศึกษา อุดมศึกษา และระดับการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ความสำคัญกับคนพิการ มี  
การกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในระดับสูงขึ้น

### 2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

#### 2.2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย

1) นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนตามนโยบายของรัฐบาลที่  
ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ

2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ  
สถานศึกษาทุกระดับขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน

3) สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการเฉพาะใน  
การรับนิสิต นักศึกษาพิการ เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่ชัดเจน

#### 2.2.2 ด้านการให้บริการและคุณลักษณะของผู้รับบริการ

1) คนพิการทุกประเภทมีโอกาสน้อยในการเข้าสู่ระบบการจ้างงาน เมื่อสำเร็จ  
การศึกษาแล้ว

2) ปัญหาของความหลากหลายและซับซ้อนของความพิการในแต่ละคนแตกต่างกันมาก

3) บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายและสุขภาพ ขาดโอกาสเข้าถึงบริการ  
สาธารณะของรัฐ

4) สถานศึกษาและสถาบันส่วนใหญ่ยังไม่ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ให้แก่นักเรียน นิสิต และนักศึกษาพิการ

5) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็นได้รับการฝึกทักษะในการสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหว (Orientation and Mobility: O & M) ยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึง

6) บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยินที่อ่านหนังสือไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดเลขไม่เป็น มีอยู่จำนวนมาก และภาษามือที่ใช้ในการเรียนการสอนของบุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ในสถานศึกษายังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7) จำนวนสถานศึกษามีไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง

8) มีการจำแนกประเภทความพิการที่หลากหลายประเภทความพิการ ทำให้มีผลต่อการพัฒนาคนพิการ

### 2.2.3 ด้านบุคลากร

1) จำนวนบุคลากรสอนคนพิการไม่เพียงพอ และไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความชำนาญในการสอนคนพิการแต่ละประเภท 2) การสนับสนุนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับครูอาจารย์ในสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมในทุกระดับการศึกษา

3) ขาดบุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะการสอนในกลุ่มสาระวิชาที่ตรงกับความต้องการจำเป็นพิเศษเฉพาะบุคคลแต่ละประเภทความพิการ

4) บุคลากรด้านการศึกษาพิเศษยังขาดความรู้ความชำนาญในเรื่องการวิจัยควบคู่กับการทำงาน

### 2.2.4 ด้านการเงิน

1) งบประมาณและทรัพยากรโดยเฉพาะ เงินกองทุนการศึกษาสำหรับคนพิการในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาพิเศษมีจำกัดและขาดความต่อเนื่อง

2) การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการใช้งบประมาณสูงกว่าการจัดการศึกษาสำหรับคนทั่วไป

3) สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งขาดการจัดสรรงบประมาณ รองรับความต้องการจำเป็นของนิสิต นักศึกษาพิการ

### 2.2.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์

1) วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาให้กับคนพิการ มีราคาสูง

2) วัสดุอุปกรณ์บางชนิดต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ

3) ขาดสถาบันที่มีผู้เชี่ยวชาญในการดูแล ปรับปรุง ซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการแต่ละประเภท

### 2.2.6 ด้านการบริหารจัดการ

1) ผู้บริหารหน่วยงานบางส่วน ไม่ตระหนักถึงสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของคนพิการ

2) ระบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับคนพิการขาดเอกภาพ

3) ไม่มีระบบการจัดบริการทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องสำหรับบุคคลที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา บุคคลที่มีปัญหาทางพฤติกรรมหรืออารมณ์บุคคลออทิสติก และบุคคลพิการซ้อน

4) การให้บริการการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการเรียนร่วม ยังเป็นเชิงปริมาณมากกว่าจะเป็นเชิงคุณภาพตามหลักการศึกษ

5) หลักสูตรที่มีไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพิการแต่ละประเภท

6) การเชื่อมโยงระบบสารสนเทศระหว่างหน่วยงานที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยังไม่สมบูรณ์

7) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ยังขาดความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถภาพคนพิการ

8) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการยังขาดการวางระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดี

9) สถานศึกษาขาดการบูรณาการทักษะการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมของคนพิการและคนทั่วไป

10) สถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในทุกด้านจากหน่วยงานต้นสังกัด

11) สถานศึกษาไม่จัดสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับคนพิการแต่ละประเภท

12) วิธีการที่จะทำให้คนพิการได้รับการพัฒนาทางการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาสมรรถภาพคนพิการอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการ ยังมีข้อจำกัดมาก

13) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษาสำหรับคนพิการมีจำกัด

14) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ

15) ไม่มีระบบการสนับสนุน ช่วยเหลือและพัฒนาคนพิการเข้าสู่ระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่องและชัดเจน

16) ขาดการส่งเสริม พัฒนาการศึกษานอกระบบ การศึกษาทางเลือก และการศึกษาเพื่อการประกอบอาชีพสำหรับคนพิการแต่ละประเภท<sup>7</sup>

### การจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน

ประวัติการจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กบกพร่องทางการได้ยิน เริ่มจากการดำเนินการของกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา จัดโครงการทดลองให้มีการสอนเด็กบกพร่องทางการได้ยินในห้องเรียนหนึ่งของโรงเรียนเทศบาล 17 (วัดโสมนัสวรวิหาร กรุงเทพมหานคร) ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2494 อันเป็นวันฉลองครบรอบปีแห่งการประกาศปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนของ

<sup>7</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559), เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก [http://www.teerapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File\\_1353651386.PDF](http://www.teerapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File_1353651386.PDF)

สหประชาชาติ ในการดำเนินการครั้งนั้น ม.ร.ว.เสริมศรี เกษมศรี ซึ่งเป็นครูใหญ่โรงเรียนเทศบาล 17 เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการสอนด้วยตนเอง การจัดการศึกษาสำหรับเด็กบกพร่องทางการได้ยิน เริ่มเป็นรูปธรรมเมื่อ คุณหญิงโตะ นรเนติบัญชากิจ ได้บริจาคที่ดินให้กระทรวงศึกษาธิการสร้างโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินแห่งแรกขึ้น จากนั้นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กบกพร่องทางการได้ยิน มีการพัฒนามากขึ้น ดังสรุปลำดับเหตุการณ์สำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

พ.ศ. 2478 การตราพระราชบัญญัติประถมศึกษาภาคบังคับ ปรากฏยกเว้นให้เด็กพิการไม่ต้องเข้าเรียน

พ.ศ. 2495 คุณหญิงโตะ นรเนติบัญชากิจ ได้มีจิตศรัทธาบริจาคทรัพย์สิน มีเงินสด ที่ดิน และบ้านส่วนตัวของท่าน ซึ่งตั้งอยู่ ณ เลขที่ 137 ถนนพระราม 5 ตำบลถนนนครไชยศรี อำเภอดุสิต จังหวัดพระนคร ตั้งเป็นมูลนิธิให้ชื่อว่า "มูลนิธิเศรษฐเสถียร" เพื่อเป็นอนุสรณ์แห่งตระกูล "เศรษฐบุตร" อันเป็นตระกูลของพระยานรเนติบัญชากิจ สามีมของท่านกับตระกูล "โชติกเสถียร" ซึ่งเป็นตระกูลของคุณหญิงเอง มูลนิธิเศรษฐเสถียร มีวัตถุประสงค์ที่จะร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดสร้างโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินขึ้นในที่ดินแห่งนี้

พ.ศ. 2496 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดสรรงบประมาณในการก่อสร้างอาคาร โรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินและงบประมาณสำหรับครุภัณฑ์และการดำเนินงานของโรงเรียน ในปีที่ยุบรวมครบรอบปีที่ 2 แห่งการจัดการศึกษาสำหรับคนหูหนวกในประเทศไทย ซึ่งตรงกับวันที่ 10 ธันวาคม 2496 ได้มีพิธีเปิดโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินในประเทศไทยขึ้นอย่างเป็นทางการ

พ.ศ. 2500 ตั้งโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินแห่งแรก ซึ่งต่อมาใน พ.ศ. 2518 เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเศรษฐเสถียร

พ.ศ. 2504 ตั้งโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินทุ่งมหาเมฆ เป็นโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินแห่งที่ 2 ของประเทศไทย ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น "โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ" พ.ศ. 2521 ต่อมา พ.ศ. 2528 ได้อนุญาตให้เปิดสอนชั้นอนุบาลสำหรับเด็กบกพร่องทางการได้ยินแห่งแรกในประเทศไทย พ.ศ. 2529 ได้อนุญาตให้เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายวิชาชีพ (วช.1) เป็นแห่งแรกในประเทศไทย

พ.ศ. 2507 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถได้โปรดเกล้าฯ ทรงรับมูลนิธิอนุเคราะห์คนหูหนวก ไว้ในพระบรมราชินูปถัมภ์ มูลนิธิจึงมีชื่อใหม่เป็น มูลนิธิอนุเคราะห์คนหูหนวกในพระบรมราชินูปถัมภ์ ส่วนโรงเรียนได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเศรษฐเสถียร ซึ่งเป็นโรงเรียนเฉพาะสำหรับคนพิการแห่งแรกในประเทศไทย และเป็นโรงเรียนสอนผู้ที่มีความบกพร่องทางการได้ยินแห่งแรกของประเทศไทย จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษามือไทย การสะกดนิ้วมือไทย และภาษาไทย เป็นสื่อในการสื่อสารเริ่มต้น โดยจัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาและได้พัฒนาขึ้นเป็นการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัย ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเศรษฐเสถียรเป็นโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียนสอนผู้ที่มีความบกพร่องทางการได้ยินอื่นๆ ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามจังหวัดต่างๆ ในเวลาต่อมา และเป็นแหล่งเรียนรู้เรื่องการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน นักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนเศรษฐเสถียร ได้ประกอบอาชีพในลักษณะต่างๆ ทั้งการทำงานในสถาน

ประกอบการ รับจ้างและประกอบอาชีพอิสระ นอกจากนี้นักเรียนที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีในสถานศึกษาต่างๆ ซึ่งเมื่อศึกษาจบแล้วได้เข้าทำงานในหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งได้เข้าทำงานเป็นครูในโรงเรียนสอนผู้ที่มีความบกพร่องทางการได้ยินด้วย

พ.ศ. 2511 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยิน เป็นแห่งที่ 3 ในประเทศไทย และเป็นแห่งแรกของส่วนภูมิภาคขึ้นที่จังหวัดขอนแก่นโดยใช้ที่ป่าช้า สาธารณะของบ้านเมืองเก่า อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 18 ไร่ 3 งาน 53 ตารางวา ได้ ดำเนินการก่อสร้างและเปิดดำเนินการในปีการศึกษา 2512 ใช้ชื่อว่า โรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินจังหวัดขอนแก่น พิธีเปิดได้กระทำอย่างเป็นทางการในวันที่ 10 ธันวาคม 2512

พ.ศ. 2512 เริ่มจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กหูตึงที่โรงเรียนอนุบาลละอออุทิศ วิทยาลัย ครูสวนดุสิต (ขณะนั้น)

พ.ศ. 2517 เริ่มจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูตึงแบบเรียนร่วมกับเด็กปกติในโรงเรียนพญาไท

พ.ศ. 2518 กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายให้โรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยิน ทั่วประเทศ เปลี่ยนชื่อ จากโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยิน เป็นโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัด ต่างๆ คณะกรรมการมูลนิธิอนุเคราะห์คนหูหนวก ได้เสนอเปลี่ยนชื่อโรงเรียนสอนคนหูหนวกดุสิต เป็น โรงเรียนเศรษฐเสถียร เพื่อเป็นอนุสรณ์แด่ มูลนิธิเศรษฐเสถียร ที่ยุบเลิกไป จึงปรากฏชื่อโรงเรียนเศรษฐ เสถียร ตั้งแต่ 1 มกราคม 2518

พ.ศ. 2521 ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็นโรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ และโรงเรียน โสตศึกษา ต่อท้ายด้วยชื่อจังหวัดตาก ขอนแก่น สงขลา เชียงใหม่ และชลบุรี ตามลำดับ ปัจจุบันเป็นโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาเพื่อคนพิการ กรมสามัญศึกษา เปิดสอนระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

พ.ศ. 2524 เริ่มจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูตึงระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์

พ.ศ. 2529 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่ มีความบกพร่องทางการได้ยินให้เรียนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาจังหวัด

พ.ศ. 2538 ได้ขยายการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมครบทุกจังหวัด

พ.ศ. 2545 สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ รับโรงเรียนเศรษฐเสถียร ไว้ในพระราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นโรงเรียนสอนคนบกพร่องทางการได้ยินแห่งแรก ของประเทศไทยที่ได้รับพระราชทาน เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2545

ปัจจุบันโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานกรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กรมสามัญศึกษา มีจำนวน 20 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเศรษฐเสถียร กรุงเทพมหานคร โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ กรุงเทพมหานคร โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี โรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช โรงเรียนโสตศึกษาเพชรบูรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก โรงเรียนโสตศึกษา อนุสารสุนทรจังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น โรงเรียนโสต ศึกษาจังหวัดอุดรธานี โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดมุกดาหาร โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โรงเรียน โสตศึกษาจังหวัด ชลบุรี โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์

โรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี และโรงเรียน โสตศึกษาปานเลิศจังหวัดลพบุรี ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนที่เปิดทำการสอนเฉพาะเด็กบกพร่องทางการได้ยินทั่วประเทศ

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
1	โรงเรียนเศรษฐเสถียรในพระราชูปถัมภ์	137 ถนนพระราม 5 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
2	โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ	55/1 ถนนอาคารสงเคราะห์ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
3	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี	17/20 หมู่ 2 ถนนบางกรวย-ไทรน้อยตำบลโสนลอย อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
4	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา	11/26 ถนนกาญจนาภิเษก ตำบลคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
5	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม	69 ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
6	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	37 ถนนทุ่งสง-นาบอน ตำบลหนองหงส์ อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80110
7	โรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์	2 หมู่ 9 ตำบลพงศ์ประศาสน์ อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77140
8	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี	130 หมู่ 1 ตำบลปากแพรก อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 71000
9	โรงเรียนโสตศึกษาปานเลิศ	ตำบลบางกะปิ อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี 15110
10	โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร	6 ถนนโสตศึกษา ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50300
11	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น	93 ถนนเหล่าญาติ ซอยปัญญา ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000
12	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดอุดรธานี	ถนนรอบเมือง ตำบลหนองบัว อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000
13	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดมุกดาหาร	ถนนห้าอัมมหาราช ตำบลมุกดาหาร อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร
14	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด	หมู่ 14 ถนนแจ้งสนิท ตำบลนิเวศน์ อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด 45170
15	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสุรินทร์	107 หมู่ 7 ถนนสุรินทร์-ปราสาท ตำบลเชื้อเพลิง อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ 32140

ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนที่เปิดทำการสอนเฉพาะเด็กบกพร่องทางการได้ยินทั่วประเทศ (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
16	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชัยภูมิ	294 ตำบลบ้านเล่า อำเภอเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ 36000
17	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี	90 ถนนบางแสนล่าง ตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20130
18	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี	120 หมู่ 17 ถนนปราจีน-เขาใหญ่ ตำบลเนินหอม อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี 25230
19	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก	60 ถนนเจริญยุทธหัตถี ตำบลป่ามะม่วง อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก 63000
20	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์	ถนนอำเภอเมือง-บ้านนายม ตำบลบ้านโตก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์

ที่มา : สารสนเทศสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2555

การจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ไม่มีการจัดการศึกษาเฉพาะทางในโรงเรียนเป็นโรงเรียนพิเศษเฉพาะกลุ่ม เช่น ในโรงเรียนพิเศษเฉพาะกลุ่มเด็กพิการทางการเห็น การได้ยิน ความเคลื่อนไหว และทางปัญญา แต่เป็นการจัดการศึกษาที่ผู้สอนต้องวินิจฉัย คัดแยกและจัดการเรียนการสอนที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวให้กับเด็กพิการแต่ละคน โดยอาจจัดในโรงเรียนพิเศษที่จัดไว้สำหรับเด็กพิการประเภทอื่น ๆ หรือจัดในโรงเรียนปกติก็ได้

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการในประเทศไทยในอดีต ดำเนินการโดยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การจัดการศึกษาพิเศษในระยะแรกริเริ่มโดยหน่วยงาน/องค์กรเอกชน ช่วงปี พ.ศ. 2481 และหน่วยงานภาครัฐ จึงได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2495 ลักษณะการจัดการศึกษาพิเศษในระยะแรกเป็นแบบการศึกษาในโรงเรียนพิเศษเฉพาะทาง จากนั้นจึงเริ่มมีการทดลองจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ เมื่อ พ.ศ. 2500 และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาเป็นการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมมากขึ้นในอนาคต ปัจจุบันโรงเรียนโสตศึกษา อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ<sup>8</sup>

### วิวัฒนาการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

ในระบบการจัดการศึกษาแต่เดิมจะจัดรูปแบบเดียว คือ การศึกษาปกติทั่วไป (Regular Education) ซึ่งแต่เดิมไม่ได้มีคนคำนึงถึงเด็กพิการหรือเด็กที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในระบบปกติทั่วไป แต่ต่อมามีกลุ่มเด็กพิการที่นักรักษาเห็นว่าสามารถให้การศึกษาได้ จึงได้จัดเป็นโรงเรียนพิเศษ

<sup>8</sup> ینگลักษณ์ วิรัชชัย, รูปแบบการจัดการเรียนร่วมแบบรวมพลัง (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543), 31-32.

เฉพาะความพิการให้กับกลุ่มเด็กพิการเหล่านั้น จึงได้มีการกำเนิดการศึกษาพิเศษ (Special Education) ขึ้น เมื่อจัดการศึกษาพิเศษให้เป็นระยะเวลาหนึ่ง มีกลุ่มนักการศึกษาได้พิจารณาเห็นว่า เด็กพิการกลุ่มหนึ่งสามารถพัฒนาได้มาก ได้มีการทดลองให้เด็กพิการเข้าไปเรียนร่วมในโรงเรียนทั่วไป และเกิดวิธีการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม เรียกว่า การเรียนร่วม (Integrated Education หรือ Mainstreaming) จากคำจำกัดความของการเรียนร่วมและแนวทางการจัดการเรียนร่วมนี้ มีประเด็นสาระสำคัญอยู่ 2 ประเด็น คือ ข้อที่ 1 โรงเรียนการศึกษาพิเศษ ต้องเตรียมเด็กที่มีความต้องการพิเศษให้พร้อมที่จะเข้าเรียนร่วมได้ หมายถึง เด็กจะต้องมีพัฒนาการเท่าเทียมกับเด็กปกติทั่วไปทุกประการ จึงจะได้รับโอกาสให้เข้าเรียนร่วมโดยทางโรงเรียนจะมองว่า เด็กมีปัญหาจึงต้องปรับและเตรียมที่เด็ก และข้อที่ 2 โรงเรียนและชั้นเรียนปกติทั่วไปไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน หลักสูตร เทคนิคการสอน การประเมิน ฯลฯ โรงเรียนเพียงแต่จัดบริการสนับสนุนช่วยเหลือเพิ่มเติม ฉะนั้นหากเด็กได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูเข้าใจก็จะได้รับโอกาสให้เข้าเรียนร่วมและได้รับการสนับสนุน แต่หากเด็กไปเข้าเรียนในโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูไม่เข้าใจ เด็กก็จะขาดโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือให้สามารถเรียนรู้เพื่อ พัฒนาศักยภาพให้ได้สูง การศึกษาแบบเรียนรวม คือ การศึกษาสำหรับทุกคน โดยรับเข้ามาเรียนรวมกัน ตั้งแต่เริ่มเข้ารับการศึกษาและจัดให้มีบริการพิเศษตามความต้องการของแต่ละบุคคลและยังให้คำจำกัดความเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อสื่อสารกับประเทศต่างๆ ไว้ดังนี้ "Inclusive Education is Education for all, It involves receiving people at the beginning of their education, with provision of additional services needed by each individual"

พ.ศ. 2499 นักเรียนพิการตาบอดได้เข้าเรียนร่วมกับนักศึกษาปกติ ในระดับชั้นมัธยมศึกษาที่โรงเรียนเซนต์คาเบรียล กรุงเทพมหานครเป็นครั้งแรก โดยความช่วยเหลือของมูลนิธิคนตาบอดแห่งประเทศไทย ต่อมาพ.ศ. 2500 กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีการทดลองนำเด็กเรียนเข้าเรียนร่วมในโรงเรียนปกติระดับประถมศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็นครั้งแรก 7 แห่ง คือ โรงเรียนพญาไท โรงเรียนวัดชนะสงคราม โรงเรียนวัดพญายัง โรงเรียนวัดหนัง โรงเรียนวัดนิมมานรดี โรงเรียนสามเสนนอก และโรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม ต่อมา พ.ศ. 2512 - 2516 กรมการฝึกหัดครูอนุมัติการจัดตั้ง ศูนย์ทดลองสอนเด็กหูพิการชั้นเด็กเล็ก ขึ้นในวิทยาลัยครูสวนดุสิต พร้อมทั้งเปิดสอนวิชาการศึกษาพิเศษในระดับปริญญา เป็นแห่งแรกในปี พ.ศ. 2513 นับจากปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา กระทรวงศึกษาได้ขยายโครงการสอนเด็กนักเรียนหูพิการและเด็กหูตึงเรียนร่วมในระดับประถมศึกษาออกไปอีกหลายโรงเรียน เช่น โรงเรียนอนุบาลสามเสน โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์ โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง โรงเรียนวัดหนัง โรงเรียนประถมบางแค โรงเรียนประถมนนทรี โรงเรียนวัดเวตะวันธรรมาวาส โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ ฯลฯ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ต่อมาปี พ.ศ. 2529 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินงานจัดการเรียนร่วมภายใต้ชื่อ โครงการพัฒนารูปแบบการจัดการประถมศึกษาสำหรับเด็กพิการร่วมกับเด็กปกติ โดยมอบให้สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ดำเนินงานทดลองจัดการเรียนร่วมสำหรับเด็กพิการ 2 ประเภท คือ เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน และเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ต่อมาปี พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศนโยบายเพื่อคนพิการขึ้นโดยมีคำขวัญว่า "คนพิการทุกคนที่อยาก

เรียนต้องได้เรียน” รวมทั้งได้มีการจัดระบบโครงสร้างการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ เพื่อขยายโอกาสให้กับคนพิการทุกกลุ่ม ทุกประเภท และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อคนพิการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1. การจัดให้มีคณะกรรมการระดับชาติทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ ซึ่งได้แก่ คณะอนุกรรมการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ 2. การจัดให้มีศูนย์การศึกษาพิเศษแห่งชาติ ทำหน้าที่บริหารจัดการการศึกษาเพื่อคนพิการ 3. การจัดให้มีศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา จำนวน 13 เขต ทำหน้าที่บริหารจัดการการศึกษาเพื่อคนพิการ 4. การจัดให้มีศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด ทำหน้าที่ให้บริการช่วยเหลือในระยะแรกเริ่ม (EI) แก่เด็กพิการและครอบครัว และเตรียมความพร้อมแก่คนพิการ รวมทั้งการดำเนินการคัดแยก พิ้นฟูและส่งต่อคนพิการไปยังสถานศึกษา 5. การจัดให้มีการเรียนร่วมในทุกสังกัด และทุกระดับการศึกษาทั้งในสถานศึกษาของภาครัฐและเอกชน 6. การจัดโรงเรียนการศึกษาพิเศษเฉพาะความพิการ 7. การจัดการศึกษานอกระบบ 8. การจัดการศึกษาโดยองค์กรเอกชน ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 9. การจัดการสนับสนุนเพื่อการศึกษาตามอัธยาศัย 10. การสนับสนุนให้คนพิการได้รับสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก บริการและความช่วยเหลืออื่นทางการศึกษา

การจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ คนพิการสามารถรับการศึกษาได้ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีการจัดที่สำคัญอย่างน้อย 6 แบบหลัก ดังนี้ 1. การเรียนร่วม 2. โรงเรียนการศึกษาพิเศษเฉพาะความพิการ 3. การจัดในครอบครัว 4. การจัดโดยชุมชน 5. การจัดในสถานพยาบาล 6. การจัดในศูนย์การศึกษาพิเศษ และ 7. การจัดการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย

การเรียนร่วม หมายถึง การจัดให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษและเด็กพิการเข้าไปในระบบการศึกษาทั่วไป มีการร่วมกิจกรรมและใช้ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งในแต่ละวันระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษและเด็กพิการกับเด็กทั่วไปการเรียนร่วม ในแนวคิดใหม่ เป็นความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างครูทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษในโรงเรียน เพื่อดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนและบริการต่าง ๆ ให้กับนักเรียนในความดูแล การเรียนร่วม อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1. ชั้นเรียนปกติเต็มวัน 2. ชั้นเรียนปกติเต็มวันและบริการปรึกษาหารือ 3. ชั้นเรียนปกติเต็มวันและบริการครูเดินสอน 4. ชั้นเรียนปกติเต็มวันและบริการสอนเสริม 5. ชั้นเรียนพิเศษและชั้นเรียนปกติ 6. ชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปกติ

หน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ การพัฒนาคนพิการ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเอง ดำรงชีวิตอยู่ในสังคม และทำประโยชน์ให้กับสังคม ประเทศชาติได้เต็มศักยภาพนั้น ต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของคนพิการแต่ละวัย แต่ละประเภท และแต่ละบุคคล โดยจะต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 4 ด้านหลักแบบองค์รวม คือ การบำบัดฟื้นฟูด้านการแพทย์ การศึกษา การฝึกอาชีพ สวัสดิการและสังคม การดำเนินงานเพื่อพัฒนาแบบองค์รวมดังกล่าว จึงมีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะต้องบริหารจัดการในลักษณะเครือข่ายเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ จึงได้กำหนดนโยบายและมอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดทั้งส่วนกลาง และภูมิภาครวมกันรับผิดชอบ จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละกรม ดังนี้ 1. ทุกกรมที่มีสถานศึกษา

รับผิดชอบจัดการเรียนร่วม ตามระดับการศึกษาที่แต่ละกรมรับผิดชอบ 2. ให้จัดการศึกษาพิเศษ เฉพาะความพิการในโรงเรียนการศึกษาเฉพาะความพิการเท่าที่จำเป็น และส่งเสริมให้ภาคเอกชนร่วม จัดการศึกษาพิเศษเฉพาะความพิการ 3. กรมการศึกษานอกโรงเรียน ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้คน พิการนอกระบบโรงเรียน ในหลักสูตรที่หลากหลายทั้งสายสามัญ และสายอาชีพตามความต้องการ จำเป็นของคนพิการแต่ละบุคคล 4. กรมที่ไม่มีสถานศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การ จัดการศึกษาเพื่อคนพิการสามารถจัดได้อย่างดี มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ตามนโยบายและภารกิจที่ กระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย 5. ให้ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตและจังหวัด ประสานงานทั้งกับ ครอบครัว ชุมชน สถานศึกษาหรือสถานพยาบาล เพื่อให้คนพิการได้รับการพัฒนาแบบองค์รวม ตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการ<sup>9</sup>

### หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ถึง 3 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ (1) การศึกษาในระบบโรงเรียน (2) การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ (3) การศึกษาตามอัธยาศัย โดยมุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ด้วยการพัฒนาทั้งระบบซึ่งได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ ของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียน นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ยังกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้อง มีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนตามปกติของ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะ สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปได้ตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์จรโลงสังคมให้มีความสงบ และมีสันติสุข ดังนั้น การ ประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ในการมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบใน การบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการ การศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่างๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสาร และจะต้องเป็นผู้นำครู บุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้ง ผู้เรียน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนให้เข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสำเร็จได้ก็ด้วยความ

<sup>9</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษาแบบเรียนรวม, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก [http://web.nrru.ac.th/web/special\\_edu/1-1.html](http://web.nrru.ac.th/web/special_edu/1-1.html)

เอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้พร้อมๆ กับการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอน ทั้งนี้ เพราะการมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ และนำครูผู้สอน โดยการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

กำหนดเป้าหมายคุณภาพของผู้เรียนกำหนดมาตรฐานคุณภาพ มีการวางแผนบริหารจัดการให้มีการกำหนดระบบงาน สร้างกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการปรึกษาหารือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้วจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ขณะเดียวกันก็ร่วมกันคิดกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ เพื่อหาทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นจากผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดระบบการประเมินผลอย่างครบวงจร พร้อมทั้งวางแผนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้เริ่มและเป็น ผู้นำทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพเช่นนี้ได้ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาครู และผู้เรียน ให้ได้พัฒนาไปตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพ ด้วยการเป็นผู้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บังเกิดผลสูงสุดแล้วผู้บริหารยังต้องมีบทบาทในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพอีกด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่ตระหนักในความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และละเลยไม่สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะไม่บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานั้นประการที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอนผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็นในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ

ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะทำให้การแสดงบทบาทต่างๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาด ส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรองตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อคับข้องใจของผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่นๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจหลักที่สำคัญ คือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบุคลากรมาก การบริหารงานเพียงคนเดียว อาจทำให้เกิดข้อบกพร่องได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงมอบอำนาจบางอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน หรืออาจแต่งตั้งหลายๆคน มารับมอบอำนาจลดหลั่นกันไป ตามสายงานผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจ และหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่สูงสุดและลดระดับกันมาดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ซึ่งเรียกกันตามขนาดของโรงเรียนและระดับชั้นของเงินเดือน มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียน
2. ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้ที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติ ดูแลรับผิดชอบงานเฉพาะด้าน เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ เป็นต้น
3. หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานของหมวดวิชา เช่น หมวดวิชาวิทยาศาสตร์ หมวดวิชาภาษาไทย แต่ละหมวดวิชาจะมีหัวหน้าหมวดดูแลในหมวดนั้นๆ
4. หัวหน้าฝ่าย มีอำนาจเทียบเท่ากับหัวหน้าหมวดวิชา แต่งงานแตกต่างกันไป เช่น หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายกิจกรรม เป็นต้น

ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีบุคลากรร่วมเป็นองค์กรบริหารด้วย เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการก็มีหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในความดูแล หัวหน้าหมวดวิชาที่มีอาจารย์ที่อยู่ในหมวดวิชานั้นๆ หัวหน้าฝ่ายก็มีผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายนั้นๆช่วยเหลือปรึกษาหารือกัน

ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องสามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ รักเพื่อนมนุษย์ รักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีจิตใจเป็นกลาง ในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน ครูผู้สอนจะต้องปรับปรุงพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ และเจตคติของผู้เรียน โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้สามารถเรียนรู้เป็นเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำไปใช้ในการสร้างและเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ให้ประเทศมีคุณภาพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารจะต้องเร่งรัดพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมที่จะให้ การศึกษาอบรมพัฒนาเยาวชนของชาติในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรสู่การ เปลี่ยนแปลง ฉะนั้นผู้บริหารจึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และ เป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดลักษณะนิสัยที่ ต้องการในโลกยุคไร้พรมแดน

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึง เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และ นำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม และ ประสบ ความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย การบริหารกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการ วางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่ จะ สามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทัน ต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการ สามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน การบริหาร เชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า การ วางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) มีที่มาจากกลยุทธ์ทางทหารที่นำเอามาประยุกต์ใช้กับการ บริหารธุรกิจและองค์กรของรัฐ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์ (Strategic formulation หรือ Strategic planning)
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)
3. การประเมินหรือการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control)

### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกัน ไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร การที่จะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่ จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอ ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียหายเปรียบเทียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์<sup>10</sup>

ทวีวรรณ อินดา กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้<sup>11</sup>

William F. Glueck กล่าวว่า "กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์กรที่วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการได้"<sup>12</sup>

มินท์เบิร์ก (Mintzberg) กล่าวถึงหลัก 5 Ps หรืออักษร P 5 ตัวในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือ วิธีการในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = p2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณี เจตนาธรรม หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies)

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทรรศนะ (Strategy is a perspective) เน้นที่ ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กรหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

<sup>10</sup> นงลักษณ์ เรือนทอง, "ข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 20.

<sup>11</sup> ทวีวรรณ อินดา, "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 25.

<sup>12</sup> William F. Glueck, *Business policy and strategic management* (New York : McGraw-Hill, 1980).

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือ การเอาชนะ เพราะฉะนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลยุทธ์ ยุทธวิธี (tactic) ในการเดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะ<sup>13</sup>

ไอริแลนด์ และ ฮอสกิสสัน( Ireland and Hoskisson ) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องแบบขั้น ด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>14</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้<sup>15</sup>

สุพานี สฤกษ์วานิช ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่ามีขอบเขตที่แคบ และกว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธี (means) ที่สำคัญ ที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์หลักในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์<sup>16</sup>

เสนาะ ดิยาว์ กลยุทธ์ เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทหาร (art and science of directing military forces) อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์กร การเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือกล่าวโดยสรุป กลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลายๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด<sup>17</sup>

<sup>13</sup>Henry Mintzberg, *The rise and Fall of Strategic Planning* (New York : The Free Press,1994 ), 23-32.

<sup>14</sup>Duane R. Ireland and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*, 5<sup>th</sup> ed. (Ohio : South-wastes College Publishing, 2005), 9.

<sup>15</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์, *นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2541), 9.

<sup>16</sup>สุพานี สฤกษ์วานิช, *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 8.

<sup>17</sup>เสนาะ ดิยาว์, *การบริหารกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 1.

เอกคณิน ชุมวรฐายี กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) จะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง นโยบาย/ความต้องการของหน่วยเหนือ (mission) และหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (vision) กับการดำเนินการขององค์กร (action) ดังนั้นจึงหมายถึงรวมถึงแผน รูปแบบ วิธีการ การวางตำแหน่ง ทิศทางการตัดสินใจ หนทาง หรือแนวทางการปฏิบัติ<sup>18</sup>

จากความหมายของ กลยุทธ์ ที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นผู้วิจัยสรุปความหมายของ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เพื่อให้้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลายๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าหมายนั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น

#### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เบทแมนและสเนล (Bateman and Snell) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์กรจากทัศนะในวงกว้างเพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป<sup>19</sup>

<sup>18</sup>เอกคณิน ชุมวรฐายี, การบริหารเชิงกลยุทธ์ เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://www.nmd.ho.th/e-oction/tamra49/sanyabat/ig-49.htm/>

<sup>19</sup>Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell, **Management, Building Competitive Advantage** (International Edition : McGraw-Hill, 1999), 131.

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess and Miller) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็น วิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค<sup>20</sup>

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว<sup>21</sup>

วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด<sup>22</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ การบริหารกลยุทธ์ (strategic management) โดยทั่วไปหมายถึงการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน และทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุปคือ การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารในการกำหนดและการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป<sup>23</sup>

<sup>20</sup>Dess, Gregory G., and Alex Miller, **Strategic management** (Singapore : McGraw-Hill, 1993), 1.

<sup>21</sup>Thompson, Arthur A. Jr. and A.J.Strickland. **Strategic management : Concept and Cases**, 8th ed. (New York :Business, 1995), 4.

<sup>22</sup>Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8<sup>th</sup> edition. (New Jersey : Prentice –Hall, 2002), 9.

<sup>23</sup>เสนาะ ตีเยาว์, **การบริหารกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 1.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้<sup>24</sup>

จินตนา บุญบงการ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพัฒนาการและแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>25</sup>

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรโดยรวม ให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ<sup>26</sup>

บุญเลิศ เย็นคงคา ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกนำมาประเมินผลวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร<sup>27</sup>

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย<sup>28</sup>

ชัตติยา ด้วงสำราญ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร<sup>29</sup>

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารจะมีกระบวนการวางแผนการตัดสินใจอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลายๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดนั้น

<sup>24</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532), 3.

<sup>25</sup> จินตนา บุญบงการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 44.

<sup>26</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 9.

<sup>27</sup> บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: วีเจรันดิง, 2544), 13.

<sup>28</sup> ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 3.

<sup>29</sup> ชัตติยา ด้วงสำราญ, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 24.

### ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วานิช กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง และ 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำ แผนไปปฏิบัติ และควบคุมติดตามผล<sup>30</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารมีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการระดับโลก (global)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (strategic management considers a broad range of stakeholders)
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (strategic management entails multiple time horizon) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

<sup>30</sup>สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 12.

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (means) ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness)<sup>31</sup>

บุญเลิศ เย็นคงคา กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกันในพื้นที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบสามารถลดความเสี่ยงได้<sup>32</sup>

จินตนา บุญบังการและณัฐพันธ์ เขจรนนท์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิด ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกัน ในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา (provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถ

<sup>31</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542), 52 - 53.

<sup>32</sup>บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : วีเจพรีนติ้ง, 2544), 13.

จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>33</sup>

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและพนักงานในทุกระดับ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงาน ในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน<sup>34</sup>

ชัตติยา ต้วงสำราญ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ บริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด<sup>35</sup>

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวมา พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการ

<sup>33</sup>จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548), 16.

<sup>34</sup>ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 9 – 10.

<sup>35</sup>ชัตติยา ต้วงสำราญ, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 30.

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการ กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

### กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ

การวางแผนกลยุทธ์และการประเมินแผนงาน เป็นการบวนการซึ่งชี้แนะให้สมาชิกในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนาแนวทาง การปฏิบัติที่จำเป็นและดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในอนาคต อีกประการหนึ่งการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรได้ประติษฐานอนาคตได้ด้วยตนเอง แผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาว คือ แผนระยะยาวเป็นความพยายาม พยายามอนาคตแล้ววางแผน ตามนั้น แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ 9 ขั้นตอนเพื่อนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. การจัดระบบเพื่อการวางแผน 2. สำรวจค่านิยมองค์กร 3. การกำหนดภารกิจ/พันธกิจ 4. การกำหนด กลยุทธ์ 5. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน 6. การวิเคราะห์ช่องว่าง 7. บูรณาการแผนปฏิบัติการ 8. การวางแผน สำรอง 9. การนำไปปฏิบัติ

#### การประเมินแผนงาน

เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการ และสารสนเทศในการตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การจัดการประเมินโครงการเพื่อให้ทราบว่าโครงการนั้นบรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร จะได้เป็นข้อมูล ในการปรับปรุงโครงการ การประเมินโครงการในโรงเรียนสามารถแบ่งการประเมินเป็น 4 ระยะ คือ 1. ประเมินก่อนดำเนิน โครงการ (Ex-ante' Evaluation) 2. ประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) 3. ประเมินเสร็จสิ้นโครงการ (Summative Evaluation) 4. ประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการ (Follow-up) กระบวนการประเมินโครงการ ต้องกำหนดหลักการเหตุผลและความสำคัญ กำหนด วัตถุประสงค์ วิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ การออกแบบการประเมิน เช่น รูปแบบของ Tyler เหมาะ สำหรับเรื่องการเรียนการสอน วัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา รูปแบบของ CIPP เหมาะสำหรับการใช้ ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจยุติ/ขยายโครงการ และหาข้อบกพร่องของโครงการ การเก็บรวบรวม ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงานการประเมินโครงการ การวางแผนกลยุทธ์และการ ประเมินแผนงาน เป็นภารกิจที่สำคัญในการบริหารโรงเรียน เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ทราบแนวทางการ เนินงานและผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

### การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนา ผู้เรียนหรือกำลังคนสู่ประชาคมอาเซียน

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดแนวการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ระดับ ประถมศึกษา กำหนดคุณลักษณะเด็กไทยในประชาคมอาเซียน เป็นลักษณะ 3 ด้าน คือ 1. ด้าน ความรู้ 2. ด้านทักษะ/กระบวนการ และ 3. ด้านเจตคติ โดยกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพนักเรียน ได้แก่ 1. ด้านความรู้ รู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียน และกฎบัตรอาเซียน 2. ด้านทักษะ/กระบวนการ ทักษะพื้นฐาน คือ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนอีก อย่าง

น้อย 1 ภาษา ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี ความสามารถในการทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทักษะพลเมือง/ความรับผิดชอบทางสังคม เปลี่ยนแปลง 3 ด้านเจตคติ คือ มีความภูมิใจในความเป็นไทย/ความเป็นอาเซียน ร่วมกันรับผิดชอบต่อประชาคมอาเซียน มีความตระหนักในความเป็นอาเซียน มีวิถีชีวิตประชาธิปไตย ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (การวางธรรม ปัญญาธรรม สามัคคีธรรม) สันติวิธี/สันติธรรม ยอมรับความแตกต่างในการนับถือศาสนา ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตัวชี้วัดคุณภาพครู ครูผู้สอนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนรู้ ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่ ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) ครูใช้เทคนิคและวิธีสอนที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้ ครูสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้ทั้งในประเทศ และในกลุ่มประชาคม อาเซียน ครูใช้ประสบการณ์ การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดคุณภาพผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะการณ์ มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและทักษะในการใช้ ICT มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่าย เพื่อความร่วมมือมีความสามารถในการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับภาคีเครือข่ายในกลุ่มประชาคมอาเซียนการเตรียมความพร้อมรับประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 จำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมกำลังคน และความรู้

### การมอบหมายงาน การกำกับติดตามงานและการส่งเสริมการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน

การมอบหมายงาน การกำกับติดตามงานและการส่งเสริมการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน ต้องยึดหลักการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วย (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542) หลักปฏิบัติ 6 ประการ หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักคุณธรรม (Ethics) หลักความโปร่งใส(Transparency) หลักการมีส่วนร่วม(Participation) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) หลักความคุ้มค่า(Utility) RBM : Results เกี่ยวข้องกับทุกระบวนการของการบริหาร ได้แก่

Plan ต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายชัดเจน (ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร)

Do ปฏิบัติมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้

Check วัดว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่ (KPI ชัดเจน)

Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้<sup>36</sup>

การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

<sup>36</sup> เอมินี จิตติขานนท์, การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management), เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://iad.dopa.go.th/subject/RBM.doc>

ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการของรัฐได้ มอบหมายงาน การกำกับติดตามและการส่งเสริมการพัฒนา เป็นแนวทางช่วยให้บุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การนำกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการ บริหารจัดการสถานศึกษาและวิชาชีพ นอกจากการปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล นโยบาย กระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา นโยบายผู้ว่าราชการจังหวัด ในการบริหารงานต้องมีความรู้กฎ ระเบียบต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน เช่น

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550
2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
3. พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545
4. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
5. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547
6. กฎกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ. 2546
7. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546
8. อำนวยการหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ กฎหมายอื่น เช่น ระเบียบ ศธ.ว่า ด้วยการกำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการของสถานศึกษา พ.ศ.2547 ระเบียบ ศธ.ว่าด้วยการ ชักธงชาติในสถานศึกษา พ.ศ.2547 ระเบียบ ศธ.ว่าด้วยการตั้งชื่อสถานศึกษา พ.ศ.2547 ระเบียบ ศธ. ว่าด้วยการขอบุคคลหรืออนุโมทนา พ.ศ. 2547 ระเบียบ ศธ.ว่าด้วยการแก้ไขวันเดือนปีเกิดของ นักเรียนนักศึกษา 2547 ระเบียบ ศธ.ว่าด้วยใบสุทธิและหนังสือรับรองของสถานศึกษา พ.ศ.2547 ระเบียบ ศธ.ว่าด้วยการลงโทษนักเรียนนักศึกษา พ.ศ.2548 ระเบียบ ศธ.ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ พนักงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมความประพฤตินักเรียนฯ พ.ศ.2548 กฎกระทรวง ว่าด้วยความประพฤติ ของนักเรียนนักศึกษา การนำกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษา และวิชาชีพ ผู้บริหารต้องศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพราะ สามารถปฏิบัติได้ถูกกฎ ระเบียบ

#### **การระดมทรัพยากรและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน**

เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาใน โรงเรียนสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การขอรับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง โดยผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดผ้าป่าการศึกษาแหล่งทรัพยากรเพื่อการศึกษา นั้น นอกจากรัฐ แล้ว ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 58 ได้กำหนดให้มี การระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากแหล่งต่างๆ อย่าง หลากหลาย ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการ การศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แบ่งรูปแบบของเครื่องมือที่นิยมใช้ในการระดมทุนของ องค์กรสาธารณประโยชน์ดังต่อไปนี้ 1) ขายสิ่งของที่ระลึก (Sale of Seals) 2) การส่งจดหมายเชิญ

ชวน (Direct mail) 3) หนังสือพิมพ์ (Newspaper Promotion) 4) โทรทัศน์ (TV appeals & marathons) 5) การออกเรียไธตามบ้านเรือน (Direct door-to-door canvass) 6) ภาพยนตร์ (Motion pictures) 7) กล่องรับบริจาค (Donor boxes) 8) จัดงานการกุศล (Bazaars, balls and dinners) 9) สลากรับเงินรางวัล (Sweepstake) 10) สิ่งพิมพ์ (Printed media) 11) การจัดประกวด (Contest) 12) การจัดวันรับบริจาคสมทบทุนการกุศล (Tag day)<sup>37</sup> นคร ตั้งคะพิภพ ได้จำแนกประเภทของทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) เงินทุน ได้แก่ เงินทุนการศึกษา เงินพัฒนาสถานศึกษาในลักษณะต่างๆ ที่สามารถจะนำมาจัดซื้อจัดจ้างทำสิ่งของ หรือจัดสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ และการใช้จ่าย เพื่อทำกิจกรรมหรือทำประโยชน์ทางการศึกษาให้มากขึ้น 2) วัสดุอุปกรณ์ การระดมทรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ชิ้นส่วนต่างๆ ที่สามารถนำมาประกอบเป็นสิ่งของที่ใช้ได้ และสิ่งของที่สามารถใช้ได้ทันที เช่น สื่อการสอน คอมพิวเตอร์ เป็นต้น 3) ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ ที่ดินที่ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา อาคารเรียน อาคารประกอบอื่นๆ และสิ่งก่อสร้างต่างๆ ที่มีผู้สร้างให้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณแผ่นดิน 4) บุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่โรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครู บุคลากรและนักเรียน 5) แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ สถานประกอบการ สาธารณสถานโบราณสถาน สถานที่ราชการและเอกชน ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้ 6) แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น ภูเขา ป่าไม้ แม่น้ำลำธาร น้ำตก ป่าชายเลน ทะเล เป็นต้น ถ้าโรงเรียนสามารถเสาะแสวงหาและนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ก็จะเป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติโดยไม่ต้องลงทุน ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา 3 ประเภทแรกนั้น อาจจะมีจุดเน้นของการระดมจากรายใหญ่เป็นบุคคลหรือเป็นรายย่อยก็ได้ ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์พิเศษที่จะระดมทรัพยากรจากบุคคลเหล่านี้เป็นกรณีๆ<sup>38</sup> ชัญญา อภิบาลกุล ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารศึกษา : กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการบริหารงานใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โดยสรุปผลดังต่อไปนี้

1) กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ด้านบริหารงานงานบุคคล มีความเหมาะสมอยู่ระดับน้อย เรียงตามลำดับได้แก่ การร่วมวางแผนประเมินความต้องการและกำหนดความต้องการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การร่วมวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องแผนอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีความต้องการแก้ไขด้านนี้อยู่ในระดับมาก สำหรับความต้องการพัฒนาด้านการ

<sup>37</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, องค์การสาธารณประโยชน์ (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532).

<sup>38</sup> นคร ตั้งคะพิภพ, การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (เพชรบุรี: โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ, 2549).

บริหารวิชาการอยู่ระดับมาก เรียงตามลำดับได้แก่ การร่วมประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การร่วมติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการร่วมจัดทำแผนการบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ทักษะและข้อเสนอแนะของกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญได้แก่ (1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารและการจัดการศึกษา (2) ควรจะมีการอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา (3) ไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา (4) ควรมีระเบียบการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการบริหารและการจัดการศึกษาและ (5) ศูนย์รวมอำนาจยังอยู่ที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีอำนาจควรมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2) กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการบริหารงานด้านวิชาการมีความเหมาะสมอยู่ระดับปานกลาง แต่มีความต้องการแก้ไขและต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การร่วมประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา การสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาวิจัยการวัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่องส่งเสริมปรับปรุงและพัฒนาให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ทักษะและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (1) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการทำงานของสถานศึกษา (2) ควรมีการจัดอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา (3) คณะกรรมการสถานศึกษาไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่มีเวลามาร่วมประชุม (4) ควรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ และ (5) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ควรเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกด้าน 3) การพัฒนากระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีความต้องการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้ (1) ให้มีการประเมินศักยภาพ ความรู้ และความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษา (Competencies Assessment) (2) ให้มีการฝึกอบรมเข้มโดยเน้นเนื้อหาสาระในการบริหารและการจัดการศึกษา (Intensive Training) (3) ให้มีการศึกษาดูงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา (Field Study) (4) ให้มีการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง (Practice) และ (5) ให้มีการประเมินผลและพัฒนาต่อไป (Evaluation & Development)<sup>39</sup> ภัฏญา กำศิริพิมาณ กล่าวว่ แนวทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างสถานประกอบการและองค์กรทางการศึกษา ดังนี้ ควรให้องค์กรทางการศึกษาประสานงานร่วมมือกับสถานประกอบการ ร่วมมือกันสร้างสร้างหลักสูตร ควรเชิญสถานประกอบการมาร่วมประชุม การ

<sup>39</sup> ภัฏญา อภิบาลกุล, “รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษา ภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

ดูงานร่วมกันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ เชิญสถานประกอบการมาเป็นวิทยากร ควรมีหลักสูตรระยะสั้น เสริมวิชาชีพต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางอาชีวศึกษาในชุมชน ควรมีความร่วมมือในระดับไตรภาคี ได้แก่สถานประกอบการ องค์กรทางการศึกษาและจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สกว.รศ.น. ไกรมาก กล่าวว่ แนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการประชาคมที่เข้าไปพัฒนาการศึกษา ของท้องถิ่นพบว่ามีจุดเด่นในด้านของการเปิดโอกาสให้ สังคมและคนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการศึกษาดูแลตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการร่วมติดตามผลและร่วม แลกเปลี่ยนระหว่างกัน เป็นการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือหลากหลายภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยเป็นร่วมมือพัฒนาแบบหุ้นส่วน ทุกฝ่ายมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งนับเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสังคมและการศึกษาอย่างกว้างขวาง ขณะที่การพัฒนา ดังกล่าวยังช่วยให้โรงเรียนที่เป็นเป้าหมายได้รับการแก้ปัญหา และได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการพัฒนาโดยกระบวนการประชาคมยังคงมีข้อจำกัดในด้านการทำงานที่ ต้องอาศัยการ ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การนัดหมายเวลาในการทำงาน การพัฒนาโดยกระบวนการประชาคม ยังคงแสดงให้เห็นจุดเด่นที่ชัดเจนมากกว่าข้อจำกัด ดังนั้นการพัฒนาดังกล่าวจึงน่าจะเป็นอีกทางเลือก หนึ่งของการพัฒนาทางการศึกษา ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการ ประชาคมและการขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>40</sup> พิสิฐ เทพไกรวัล กล่าวว่ รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้าง เครือข่าย 2) ขึ้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขึ้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขึ้นบริหาร จัดการเครือข่าย 5) ขึ้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขึ้นรักษาความสัมพันธ์ อย่างต่อเนื่อง ส่วน องค์กรประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ เครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล สอดคล้องกับ สามารถ กมลขุนทด กล่าวว่ ผู้บริหารและครูมีทัศนคติ ที่ดีต่อการทำงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารและครูมี ความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานและผลงานทางวิชาการของโรงเรียนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกับโรงเรียนและพร้อมที่จะเข้า มาเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียน ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการศึกษา ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้เป็น

<sup>40</sup> กัญญา กำศิริพิมาณ, การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางอาชีวศึกษาระหว่างสถาน ประกอบการและองค์กรทางการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557, เข้าถึง จาก [http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied\\_results&action=browse&cursor=355&skip=330&limit=30&mode=list&sort=researcher+asc&recordid=thaied\\_results%3Ffid%3D6357](http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied_results&action=browse&cursor=355&skip=330&limit=30&mode=list&sort=researcher+asc&recordid=thaied_results%3Ffid%3D6357)

จำนวนมาก รวมถึงสภาพความพร้อมด้านเศรษฐกิจและการคมนาคมของชุมชน<sup>41</sup> วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์การกำกับติดตามงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั้งองค์กร<sup>42</sup> วสันต์ สัตยคุณ กล่าวว่า องค์ประกอบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการมีส่วนร่วม (participation) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนโดยผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน 2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) การยอมรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร 4) การสร้างพันธะสัญญาและกำหนดความต้องการร่วมกัน 5) ร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม สอดคล้องกับ สมุทรา ชำนาญ กล่าวว่า หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมายังสถานศึกษา และควรใช้หลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีอิสระ ความยืดหยุ่น และรับผิดชอบ 2) การวางแผนโดยผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชน 3) การยอมรับในบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา 4) การมีส่วนร่วมของสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา 5) ความร่วมมือของบุคคลและ 6) ความมุ่งมั่นสู่ประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับ สายสมร ศักดิ์คำดวง กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 4) การมีส่วนร่วมรับผลกระทบ โดยการมีส่วนร่วมแต่ละบทบาทมีความหมายดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน หมายถึง การกำหนดหรือระบุเกี่ยวกับการกระจายโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ในการร่วมรับรู้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็นรับฟังความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในขั้นตอนการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ หมายถึงการกำหนดหรือระบุเกี่ยวกับการกระจายโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการร่วมรับรู้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็นรับฟังความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การกำหนดหรือระบุเกี่ยวกับการกระจายโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ในการร่วมรับรู้ข้อมูล การเสนอ

<sup>41</sup> พิสิฐ เทพไกรวัล, การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557, เข้าถึงจาก <http://ednet.kku.ac.th/~edad/OLD/Pisit.pdf>

<sup>42</sup> วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์, “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” (วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547).

ความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการประเมินผลงาน<sup>43</sup> วอห์น สเตทเลอร์ และ มอห์แมน (Wohlstetter and Mohrman) กล่าวว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยที่สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีดำเนินการของสถานศึกษาให้ชัดเจน การสร้างทีมงานหลายกลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นสมาชิก มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารหลายทาง รวมทั้งการเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ปกครองและชุมชนภายนอกด้วย<sup>44</sup> และเอปสไตน์ (Epstein) กล่าวถึงหลักการความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนากำลังคนว่า มีสิ่งที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ภาระความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 2) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการเพราะเป็นเรื่องที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่ม 3) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างทั่วถึง ครอบคลุมผู้ปกครองของเด็กทุกกลุ่มทุกระดับ 4) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้เกิดความก้าวหน้าหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีการวางแผนการดำเนินการประเมินและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง 5) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องให้ความสำคัญกับครูและผู้ปกครองนักเรียนในทุกระดับตั้งแต่เด็กเล็กถึงเด็กโต 6) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องให้ผู้เรียนได้รับผลโดยตรงจากการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการริเริ่มและแสดงบทบาทด้วย 7) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องให้หน่วยงานและธุรกิจในชุมชนเข้ามามีบทบาทร่วมด้วย 8) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาหรือเข้าถึงได้ยาก 9) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับหลักสูตรหรือนโยบายการจัดการศึกษา และ 10) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบ Six types of parent involvement<sup>45</sup>

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการ

<sup>43</sup>วสันต์ สัตยคุณ, การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557, เข้าถึงจาก <http://ednet.kku.ac.th/~edad/OLD/wasan.pdf>

<sup>44</sup> Wohlstetter, Priscilla and Mohrman, Susan, **School-Based Management : Strategies for success**, Accessed January 14, 2013. Available from <http://www.cpre.org/sites/default/files/policybrief/836fb02.pdf>

<sup>45</sup>Joyce Epstei, **Epstein's framework of six types of involvement**, Accessed January 14, 2013, Available from <http://www.csos.jhu.edu/p2000/sixtypes.htm>



### ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1. มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และระบบเครือข่ายภายใน ในสถานศึกษา
2. มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียน การสอน
3. มีซอฟต์แวร์ที่จำเป็น สำหรับใช้ในสถานศึกษาที่ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์
4. มีการจัดห้องเรียนที่หลากหลาย เช่น ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และ/หรือห้องเรียนคอมพิวเตอร์

### ด้านการเรียนการสอน

1. มีหลักสูตรและแผนจัดการเรียนการสอนแต่ละสาระการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือและการจัดการเรียนรู้ตามแผนฯ ที่กำหนด
2. มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่หลากหลาย
3. ผู้สอนสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือในการออกแบบ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้สอนเป็นแบบอย่าง และสอนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยคำนึงถึง กฎหมาย คุณธรรมและจริยธรรม
5. มีระบบแนะแนวและให้คำปรึกษาทางการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และประชาชน ผู้รับบริการ

### ด้านกระบวนการเรียนรู้

1. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในรูปแบบที่หลากหลายในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และได้ทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามความสนใจของผู้เรียน
2. ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ สามารถสร้างสรรค์และนำเสนอผลงานที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
3. ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

### ด้านทรัพยากรการเรียนรู้

1. มีเว็บไซต์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน
2. มีระบบจัดการแหล่งการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. มีการจัดรวบรวมสื่อ กนวัตกรรมการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเป็นระบบ จัดเป็นคลังแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ฯลฯ ตามศักยภาพของสถานศึกษา จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ต้องมีการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้จริงและการประเมินแผนงานตามรูปแบบที่เหมาะสมกับโครงการนั้น ในการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายต้นสังกัด และต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบราชการ มุ่งเน้นการ

บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดำเนินงานตามวงจร PDCA ของเดมมิ่ง การมอบหมายงาน การกำกับติดตามงานจัดบริหารงานสู่สากล เพื่อผลิตและพัฒนาผู้เรียน หรือกำลังคนสู่ประชาคมอาเซียน ใช้แนวทางการระดมทรัพยากรและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการสถานศึกษา<sup>46</sup> มุกดา พัฒนะอเนก กล่าวว่ องค์ประกอบด้านการวิจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่นักเรียนเพื่อรองรับ และให้ความช่วยเหลือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสามารถนำเข้ามาให้จัดการเรียนการสอน ให้การอบรม ฝึกฝน ฝึกทักษะต่างๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็วให้แก่เด็กได้ และยังสามารถรองรับในการประกอบอาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังนั้น งานวิจัยสนับสนุน บวกเข้ากับโครงการที่ดีต่างๆ เพื่อช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเหล่านี้ต้องทำควบคู่กันไป และอีกผลหนึ่งคือโครงการใหม่ๆ มารองรับ ก็เพื่อเป็นการผลักดันนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าสู่สถานศึกษาได้ง่ายขึ้น และเพื่อของบประมาณสนับสนุนได้เพิ่มขึ้นด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีโครงการที่ดีๆ มารองรับเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาลแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษา<sup>47</sup>

### การบริหารจัดการสถานศึกษา

การบริหาร (management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>48</sup> สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่าหน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่การบริหาร (managerial functions)<sup>49</sup> ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) ได้เสนอบทความเรื่อง “notes on the theory of organization” ในตอนหนึ่งของบทความกล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ (functions of executive) ประกอบด้วย 1) planning 2) organizing 3) staffing 4) directing 5) co - ordinating

<sup>46</sup>เนตรทราย บัลลังก์ปัทมา, กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ (สรุปย่อ), เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557, เข้าถึงจาก <http://www.gotoknow.org/posts/496280>

<sup>47</sup>มุกดา พัฒนะอเนก, การบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบทดลองสองภาษาในประเทศไทย, เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557, เข้าถึงจาก [http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Mukda\\_Pattana-Anek\\_Doctor/fulltext.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Mukda_Pattana-Anek_Doctor/fulltext.pdf)

<sup>48</sup>Bateman and Snell, อ้างถึงใน ดิเรก วรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 46.

<sup>49</sup>Rabbins. Holt and Mukerji, อ้างถึงใน ดิเรก วรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 46.

6) reporting 7) budgeting หรือที่เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษา<sup>50</sup> แอนดรูว์ เจ. ดูบริน (Andrew J. Dubrin) ให้ความหมายของการจัดการว่าหมายถึงกระบวนการใช้ทรัพยากรองค์กร ให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ โดยผ่านโครงสร้างของการวางแผน และการตัดสินใจ การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม<sup>51</sup> เสนาะ ตีแยว อธิบายถึงความหมายของการบริหารว่ามีหลายอย่าง เช่น “การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” ความหมายบ่งบอกว่า ผู้บริหารไม่ได้ลงมือด้วยตัวเองแต่ทำงานโดยการสั่งให้คนอื่นทำ อีกความหมายหนึ่ง “การบริหาร คือ กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ตามความหมายนี้ การบริหารได้แก่ กิจกรรมในการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจและการควบคุมทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยดี อีกความหมายหนึ่ง “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร” เป็นความหมายที่เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้บังเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร ความหมายของการบริหารที่สำคัญที่สุด ได้แก่ “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง” ความหมายของการบริหารหลังสุดนี้ได้แยกสาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ลักษณะ 1) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยการอาศัยคน 2) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 4) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) การบริหารเป็นการเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป<sup>52</sup>

#### แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

นงลักษณ์ เรือนทอง กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์และคณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่นร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน

<sup>50</sup>Luther H. Gulick and Lyndall Fowness Urwick, อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 46.

<sup>51</sup>Andrew J. Dubrin. *Essentials of Management*, Third Edition. South-between Publishing. Ohio, 1994, 5.

<sup>52</sup>เสนาะ ตีแยว, *รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องขององค์กรระดับชาติ* (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548), 6.

และคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข<sup>53</sup>

เสนาะ ตีแยว ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (classical approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี ความต้องการของคนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (quantitative or management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (contingence approach) ประกอบด้วย 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (modern approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงานและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่อึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 เข้าด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายพานการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก<sup>54</sup>

วิไล ธนวิวัฒน์ มีแนวคิดว่าการบริหารสถานศึกษาคือการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป<sup>55</sup>

สุรพล พุฒคำ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้เกิดความ

<sup>53</sup> นงลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 50.

<sup>54</sup> เรื่องเดียวกัน, 7.

<sup>55</sup> วิไล ธนวิวัฒน์, “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541), 16.

ร่วมมือและความรับผิดชอบต่อนานที่โดยมีตัวชี้วัดบ่งบอกถึงความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา<sup>56</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษาร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน

### ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา<sup>57</sup> อีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และ สัมมา รณิษฐ์ ได้กล่าวไว้ในการประชุมสัมมนาเรื่องสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทยว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบหลักคือ สถานศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงการปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ<sup>58</sup>

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้สรุปสาระสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นหัวใจสำคัญไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

<sup>56</sup> สุรพล พุฒคำ, *โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา* (ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2544), 30.

<sup>57</sup> เรื่องเดียวกัน, 9.

<sup>58</sup> อีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, สัมมา รณิษฐ์, *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. (กรุงเทพฯ: เอลโล่การพิมพ์, 2545).

2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น เนื้อหาสาระวิธีการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

3. ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ

4. ปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ ชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มา ใช้จัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีแบบการบริหาร ทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้<sup>59</sup>

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา คือการมีบทบาทใน การ บริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมี ความสุขตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

สมิธ (Smith) และคณะ ได้แบ่งการบริหารงานสถานศึกษาไว้ 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานธุรการและการเงินและ 6) งาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้ทำการศึกษาด้านการใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ ความสำคัญของงานในสถานศึกษาแต่ละงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกออกเป็น 7 ประเภทคือ 1) การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 2) งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20 3) งานบริหารกิจการนักเรียน นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 4) งานบริหารการเงินและงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 5 5) งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5 6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 7) งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5<sup>60</sup>

แคมป์เบลล์ (Campbell) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 6 ประการคือ 1) งาน ด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานการบริหารบุคลากรทางการสอน 3) งานบริการนักเรียน 4) งาน อาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและงานธุรการและ 6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>61</sup>

คิมบรอดและนันเนอร์รี่ (Kimbrough and Nunnery) ได้แบ่งงานการบริหารโรงเรียน ออกเป็น 8 ประการคือ 1) งานการพัฒนองค์กรและธำรงไว้ซึ่งองค์กร 2) งานบริหารหลักสูตรและ การสอน 3) งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา 4) งานธุรการ 5) งานบริหารบุคคล 6) งานกิจการ

<sup>59</sup>สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2545), 29.

<sup>60</sup>Edward W. Smith, And Others, *The Education's Encyclopedia*, 170.

<sup>61</sup>Ronald F. Campbell, *Introduction to Education Administration* (Boston: McGraw-Hill, 1975), 23.

นักเรียน 7) งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและ 8) งานด้านการประเมินผลการวิจัย และสร้างความเชื่อถือจากประชาชน<sup>62</sup>

แรมเซอเยอร์ (Ramseyer) และคนอื่น ๆ ได้ข้อสรุปขอขยายการบริหารงานไว้ 8 ประเภทดังนี้ 1) งานพัฒนาการสอนและหลักการ 2) งานธุรการ การเงินและการบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน 3) งานเป็นผู้นำชุมชนที่ตั้งอยู่ 4) งานบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานจัดการรถรับส่งนักเรียน 7) งานจัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้องและ 8) งานปกครองดูแลนักเรียน<sup>63</sup>

พนัส หันนาคินท์ ได้แบ่งขอขยายงานการบริหารโรงเรียนออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการ ได้แก่ การจัดการด้านการเรียน เช่น การจัดการสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดหนังสือเรียนและอุปกรณ์การเรียน การดำเนินการวัดและประเมินผลการศึกษาตลอดจนออกใบสำคัญรับรองการจบการศึกษาของนักเรียน

2. ฝ่ายธุรการ ได้แก่ การจัดการในเรื่องที่สนับสนุนให้งานต่างๆ ของโรงเรียนดำเนินด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน งานทะเบียนและพัสดุ การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. ฝ่ายบริหารนักเรียน ได้แก่ งานช่วยเหลือให้บริการแก่นักเรียน ควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยของนักเรียน การจัดเรื่องอาหารกลางวัน การจัดนันทนาการและการแนะแนวเบื้องต้น<sup>64</sup>

ประเสริฐ เชษฐพันธ์ ได้สรุปว่าขอขยายภารกิจการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียนและงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>65</sup>

จำนง แจ่มจันทรวงษ์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหน้าที่และการบวนการในการบริหารครอบคลุมใน 5 เรื่องหลัก ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม สถานศึกษาแบ่งบทบาท อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานไว้ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป<sup>66</sup>

<sup>62</sup>Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nunnery, *Education Administration* (New York : Macmillan, 1983), 164.

<sup>63</sup>John A. Ramseyer and Others, *Factor Affecting Educational Administration* (Ohio : Ohio State University, 1995), 18.

<sup>64</sup>พนัส หันนาคินท์, *หลักการบริหารโรงเรียน* (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544), 42.

<sup>65</sup>ประเสริฐ เชษฐพันธ์, "การบริหารสถานศึกษา," *เอกสารประกอบการสอนภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 2542. (อัดสำเนา)

<sup>66</sup>จำนง แจ่มจันทรวงษ์, "การพัฒนาแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 100-107.

สรุปว่า งานการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านงานวิชาการ ด้านงานบุคลากร ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านงานธุรการการเงิน ด้านงานอาคารสถานที่และด้านงานสัมพันธ์ชุมชน ในปัจจุบันพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พุทธศักราช 2545) มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเป็น 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>67</sup>

จากการนำเสนอแนวคิดด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ดังกล่าว จึงก่อให้เกิดการปรับบทบาทเพื่อส่งเสริมให้เกิดนโยบายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและองค์กรคณะบุคคลให้เข้มแข็งสามารถกำกับ สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน

### การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

#### ด้านบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ เสนอหลักการและแนวคิดไว้ว่าการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการและบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของ บุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>68</sup>

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร มีนักศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุดโดยเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้ให้หลักการและความหมายด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้

<sup>67</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค, 2546), 24.

<sup>68</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545), 64.

1. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ยึดกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคลากรชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดย นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วย ระบบเป็นเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. การบริหารงานทั่วไป เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วย ประสานส่งเสริม และสนับสนุนในการบริหารงานอื่น บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆในการให้บริการศึกษาทุกระดับทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานทั่วไป กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้แนวดำเนินการบริหารงานทั่วไป ควรเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการสถานศึกษา และระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง 2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม 3) จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ 4) จัดหา hardware และ software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้ 5) ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า 6) ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) รวบรวมข้อมูล ประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษา 3) ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี 5) ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต ส่งการเร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

3. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) จัดทำระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 3) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา 4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการกิจ 5) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง 6) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการบริการและการ

ประชาสัมพันธ์ 7) ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ

4. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุน งานการศึกษาสถานศึกษา 4) เผยแพร่ข้อมูลให้กับเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ 5) กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 6) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการ แก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1) การจัดระบบการบริหาร และ 2) การพัฒนาองค์กร

6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 1) สำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา 2) วางแผน กำหนด นโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา 3) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆของสถานศึกษา 4) สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ไปใช้ในการบริการและพัฒนาการศึกษา 5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิตทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ 6) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 7) ติดตามประเมินผล การใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

7. ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 1) สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป 2) จัดระบบส่งเสริมและสนับสนุนอำนวยความสะดวก ในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป 3) จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน 4) ติดตามประเมินผล การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ 5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) กำหนดแนวทางการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2) บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ 3) ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ 4) สรุป ประเมินผลและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา 2) จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา 3) จัดระบบข้อมูล

สารสนเทศจากการสัมภาษณ์ผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เสนอข้อมูลสารสนเทศสัมภาษณ์ผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

10. การรับนักเรียน ประกอบด้วย 1) ให้สถานศึกษาประสานงาน การดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาาร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ 2) กำหนดแผนรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา 3) การดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด 4) ร่วมมือกับองค์กรปกครองท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน 5) ประเมินผลและรายงานผลการรับนักเรียนเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย ประกอบด้วย 1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย 2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัด และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา 3) ดำเนินการจัดการศึกษา ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา 4) ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 5) ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

12. การส่งเสริมกิจการนักเรียน ประกอบด้วย 1) วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษาโดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ การวางแผน 2) ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องและ 4) สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

13. การประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน 2) วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น 3) จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์ 4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา 5) สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์ 6) ติดตาม ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

14. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่นประกอบด้วย 1) กำหนดแนวทางการส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่นๆ 2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและ

ประสานความร่วมมือการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาตามโครงการและภารกิจสถานศึกษา 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานของสถานศึกษา 3) กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงานของสถานศึกษา 4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา 5) ให้อุบลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ใน การควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ 6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์ มาตรการและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด 7) ประเมินผล การดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุง 8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

16. งานบริการสาธารณะ ประกอบด้วย 1) จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ 2) จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ 3) ให้บริการข้อมูล ข่าวสารและบริการอื่นๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา 4) พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณะให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ 5) ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ 6) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น ประกอบด้วย 1) จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน 2) ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 3) กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย<sup>69</sup>

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา กล่าวถึง ขอบเขต ภารกิจและการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา 2) จัดส่งข้อมูลให้เขตพื้นที่การศึกษา ตามระบบเครือข่าย โปรแกรมข้อมูลและคาบเวลาที่กำหนด 3) นำเสนอหรือเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

2. การวางแผนการศึกษา ประกอบด้วย 1) การทำแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์และ 2) การจัดทำแผนการพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

3. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน ประกอบด้วย 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดการและพัฒนาการศึกษา ของสถานศึกษา ตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและตามความต้องการของสถานศึกษา 2) แจ้งผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ 3) เผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้อุบลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

<sup>69</sup>สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีจำกัด, 2545), 57-59.

4. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

5. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) กำหนดมาตรฐานและดัชนีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา 2) ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 3) ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและกระบวนการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การวางแผนดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้บริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

7. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สนับสนุนข้อมูลและดำเนินการตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

8. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

9. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร จัดระบบ กรอบแนวทาง การส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล

10. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. การจัดทำสำมะโนนักเรียน ประกอบด้วย 1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำสำมะโนนักเรียน 2) เสนอสำมะโนนักเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

12. การรับนักเรียน ประกอบด้วย 1) กำหนดเขตพื้นที่บริการให้การศึกษา โดยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา 2) กำหนดแผนการรับนักเรียน 3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

13. การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) เสนอข้อมูลและความต้องการในยุบ รวม เลิก หรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

14. การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

15. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

16. การทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

17. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

18. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

19. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

20. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

21. งานประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 1) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา 2) ประสานความร่วมมือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษา

22. งานกำกับติดตาม ดูแลสถานศึกษา ตรวจสอบ ประเมินผลรายงาน ประกอบด้วย  
 1) จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการรายงานผล การพัฒนาการศึกษาของ  
 สถานศึกษา 2) ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา  
 ตามระบบที่กำหนดไว้ 3) รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สาธารณชนรับทราบ 4)  
 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการรายงานผลการพัฒนาการศึกษา  
 ของสถานศึกษา

23. การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 1) วางแผนการจัดระบบการ  
 ควบคุมภายในหน่วยงาน 2) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานตรวจเงิน  
 แผ่นดินกำหนด 3) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาทราบ<sup>70</sup>

แคนดูลี และคณะ (Candoli and others) กล่าวว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของการ  
 บริหารงานธุรการในสถานศึกษา มีขอบข่ายและภารกิจ<sup>71</sup> ดังนี้ 1) การจัดทำแผนการเงินและ  
 งบประมาณ 2) การบริหารจัดการงานจัดซื้อ จัดจ้างและงานพัสดุ 3) การวางแผนการใช้อาคาร  
 สถานที่และการก่อสร้าง 4) งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5) งานบริหารบุคลากร 6) งาน  
 ฝึกอบรมบุคลากรประจำการ 7) งานใช้อาคารและการบำรุงรักษา 8) งานการรับส่งนักเรียน 9) งาน  
 บริการเกี่ยวกับอาหาร 10) งานการจัดทำบัญชีและรายงาน 11) งานประมวลผลข้อมูล 12) การ  
 อนุญาตต่าง ๆ และ 13) งานบริหารสำนักงาน

การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา เห็นได้ว่างานบริหารทั่วไปมีขอบข่ายภารกิจและ  
 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาได้จัดแบ่ง  
 งานเหมือนกันและแตกต่างกันออกไปบ้าง ในที่นี้ได้จัดแบ่งขอบข่าย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ  
 งานบริหารทั่วไปสถานศึกษา ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้  
 กระจายอำนาจด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป ไปสู่  
 เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ  
 พุทธศักราช 2546 ในการบริหารสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล รวมทั้งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่า  
 ด้วยการบริหารและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ใน  
 สถานศึกษาที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พุทธศักราช 2546 จึงพอจะสรุปขอบเขตและภารกิจของงาน  
 การบริหารทั่วไปได้ดังนี้

1. งานธุรการและสารบรรณ ได้แก่ การผลิตและจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร  
 การเก็บรักษาและการยืม การทำลายเอกสาร การออกกระเปาะซอง ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของ  
 สถานศึกษาการประชุมครูและงานอื่นๆ

<sup>70</sup>สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่  
 การศึกษาและสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2545), 57-59.

<sup>71</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล  
 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545), 112.

2. งานทะเบียน สถิติและรายงาน ได้แก่ การจัดทำทะเบียนสถิติครูและลูกจ้าง รายงานผลการเรียนของนักเรียนเป็นระยะ ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รายงานข้อมูลผลการดำเนินงานหรือกิจการต่างๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและต่อสาธารณชน เก็บรักษาข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานของโรงเรียนและอื่นๆ

3. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานการวางแผนบริเวณสถานศึกษาเพื่อการปรับปรุงบริเวณสถานศึกษา กำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร ความปลอดภัยจึงทำทะเบียนประวัติการใช้การซ่อมแซมอาคารสถานที่ ส่งเสริมให้นักเรียนได้ร่วมกันทำความสะอาดห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษา

4. งานกิจการนักเรียนและบริการต่างๆ ได้แก่ การควบคุม ดูแลความประพฤติและระเบียบวินัย การแนะแนวด้านการศึกษาและอาชีพ จัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร บริการอาหารกลางวัน บริการด้านสุขภาพ นำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียน จัดหาทุนการศึกษา จัดพาหนะรับ ส่งนักเรียน บริการด้านกีฬาและแหล่งพักผ่อน เกณฑ์เด็กเข้าเรียน การศึกษาภาคบังคับกำหนดแผนชั้นเรียน รับนักเรียนเข้าเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ จัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ ปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ จัดโครงการป้องกันสารเสพติดในสถานศึกษา

5. งานด้านสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนแก่ชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำเอกสารสำคัญให้แก่ผู้ปกครองต่อสถานศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน ระดมความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา สสำรวจแหล่งวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเป็นเครือข่ายในการจัดการศึกษา จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน สสำรวจความต้องการด้านบริหารการศึกษาของชุมชน เสริมสร้างศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้แพร่หลายยิ่งขึ้นและนำการศึกษาเสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง จัดหรือประสานการจัดการด้านการอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่ผู้ปกครองและชุมชน<sup>72</sup>

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร เพื่อให้บริการกับการบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐานตามคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้คิดค้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>96</sup>

<sup>72</sup>เรื่องเดียวกัน, 115.

วสันต์ สัตยคุณ กล่าวว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนงานอื่นให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทั่วไป (General Administration) เป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลักแต่ก็มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียนได้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้<sup>73</sup>

จากขอบข่ายงานบริหารทั่วไป สรุปได้ว่างานบริหารงานทั่วไปเป็นการบริหารงานองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์กรและการให้บริการอื่นๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายของภารกิจของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยมีขอบข่ายในการส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการทางการศึกษาทุกรูปแบบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 งาน ดังกล่าวมาแล้วเป็นภารกิจหลักที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องร่วมแรงร่วมใจเสียสละเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการจัดการศึกษาของชาติ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทา วิฑูฒิศักดิ์ กล่าวว่า ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544-2553) และพัฒนาและตรวจสอบแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า (2544-2553) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา 3 ใน 4 ด้าน มีการดำเนินการปรากฏอยู่ในระดับปานกลางคือ (1) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการ (2) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ ยกเว้นด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศและระบบการจัดการห้องสมุด ในหลักการอุดมศึกษามีการดำเนินการปรากฏอยู่อย่างมากในระดับสูงสุด 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ช่องว่างที่มีค่าความแตกต่างสูงสุดตามลำดับ คือ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 (2) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการด้านการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่น ในการรวบรวมสื่อปฏิสัมพันธ์วัฒนธรรมของชาติฯ และการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น และ (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ การนำผลการวิจัย ICTs เพื่อการศึกษามาใช้ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการมีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สำหรับการอุดมศึกษา ส่วนทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา ที่ควรสร้างให้เกิดเป็นลำดับแรกนั้นมีช่องว่างในระดับต่ำสุด 3. แผนกลยุทธ์ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ (1.1) จัดทำแผนงบประมาณการลงทุน/การดำเนินงานอย่างมุ่งผลงาน เพื่อ

<sup>73</sup>วสันต์ สัตยคุณ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 49.

ขยายมูลค่าสินทรัพย์และการบริการสู่ผู้พิการและมวลชน (1.2) ฝึกทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (1.3) พัฒนาโครงสร้างและการบริหารงานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 (2) ด้านเอกลักษณ์ คือ จัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับพัฒนากระบวนการผลิตและบริการสารสนเทศท้องถิ่นเชื่อมโยงสากล เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาท้องถิ่น (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ (3.1) จัดบริการอย่างหลากหลายและมีคุณภาพครบวงจร (3.2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนพัฒนา IT ภาคการศึกษาและใช้เต็มศักยภาพ<sup>74</sup>

วัชรีย์ เทพพุทธานุกร ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของ การบริหาร งานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสคือ นโยบายการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกระทรวงศึกษาธิการทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและครูมีคุณภาพมากขึ้นส่งผลต่อการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและครูมีคุณภาพมากขึ้นส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่วนสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นภาวะคุกคาม คือ นโยบายลดอัตรากำลังคนในภาครัฐและมาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณอายุราชการทำให้ภาพรวมของโรงเรียนขาดแคลนครูในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สำหรับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน คือระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่<sup>75</sup>

นงลักษณ์ เรือนทอง ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง และรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>76</sup>

สุชีรา มะหิเมือง ศึกษาวิธีวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มของค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการทางวิชาการในช่วง 3 ปีการศึกษา เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงความถี่ และเปรียบเทียบมูลค่าเพิ่มของ

<sup>74</sup> นันทา วิฑูตติกัดดี, “การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>75</sup> วัชรีย์ เทพพุทธานุกร, “การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

<sup>76</sup> นงลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์และพัฒนาการทางวิชาการ ระหว่างโรงเรียนที่มีความแตกต่างในด้านขนาดและจังหวัดที่ตั้ง และเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัย/ตัวแปรระดับโรงเรียนด้านบริบททั่วไป และสภาพการปฏิบัติงานทางวิชาการของโรงเรียนที่มีต่อมูลค่าเพิ่มฯ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 123 แห่ง ซึ่งได้รับการสุ่มแบบหลายขั้นตอนจากประชากรโรงเรียนทั่วประเทศ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ข้อมูลการวิจัยประกอบด้วย ข้อมูลพฤติภูมิของคะแนนผลสัมฤทธิ์วิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ ซึ่งได้จากผลการทดสอบแห่งชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2545 และผลการทดสอบของโครงการประเมินคุณภาพ และวินิจฉัยข้อบกพร่องทางการเรียนของกลุ่มตัวอย่าง ขณะศึกษาในชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และข้อมูลปฐมภูมิเกี่ยวกับภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างบริบททั่วไปของโรงเรียน และการปฏิบัติงานทางวิชาการตามตัวบ่งชี้ 6 ด้านได้จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นระดับลดหลั่น (HLM) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ (Lisrel) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. โมเดลการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มของค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์และพัฒนาการทางวิชาการ ที่ใช้วิธีวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุระดับด้วยโปรแกรม HLM ซึ่งกำหนดให้ตัวแปรภูมิหลังของนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์เดิม เป็นตัวแปรที่ส่งผลเชิงสุ่ม ในขณะที่ควบคุมอิทธิพลจากตัวแปรด้านเศรษฐกิจและพื้นฐานทางภาษา เป็นโมเดลที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ ( $R^2$ ) 22.10% และ 24.97% ในวิชาภาษาไทยและคณิตศาสตร์ ตามลำดับ 2. การแจกแจงความถี่ของมูลค่าเพิ่มของค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการทางวิชาการทั้งสองวิชาโดยรวม มีลักษณะเป็นโค้งปกติด้วยค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงหรือเท่ากับ '0' แต่มีความแปรปรวนของมูลค่าเพิ่มของ ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์วิชาภาษาไทยและคณิตศาสตร์ (ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 0.01 ตามลำดับ) ระหว่างจังหวัดตากกับจังหวัดสระบุรี และของมูลค่าเพิ่มของพัฒนาการทางวิชาการวิชาคณิตศาสตร์ (ระดับนัยสำคัญ 0.01) ระหว่างจังหวัดตากและจังหวัดระนอง นอกจากนี้โรงเรียนที่มีมูลค่าเพิ่มฯ จัดอยู่ในกลุ่มสูงเป็นโรงเรียนที่มีบริบททั่วไปของโรงเรียนและสภาพการปฏิบัติงานทางวิชาการดีกว่ากลุ่มโรงเรียนที่มีมูลค่าเพิ่มฯ ในระดับต่ำ 3. โมเดลเชิงสาเหตุแสดงอิทธิพลของปัจจัย/ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีต่อมูลค่าเพิ่ม ซึ่งกำหนดขึ้นตามกรอบความคิดเชิงทฤษฎี เป็นโมเดลที่มีความตรงและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ (ระดับ 0.05) ได้แก่ การปฏิบัติงานทางวิชาการที่ส่งผลเชิงต่อมูลค่าเพิ่มของค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ และเชิงลบต่อมูลค่าเพิ่มของพัฒนาการทางวิชาการ ทำเลที่ตั้งของโรงเรียนที่ส่งผลเชิงลบต่อมูลค่าเพิ่มของพัฒนาการทางวิชาการ วิชาคณิตศาสตร์ และการส่งผลเชิงบวกของมูลค่าเพิ่มของค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ต่อมูลค่าเพิ่มของ พัฒนาการทางวิชาการ (ระดับนัยสำคัญ 0.01)<sup>77</sup>

<sup>77</sup> สุชีรา มะหิเมือง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการทางวิชาการ : การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขา วิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ ข้อมูลจากแบบสอบถามและเอกสารงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร สภาพการจัดหลักสูตรมีความพร้อมทั้งคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงและอาคารสถานที่ แต่สื่อ-อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนและการค้นคว้าหาข้อมูล ยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยเท่าที่ควรการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประชากร ได้แก่ ผู้บริหารหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน และนักศึกษาหลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก จากสถาบันที่ทำการศึกษาทั้ง 19 สถาบัน และการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญทางด้านความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหาร การศึกษา ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ 3) ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร 4) ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7) ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 8) ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 9) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 10) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ 11) ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร 12) ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวการณ์แข่งขัน การจัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเตรียมความพร้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การจัดหาสื่อ-อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร การเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน การเพิ่มจำนวนและพัฒนาคณาจารย์ประจำ<sup>78</sup>

พิเชฐ โพธิ์ภักดี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการ วิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์และโรงเรียน ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบ หลังจากนั้นประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1.รูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1: รูปแบบกระจายอำนาจ และรูปแบบที่ 2: รูปแบบองค์การมหาชน แต่ละรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างและ สาระสำคัญ 3) การนำไปสู่การปฏิบัติและ

<sup>78</sup>หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม, “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

เงื่อนไขความสำเร็จ จุดเด่นของรูปแบบที่ 1 โรงเรียน จะมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ภายใต้กฎระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด ส่วนจุดเด่นของรูปแบบที่ 2 โรงเรียนจะสามารถบริหารงานทั้ง 4 ด้าน อย่างอิสระและคล่องตัวภายใต้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่โรงเรียนกำหนดเอง 2.แนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากฎหมาย สำหรับรูปแบบการบริหารโรงเรียน รูปแบบที่ 1 กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากฎหมาย เพื่อกระจายอำนาจให้โรงเรียน ส่วนรูปแบบที่ 2 กระทรวงศึกษาธิการ เสนอคณะรัฐมนตรี ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 โดยให้ คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่จัดระบบและออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารโรงเรียน<sup>79</sup>

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็น ที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบที่นำเสนอประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิด ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐและมีโครงการนำร่อง ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ที่สำคัญคือ

<sup>79</sup> พิเชฐ โพธิ์ภักดี, “การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาคบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความสามารถตรงความต้องการ<sup>80</sup>

ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้รู้ถึงสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ความสำเร็จหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก หน่วยงานระดับอื่นมีส่วนไม่มากนัก โดยเฉพาะแนวโน้มที่เป็นอยู่ผู้บริหารการศึกษาในระดับเหนือขึ้นไปกำกับ ติดตาม หรือมีอำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนได้ไม่มากนัก

1) การบริหารและการจัดการศึกษาจะบรรลุตามเป้าหมายของการศึกษา ย่อมต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถและคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับ กอปรทั้งมีความฉลาดทั้งทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และความฉลาดทางคุณธรรม รวมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจะนำไปสู่ความมีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา

2) เท่าที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดลักษณะดังกล่าวในข้อ (2) อย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการการวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อมวลชนมากมาย อาทิเช่น เป็นผู้บริหารโรงเรียน:

- “ที่ไม่เอาไหน”
- “ทำงานที่โรงเรียนน้อยมากส่วนมากมักออกไปนอกโรงเรียน แต่เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนน้อย”
- “ที่วิ่งตามเจ้านายหรือนักการเมือง เพื่อประโยชน์ต่อตนเองเป็นหลัก”
- “ที่สนใจงานวิชาการน้อย”
- “ผู้บริหารที่ยึดวัฒนธรรมบริหารเดิม ๆ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง”
- “ผู้บริหารที่ไม่โปร่งใส”
- “ผู้บริหารที่คอร์รัปชั่นทั้งเวลา และทรัพยากรอื่นของโรงเรียน”
- “ผู้บริหารที่เบียดบัง ช่มเหงครูอาจารย์”

ซึ่งถ้ามีผู้บริหารโรงเรียนตามลักษณะดังกล่าวย่อมกระทบกระเทือนต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาก การปฏิรูปการศึกษาก็คงจะประสบความสำเร็จยาก

3) ความจำเป็นในการมี “ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ” ในปัจจุบันมีมากขึ้นอย่างน้อย พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ก็ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ซึ่งตามแนวโน้มและข้อตกลงในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประจำการอยู่ถึงขณะนี้

<sup>80</sup> จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

จะต้องมีคุณสมบัติหลัก 2 ประการ จึงจะมีสิทธิ์ขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารได้ ประการแรกจะต้องมีคุณสมบัติที่จะสามารถมีใบประกอบวิชาชีพครูกล่าวคือ อย่างต่ำจะต้องได้ปริญญาตรีทางการสอน หรือได้รับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน (ในกรณีปริญญาตรีอื่น) และประการที่สองอย่างต่ำจะต้องสำเร็จปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา (ในกรณีได้รับปริญญาอื่น) หรืออาจจะมีการเทียบประสบการณ์ทางการบริหารนอกจากเหตุผลตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติดังกล่าวข้างต้น ยังมีความจำเป็นอีกหลายประการที่จะต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพจริงๆ จึงจะสามารถนำความสำเร็จมาให้วงการศึกษ อาทิเช่น (1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและปราศจากพรมแดนขวางกั้น (2) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 โดยอาศัยการบริหารจัดการที่เป็นระบบแบบแผนที่ดี (3) อาชีพการบริหารโรงเรียนถือว่าเป็น “วิชาชีพชั้นสูง” (professional) ซึ่งต้องมีลักษณะเฉพาะตน, มีความอิสระในการให้บริการ, ใช้วิธีแห่งปัญญาศึกษา, มีการศึกษาปรกติสูงพอ, มีองค์กรวิชาชีพตรวจสอบ และมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพโดยเฉพาะ (4) ความต่อเนื่องการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องมีการตรวจสอบและประเมินโดยองค์การที่ตั้งขึ้นเป็นระยะ ๆ (5) การกำหนดให้มีเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อประเมินภายนอกตรวจสอบอยู่เสมอ เป็นต้น (6) การกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่สถานศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ, ด้านงบประมาณ, ด้านบุคคลและด้านบริหารทั่วไป ซึ่งจะเป็นไปได้ดีเมื่อผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี (7) ลักษณะของการบริหารโรงเรียนตั้งแต่บัดนี้ต่อไปจะเป็นการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) ซึ่งมีอิสระคล่องตัวในการดำเนินการสูง ซึ่งจะต้องควบคู่ไปกับความรู้สึกรับผิดชอบ (Accountability) และจรรยาบรรณของผู้บริหารมากจึงจะประสบความสำเร็จ

4) การจัดการศึกษาตั้งแต่นี้ต่อไปนี้ถือว่า “ทุกคน” ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (All for education) การบริหารและการจัดการศึกษาจะเป็นไปในวงกว้าง โดยเฉพาะผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชน องค์กร สมาคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-holders) จะต้องเข้าร่วมบริหารและจัดการศึกษา ความสลับซับซ้อนจะมีมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Systematic) จึงจะไม่ทำให้การบริหารและการจัดการสับสนยุ่งยากและล้มเหลวโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียนตาม พ.ร.บ. ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพใหม่ จำต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารเดิมที่ไม่พึงปรารถนาและไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา นั่นคือ เน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคล หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม<sup>81</sup>

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ กล่าวว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มี

<sup>81</sup>ธีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545). 4.

การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานมีงบประมาณไม่เพียงพอ กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็นคือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside -In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการศึกษา การให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร<sup>82</sup>

นฤมล นามเอี่ยม กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารการศึกษา หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ส่วนด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความ

<sup>82</sup>เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ, “การพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

คิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>83</sup>

นันทน์ภัส ราชเสน กล่าวว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทยสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทยสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ อำนาจ ตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ครูผู้สอนมีประสบการณ์มาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง ยกเว้นอำนาจบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง 2. การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทยสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก ครูผู้สอนเพศชาย และหญิง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ อำนาจ ตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ ยกเว้นอำนาจบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง 3. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทยสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.5$ ) ยกเว้น อำนาจ ตามกฎหมาย แตกต่างกันโดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทยสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันโดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>84</sup>

มุกดา พัฒนะเอนก กล่าวว่าการบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบสองภาษาในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. องค์ประกอบของการบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบสองภาษามี 4 องค์ประกอบได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี การดำเนินงานสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนพิการ การบริการสนับสนุน และการจัดการศึกษา โดยมีตัวแปรองค์ประกอบจำนวน 23,17,15 และ 3 ตัวแปรตามลำดับ และสามารถอธิบาย ความแปรปรวน องค์ประกอบได้ร้อยละ 67.36 พร้อมทั้งในโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก 2. รูปแบบการบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบโดยการทดลองสอนสองภาษาที่เหมาะสมสำหรับอนาคต พบว่า รูปแบบที่นำเสนอทั้ง 4 องค์ประกอบมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองเท่ากับ .808, .570, และ .446 ตามลำดับ โดยที่ (1) การบริหารจัดการที่ดีมีอิทธิพล

<sup>83</sup> นฤมล นามเยี่ยม, “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2550), บทคัดย่อ.

<sup>84</sup> นันทน์ภัส ราชเสน, “การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

ทางตรงต่อการดำเนินการที่สอดคล้องกับคนพิการและการบริหารสนับสนุน ส่วนทางด้านอ้อมได้แก่ การดำเนิน<sup>85</sup>

Earley, P. and Weindling, D. ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารนำไปใช้ปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น มีด้วยกัน 8 ประการ ชื่อ Typology of strategies to raise achievement ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย (Target setting) 2) การเพิ่มเวลาเรียน (Increasing learning time) 3) การสนับสนุนเพิ่มให้กับนักเรียน (Additional support for pupils) 4) การเปลี่ยนแปลงการจัดองค์ประกอบของชั้นเรียน (Changes to classroom organization) 5) การเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนการสอน [Changes to teaching and learning (pedagogy)] 6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Use of ICT) 7) การปรับปรุงแนวปฏิบัติของการให้การบ้าน (Improved use of homework) 8) การทำให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น (Greater parental involvement)<sup>86</sup>

ยูเนสโก (Unesco) กล่าวว่าการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมควรเป็นการดำเนินงานโดยชุมชน ต้องไม่มีรูปแบบเดียว แต่จะต้องมีรูปแบบหลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษแต่ละคนที่เข้ามาเรียนร่วมกับเด็กปกติรูปแบบการเรียนร่วมต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาการตามหลักการสอน และจิตวิทยาการศึกษาโดยต้องมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจนของผู้เกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง กลุ่มเพื่อน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง บุคลากรผู้ให้บริการทางการแพทย์หรือการฟื้นฟูสมรรถภาพ และวิทยากรจากชุมชนทั้งผู้ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ นอกจากนี้ต้องมีโปรแกรมหรือกิจกรรมพิเศษในการเตรียมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษให้พร้อมที่จะเข้ารับการเรียนรู้ร่วมด้วย และมีการเตรียมนักเรียนปกติให้พร้อมที่จะรับเพื่อนที่มีความต้องการพิเศษเข้าเรียนร่วมทั้งมีการเตรียมผู้ปกครองให้ช่วยสนับสนุนการเรียนตลอดจนการป้องกันมิให้เกิดความพิการหรือความผิดปกติด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องมีการปรับปรุงสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เหมาะสมกับการที่มีเด็กพิเศษเข้ามาเรียนร่วม โดยสรุปการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมในโรงเรียนปกติโดยความร่วมมือจากชุมชน มีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การป้องกัน (prevention) ความพิการหรือความผิดปกติ การค้นหาและประเมิน (identification and assessment) สภาพความพิการหรือความผิดปกติ การเตรียม (preparation) เด็กและผู้เกี่ยวข้องตลอดจนการปรับเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนให้พร้อมที่จะให้มีการเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ การให้

<sup>85</sup> มุกดา พัฒนะอนเนก, “การบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบทดลองสองภาษาในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาคศึกษาด้านบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

<sup>86</sup> Earley, P. and Weindling, D, **Effective Schools and Improvement Strategies, Understanding School Leadership** (New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2004), 155-168.

การศึกษาและการฟื้นฟูสมรรถภาพ (education provision and rehabilitation) ตลอดจนการแนะแนวในการทำงาน (employment)<sup>87</sup>

### สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการและนักทฤษฎี มาวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและเพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา นอกจากนี้ยังรวบรวมวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนไปสู่งานวิจัยและการออกแบบสอบถามต่อไป




---

<sup>87</sup> UNESCO, *Inclusive Education. Support Materials for Managers and Administrators*, accessed November 22, 2013. available from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001252/125237eo.pdf>

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mix method approach) คือมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative methodology) และเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้ายการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า
2. เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแผนการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษา รวบรวมข้อมูล แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัย บทความวิทยานิพนธ์ หนังสือ วารสาร เว็บไซต์ เอกสารทางวิชาการอื่นๆ เช่น โครงสร้างการบริหารงานของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับหัวข้อ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัย ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า

1.1 ศึกษา/วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมรวมทั้ง แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารและการจัดองค์การ การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.2 สัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ด้านการศึกษาพิเศษทั้งปัจจุบัน และอดีต/นักวิชาการ/อดีตผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา/ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาปัจจุบัน/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผลจากการจัดการเรียนการสอนเด็กบกพร่องทางการได้ยิน จำนวน 17 คน ในรอบที่ 1 เพื่อนำข้อมูลมาสร้างเครื่องมือ วิธีการเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดเองตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1. ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาพิเศษ ไม่น้อยกว่า 15 ปี
2. ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ ทำหน้าที่สอนหรือเคยสอนภาควิชาการศึกษาพิเศษ
3. เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาการศึกษาพิเศษ ระดับกรม ระดับโรงเรียน
4. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ
5. เป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการศึกษาพิเศษ เช่น ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า

1.3 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 1 โดยการตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป โดยการหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด เขียนคำถามด้วยภาษาที่สั้น กระชับรัด รักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด โดยนำหัวข้อที่ท่านพูดมาเป็นหัวข้อเรื่องและนำคำพูดของท่านมาเป็นประเด็นคำถาม ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความสับสนในประเด็นนั้นๆ เพื่อนำกลับไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งในรอบที่ 2 หรือ รอบที่ 3 โดยนำแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกข้อมูล หาฉันทามติ (consensus) ในการทำ EDRF รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (statistical feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นเอกภาพ (homogeneity) แล้วหรือยัง หรือมีความสอดคล้องกัน (consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือยัง

ขั้นที่ 2 การร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังนี้

2.1 นำองค์ความรู้ที่ได้ มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านเนื้อหา (content analysis) เพื่อหาองค์ประกอบและตัวแปรด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหาร

โรงเรียนโสตศึกษา จากชั้นที่ 1 นำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถาม เพื่อวัดระดับความคิดเห็นในระดับผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาดัชนีความสอดคล้องรายข้อ IOC (Index Item – Objective Congruence) เพื่อนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มที่ใช้ในการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นชอบและนำแบบสอบถามไปดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

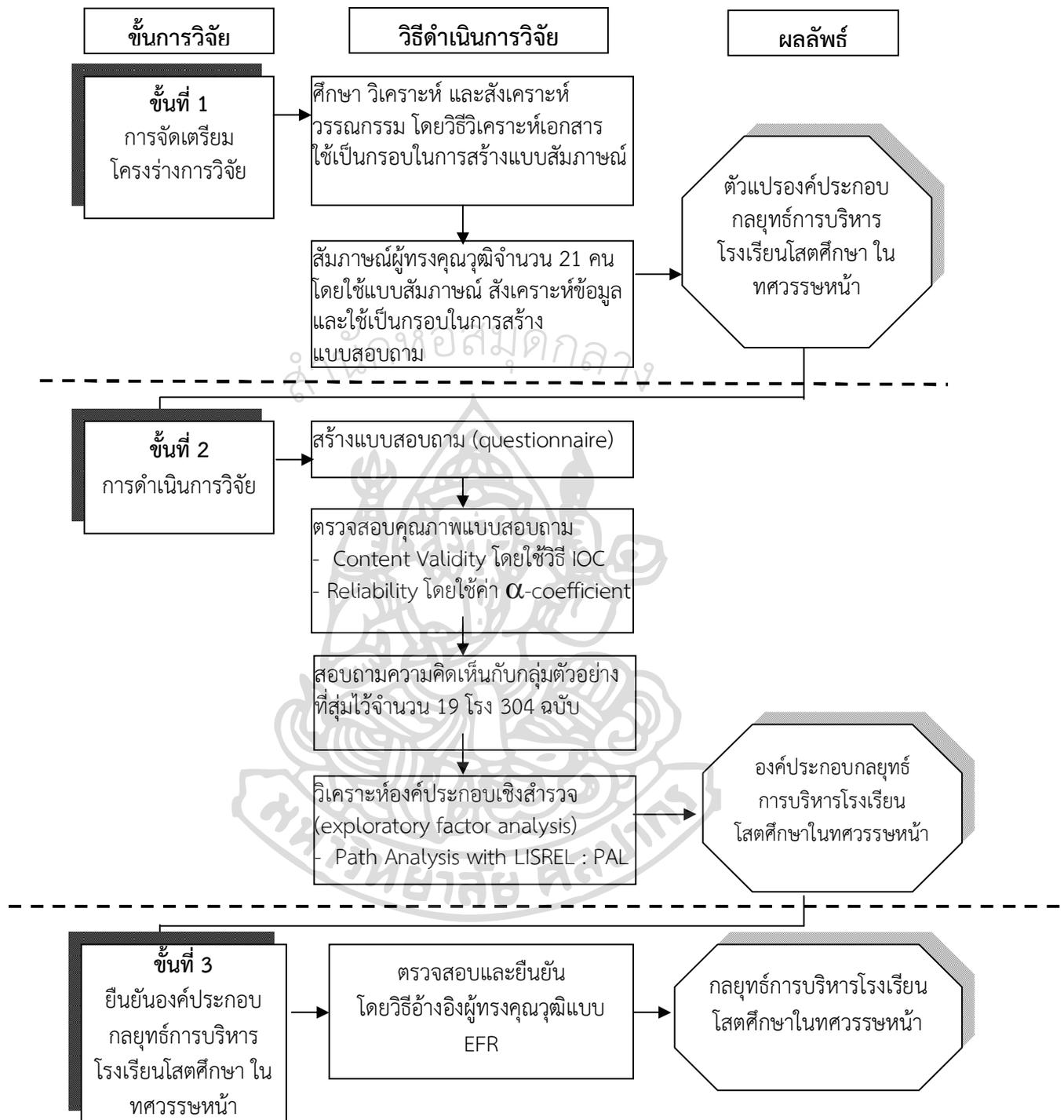
1. นำเครื่องมือที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 โรงเรียนทั่วประเทศ ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน 4 คน ครู 6 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน รวมโรงเรียนละ 16 คน

2. นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) แผลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า

3. เขียนภาพอนาคต โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามองค์ประกอบ จากบุคลากรโรงเรียนโสตศึกษา รวมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน มาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (median) ที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาค่าความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก interquartile range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลังจากนั้นนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคตกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า

### ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบ

โดยการจัดทำสัมมนากลุ่มเพื่อนำเสนอผลการวิจัย การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ



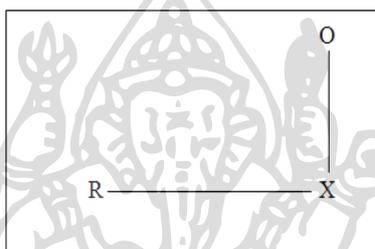
แผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยไว้ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mix method approach) คือมีทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ที่ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพ (diagram) ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แผนแบบการวิจัย

เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ด้านการศึกษาพิเศษทั้งปัจจุบัน และอดีต/นักวิชาการ/อดีตผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา/ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาปัจจุบัน/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผลจากการจัดการเรียนการสอนเด็กบกพร่องทางการได้ยิน

2. กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโรงเรียนโสตศึกษาประชากรกลุ่มนี้จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบ ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรกลุ่มนี้จะเป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม

3. กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์เพื่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ แบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR)

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามกลุ่มประชากร ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ด้านการศึกษาพิเศษทั้งปัจจุบัน และอดีต/นักวิชาการ/อดีตผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา/ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาปัจจุบัน/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผลจากการจัดการเรียนการสอนเด็กบกพร่องทางการได้ยิน จำนวน 17 คน

2. กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 19 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 38 คน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน 76 คน ครู จำนวน 114 คนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 57 คน ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 304 คน ใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ดังนี้

2.1 แบ่งโรงเรียนตามภาคและจังหวัด

2.2 จากจำนวนโรงเรียนโสตศึกษา 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>44</sup> ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 19 โรงเรียน

2.3 เทียบสัดส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากร ได้จำนวนตัวอย่างแต่ละโรงเรียนกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 19 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน 4 คน ครู 6 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน รวมโรงเรียนละ 16 คน ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 304 คน ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 2

<sup>44</sup>Krejcie V. Robert and Morgan W. Daryle, **Determining Sample Size for Research Activities**, accessed July 20, 2011, available from <http://www.learningace.com/doc/1232649/712ceb977e68b4891e02e9e8011a81d2/krejcie>

ตาราง 2 จำนวนผู้ให้ข้อมูล

รายชื่อโรงเรียน	ผอ.	รอง ผอ.	หัวหน้า งาน	ครู	กรรมการ โรงเรียน	รวม
	1	2	4	6	3	16
1. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี	1	2	4	6	3	16
2. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชัยภูมิ	1	2	4	6	3	16
3. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด	1	2	4	6	3	16
4. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม	1	2	4	6	3	16
5. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา	1	2	4	6	3	16
6. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	1	2	4	6	3	16
7. โรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์	1	2	4	6	3	16
8. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก	1	2	4	6	3	16
9. โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร จังหวัดเชียงใหม่	1	2	4	6	3	16
10. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น	1	2	4	6	3	16
11. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดอุดรธานี	1	2	4	6	3	16
12. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดมุกดาหาร	1	2	4	6	3	16
13. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสุรินทร์	1	2	4	6	3	16
14. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี	1	2	4	6	3	16
15. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี	1	2	4	6	3	16
16. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์	1	2	4	6	3	16
17. โรงเรียนโสตศึกษาปานเลิศ	1	2	4	6	3	16
18. โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ	1	2	4	6	3	16
19. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี	1	2	4	6	3	16
รวม	19	38	76	114	57	304

\*รายชื่อโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สํารวจข้อมูล พ.ศ. 2556

3. กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และ  
ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติ  
พันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 20 โรงเรียน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ใน ทศวรรษหน้า จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า โดยแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าจัดอันดับ 5 ระดับ ของลิเคิร์ต ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert ' s five rating scale)<sup>45</sup> มีรายละเอียด ดังนี้

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| ระดับ 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีแนวโน้มเป็นไปได้น้อยที่สุด | ให้มีคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน |
| ระดับ 2 หมายถึง ข้อความนั้นมีแนวโน้มเป็นไปได้น้อย       | ให้มีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน |
| ระดับ 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีแนวโน้มเป็นไปได้ปานกลาง    | ให้มีคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน |
| ระดับ 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีแนวโน้มเป็นไปได้มาก        | ให้มีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน |
| ระดับ 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด  | ให้มีคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน |

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

<sup>45</sup>Dane Bertram, **Likert Scales**, accessed July 20, 2012, available from <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า นำมาเป็นร่างกรอบแบบสอบถาม

2. นำผลที่ได้ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนโสตศึกษา ที่มีต่อยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษหน้า โดยการนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย

3. นำเครื่องมือที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (index item objective congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแก้ไขปรับปรุง แก้ไขภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย

4. นำไปตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยทดลองใช้ (try out) กับประชากรซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ฉบับ

5. นำข้อมูลจากการทดลองใช้ (try out) มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) ได้ 0.991

6. ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์

2. ในการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยไปขอสัมภาษณ์ด้วยตนเองมีการจดบันทึกและอัดเสียงการให้สัมภาษณ์ของแต่ละท่านเพื่อได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงแม่นยำตรงประเด็นกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า ใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สกัดด้วยเทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) หมุนแกนแบบอโรทอนอล ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ กำหนดเป็นองค์ประกอบตามเกณฑ์คัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก 0.70 ขึ้นไป และ จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ 3 ตัวแปรขึ้นไป

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยใช้สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (Path Analysis with LISREL : PAL)

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันรูปแบบที่เหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า ด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 20 ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาทั่วประเทศ

## สรุป

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า” เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mix method approach) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า 2) เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า และ 3) เพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทศวรรษ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจัดทำโครงร่างการวิจัย ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย นำผลที่ได้จากขั้นที่ 1 มาพัฒนาแบบสอบถามและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไปและปรับปรุงแบบสอบถามนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try - out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับที่ใช้ในการวิจัย และมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างนำผลที่ได้มาคำนวณหาความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นต่อไป ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลนำแบบสอบถามจากขั้นที่ 2 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนโสตศึกษา จำนวนประชากร 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนโสตศึกษาจำนวน 19 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 304 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน 4 คน ครู 6 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน รวมโรงเรียนละ 16 คน มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 304 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) แปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า เขียนภาพอนาคต โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามองค์ประกอบจากบุคลากรโรงเรียนโสตศึกษา รวมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน มาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือค่ามัธยฐาน (median) ที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก interquartile range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลังจากนั้นนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคตกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า และขั้นที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบ ผู้วิจัยจัดทำสัมมนากลุ่มเพื่อนำเสนอผลการวิจัย การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า 2) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า 3) ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงเรียนโสตศึกษา จำนวน 19 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 304 คน จำแนกการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

1.1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (document analysis) และผลงานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาและข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi - structured interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน

1.3 สรุปการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และพัฒนารูปแบบประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านเนื้อหา (content analysis) เพื่อหาองค์ประกอบและตัวแปรด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาดัชนีความสอดคล้องรายข้อ IOC (Index Item - Objective Congruence)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

3.3 การวิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคตกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตรวจสอบองค์ประกอบของข้อเสนอแนะของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR)

ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

**ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า**

1.1 การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าด้วยการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดทฤษฎีโดยการศึกษาจากเอกสารตำรา วารสาร บทความ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีของการบริหารโรงเรียนขององค์ประกอบดังตารางที่ 2

















ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		Hoy and Meskel,2001	Edmonds, 1979	Stedman, 1987	Sergiovanni, 1991	pierce, 1991	Sammons, Hillman and Mortimore, 1995	Glickman, Gordon and Ross, 2001	Katz and Robert, 1978	Dess and Milier, 1993	Michael E Porter, 1980	Jan Brason, 2005	นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550	มุกดา พัฒนาเอเนก, 2553	วสันต์ ทนาวเนียว, 2550	ธีระพร อายุวัฒน์, 2552	ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2553	เสนาะ ตีเยาว์, 2543	พะโยม ชินวงศ์, 2547	จินตนา ชินวงศ์, 2547	จิตประภา ศรีอ่อน, 2550	จงกลณี องค์กรินทร์, 2550	มุกดา พัฒนะเอเนก, 2553	สุกัญญา แซ่ม้อย, 2553
50	การบริหารงานวิชาการ														X									
51	การบริหารงานบุคลากร																							
52	การบริหารงานบริการอาคารสถานที่														X									
53	การบริหารงานวิชาการ																							
54	การบริหารกิจการนักเรียน																							
55	การบริหารงานธุรการ														X									
56	ผลิตผู้ที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์																X							
57	การพัฒนาหลักสูตรเชิงสร้างสรรค์และบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์																X							



ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		Hoy and Meskel,2001	Edmonds, 1979	Stedman, 1987	Sergiovanni, 1991	pierce, 1991	Sammons, Hillman and Mortimore, 1995	Glickman, Gordon and Ross, 2001	Katz and Robert,1978	Dess and Miler,1993	Michael E Porter,1980	Jan Brason,2005	นงลักษณ์ เรือนทอง,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	วสันต์ หนาวเนียว,2550	ธีระพร อายุวัฒน์,2552	ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์,2553	เสนาะ ตีเยาว์,2543	พะโยม ชินวงศ์,2547	จินตนา ชินวงศ์,2547	จิตประภา ศรีอ่อน,2550	จงกลณี องค์กรินทร์,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	สุกัญญา แซ่ม้อย, 2553
69	งบประมาณสนับสนุน																		X	X		X	X	
70	บุคลากรสนับสนุน																		X	X		X	X	
71	ศูนย์บริการให้การสนับสนุน																		X	X		X	X	
72	ความต่อเนื่องกับงานวิจัยด้านการสอนและชั้นเรียน																		X	X		X	X	
73	ผู้บริหารผลักดันโครงการที่ดี																		X	X	X	X	X	
74	ศูนย์เทคโนโลยี																		X	X				
75	ผู้เชี่ยวชาญวิทยากรให้การอบรม																		X	X			X	
76	ผู้เข้ารับการอบรมให้ความสนใจด้านการได้ยินทั้งหมด																		X			X	X	
77	การควบคุมดูแล																		X	X		X	X	
78	สิ่งแวดล้อมกับบรรยากาศที่ดี																			X		X	X	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		Hoy and Meskel,2001	Edmonds, 1979	Stedman, 1987	Sergiovanni, 1991	pierce, 1991	Sammons, Hillman and Mortimore, 1995	Glickman, Gordon and Ross, 2001	Katz and Robert,1978	Dess and Milier,1993	Michael E Porter,1980	Jan Brason,2005	นงลักษณ์ เรือนทอง,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	วสันต์ ทนวงเนียว,2550	ธีระพร आयววัฒน์,2552	ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์,2553	เสนาะ ตีเยาว์,2543	พะโยม ชินวงศ์,2547	จินตนา ชินวงศ์,2547	จิตประภา ศรีอ่อน,2550	จงกลณี องค์กรินทร์,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	สุกัญญา แซ่ม้อย, 2553
79	การดำเนินการที่ดี																							
80	มีสื่อหลากหลายเทคโนโลยี																			X		X	X	
81	วิธีการสอนตามหลักสูตร																			X		X	X	
82	ผลผลิตที่น่าพอใจ																			X		X		
83	เกิดการเรียนรู้																					X		
84	เข้าใจสร้างคุณค่าที่แตกต่าง																						X	
85	การตอบสนองมีปฏิสัมพันธ์																					X	X	
86	การส่งมอบคุณค่า																					X	X	
87	จ้างบุคลากรและครูจากภายนอก																					X	X	
88	เสนอบริการ กลยุทธ์และการจัดการที่ดี																					X	X	
89	บรรยากาศและวัฒนธรรม																					X	X	
90	การพัฒนาหลักสูตร																			X		X	X	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		Hoy and Meskel,2001	Edmonds, 1979	Stedman, 1987	Sergiovanni, 1991	pierce, 1991	Sammons, Hillman and Mortimore, 1995	Glickman, Gordon and Ross, 2001	Katz and Robert,1978	Dess and Milier,1993	Michael E Porter,1980	Jan Brason,2005	นงลักษณ์ เรือนทอง,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	วสันต์ หนาวเนียว,2550	ธีระพร อายุวัฒน์,2552	ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์,2553	เสนาะ ตีเยาว์,2543	พะโยม ชินวงศ์,2547	จินตนา ชินวงศ์,2547	จิตประภา ศรีอ่อน,2550	จงกลณี องค์กรินทร์,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	สุกัญญา แซ่ม้อย, 2553
91	ชุมชนมีส่วนร่วมในการสอน																			X		X	X	
92	ฝึกปฏิบัติจริงตามขั้นตอนที่กำหนด																			X		X	X	
93	วางแผนการทำงาน																			X		X	X	
94	ผลงานเสร็จตามที่กำหนด																			X	X	X	X	
95	การรายงานผลงาน																			X	X	X	X	
96	คุณลักษณะอันพึงประสงค์																			X	X	X	X	
97	ความร่วมมือ																			X				
98	ความอดทน																			X				
99	ความขยัน																			X				
100	ร่วมกันทำงาน																			X				
101	ความรับผิดชอบ																			X				
102	ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่																			X				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		Hoy and Meskel,2001	Edmonds, 1979	Stedman, 1987	Sergiovanni, 1991	pierce, 1991	Sammons, Hillman and Mortimore, 1995	Glickman, Gordon and Ross, 2001	Katz and Robert,1978	Dess and Milier,1993	Michael E Porter,1980	Jan Brason,2005	นงลักษณ์ เรือนทอง,2550	มุกดา พัฒนาเอนก,2553	วสันต์ หนาวเนียว,2550	ธีระพร อายุวัฒน์,2552	ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์,2553	เสนาะ ตีเยาว์,2543	พะโยม ชินวงศ์,2547	จินตนา ชินวงศ์,2547	จิตประภา ศรีอ่อน,2550	จงกลณี องค์กรินทร์,2550	มุกดา พัฒนะเอนก,2553	สุกัญญา แซ่ม้อย, 2553
103	การพัฒนาทักษะการสื่อสาร																				X			
104	การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับประชาชน																					X		
105	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร																					X		
106	การสร้างสุขภาพอนามัยที่ดี																					X		
107	การสร้างความสมดุลให้กับชีวิต																					X		
108	ประสบการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา																					X		
109	ความสามารถในการอ่านเขียน พูด																					X		
110	ผู้บริหารกำหนดนโยบายชัดเจน																					X		
111	วิสัยทัศน์																					X		
112	การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน																					X		
113	มาตรการของสำนักงานการศึกษา																					X		
114	มาตรการของ สพฐ.																					X		
115	มาตรการของกระทรวงศึกษาธิการ																					X		











จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ด้วยการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด ทฤษฎีโดย  
การศึกษาจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการวิเคราะห์  
พบตัวแปรทั้งสิ้นจำนวน 132 ข้อ

1.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi - structured interview) ความคิดเห็นของ  
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของ  
ประเทศไทยในทศวรรษหน้า ผลการวิเคราะห์หลักการ แนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับ  
องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์  
การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า จำนวน 17 คน ใช้วิธีการเลือกแบบ  
เจาะจงในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้



ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17	
1	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยกำหนดนโยบายและมาตรฐานต่างๆ เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ	X			X					X		X		X				X	
2	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมระบบฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เป็นปัจจุบัน	X																X	
3	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมระบบฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เชื่อมต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานนำร่อง (ภายนอก)	X								X							X	X	
4	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาเครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของคนพิการ	X												X					
5	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะในการใช้เครื่องมือการคัดกรอง	X									X								
6	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ	X																	
7	จัดทำรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย	X												X	X				



ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
15	ประชาสัมพันธ์ รมรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยพัฒนาสถานศึกษาเป็นเครือข่าย/ศูนย์กลางการเรียนรู้ทั้งปวง <b>Good/Best practice</b>	X																
16	ประชาสัมพันธ์ รมรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ในสถานศึกษาทุกแห่ง	X																
17	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ นำร่อง 4 ประเภทความพิการ	X																
18	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการจัดให้มีระบบการประเมินผลการศึกษาพิเศษ	X																
19	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยวิจัยและพัฒนานวัตกรรมสื่อพัฒนาและปรับปรุง ระบบการสนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ โดยมีงานวิจัยรองรับ	X																
20	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยเชื่อมโยงการใช้หลักสูตรในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีงานทำ ส่งเสริมการจัดทำแนวทางการจัดกิจกรรมและหลักสูตรในโรงเรียนเฉพาะความพิการ และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ให้มีเนื้อหาครอบคลุมทักษะอาชีพ	X			X						X	X	X	X				





ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
32	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาทุกประเภทที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	X																
33	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยให้นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	X														X		
34	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ให้มีคุณภาพเพื่อคนพิการสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์ได้	X																
35	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในทุกสังกัด	X																
36	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดทำแผนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระดับจังหวัดเพื่อของบสนับสนุน	X																
37	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดกิจกรรมกับครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครั้ว ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคนพิการ	X			X			X									X	
38	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดทำแผนความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ เพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ	X												X				X





ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
52	ส่งเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้โรงเรียนศึกษา ส่งเคราะห์ทุกแห่งดำเนินการค้นหาและคัดกรองเพื่อให้เด็กด้อยโอกาสที่อยู่ในสภาวะยากลำบากให้มีโอกาสทางการศึกษา	X																
53	ส่งเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้สนับสนุนการมีส่วนร่วมเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผ่านแนวนโยบาย และประสานความช่วยเหลือโดยให้โรงเรียนที่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเป็นเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยค้นหา และคัดกรอง	X																
54	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการวิจัย ยกระดับคุณภาพโดยการเน้นการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ ICT	X															X	
55	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการจัดระบบ การประเมินและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของเด็กด้อยโอกาสเป็น รายบุคคล/แผนพัฒนาการศึกษาเฉพาะบุคคล	X									X							
56	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการจัด กระบวนการเรียนการสอนที่กระตุ้นและส่งเสริมพัฒนาการ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็ก ด้อยโอกาสให้มีความสามารถและสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อ พัฒนาตนเอง	X									X							

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
57	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการจัดตั้งและพัฒนาคลังแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและการดำเนินงานของแหล่งเรียนรู้ทุก รูปแบบเพื่อให้เด็กสามารถเข้าถึงและนำความรู้ที่ได้จากแหล่งเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ	X			X	X	X		X									
58	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้มีความ เหมาะสมกับเด็กด้อยโอกาสแต่ละประเภท	X																
59	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีงานวิจัยทางการศึกษา โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	X																
60	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีงานวิจัยทางการศึกษา โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากรจัดทำวิจัย	X																
61	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยพัฒนาหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สามารถสนองต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล	X			X				X		X		X					
62	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาทักษะชีวิตและสังคม โดยจัดหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย	X							X		X		X					

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
63	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสโดยคำนึงถึงความสำเร็จการศึกษาและมีการประกอบอาชีพทักษะพื้นฐาน	X							X		X	X	X					
64	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน	X							X		X							X
65	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา	X			X		X				X	X	X					
66	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยเร่งผลิตและพัฒนาครู ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ และประสบการณ์ ตลอดจนมีทักษะด้านเทคโนโลยี ภาษาพร้อมก้าวสู่สากล เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ละกลุ่ม/ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	X			X						X	X					X	





ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
77	เพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา	X																
78	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ	X																
79	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	X											X					
80	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้สำหรับคนพิการ	X																
81	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	X						X										
82	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	X																
83	ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อการศึกษาสำหรับคนพิการ	X																
84	ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับอัตลักษณ์	X																
85	พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการประกันคุณภาพ	X											X					
86	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	X			X						X							





ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17
110	พัฒนานักเรียนให้มีความอดทน และรับผิดชอบกับงานที่ทำ			X										X				
111	การจัดหาพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน			X														X
112	เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มีคุณภาพมาตรฐานและเพียงพอ			X		X				X	X				X		X	X
113	พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยและเป็นสากล			X		X				X	X				X		X	X
114	รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program :IEP)				X													
115	พัฒนาพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการมีสุขภาพดีของทุกคนในโรงเรียน				X		X									X		
116	โรงเรียนมีกฎ ระเบียบ นโยบาย แผนงาน โครงการส่งเสริมสุขภาพ มีการเตรียมพร้อมบุคลากร มีการอบรมครู มีการจัดองค์การให้มีสุขภาพดี มีโครงการส่งเสริมสุขภาพให้แก่ครู และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน				X								X	X		X	X	
117	มีนวัตกรรมเรื่องความเสมอภาคในด้านกำลังความสามารถ เพื่อให้ นักเรียนได้พัฒนาตนเอง													X				
118	คอมพิวเตอร์มีส่วนในการเรียนรู้ได้ และต้องออกแบบให้ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน													X				









ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17	
157	หลักสูตรการเรียนการสอนนักเรียนต้องสามารถการใช้ภาษามือไทยและภาษาไทย																		X
158	ผู้บริหารจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยอาศัยสื่อ ICT เข้ามาบริหารจัดการ										X								X
159	การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และท้องถิ่น																		X
160	ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี																		X
161	มีการบูรณาการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน																		X
162	การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิสัยฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการ มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ													X					X
163	ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ จะช่วยพิจารณานักเรียนว่ามีความต้องการพิเศษอะไร และจะได้จัดการสอนที่สนองต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ																		X
164	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างคุ้มค่า														X				X

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ) (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17	
165	การสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงให้กับบุคลากรกลุ่มพี่เลี้ยงเด็ก พิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน																		X
166	ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธาให้แก่องค์กร																		X
167	ปัจจัยในการรับเด็กหูหนวกเข้าทำงาน จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของนักเรียน																		X
168	ผู้ปกครองควรใส่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน																		X
169	ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้สึกความประทับใจ ประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไปทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน															X			X

จากตารางที่ 4 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน จำแนกออกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ซึ่งผลการวิเคราะห์พบตัวแปร จำนวน 169 ข้อ

1.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า จากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตซึ่งมีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบ คือ รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ ด้วยเทคนิค EFR โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างจากขั้นตอนที่ 1 ไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า รอบที่ 2 เป็นการถามความคิดเห็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างจากรอบที่ 1 ไปสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ โดยการคำนวณค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ตามเกณฑ์เทคนิคเดลฟาย แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า รอบที่ 3 เป็นการถามความคิดเห็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ตามเกณฑ์เทคนิคเดลฟาย เพื่อหาฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรายละเอียดผลการศึกษาที่มีดังต่อไปนี้

#### 1.3.1 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งผลการวิเคราะห์พบตัวแปรทั้งสิ้นจำนวน 132 ข้อ จากสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน สรุปผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผลการวิเคราะห์พบตัวแปร จำนวน 169 ข้อ

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับแนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

การวิจัยรอบนี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกับรอบแรกสำหรับตอบคำถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน วิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐานเพื่อทำการจำแนกข้อมูล หาฉันทามติ (consensus) ในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (statistical feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ของกลุ่ม ผวนกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นเอกภาพ (homogeneity) แล้วหรือยัง หรือมีความสอดคล้องกัน (consensus) ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
1	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยกำหนดนโยบายและมาตรฐานต่างๆ เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
2	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมระบบฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เป็นปัจจุบัน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
3	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมระบบฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เชื่อมต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานนาร่อง (ภายนอก)	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
4	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาเครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของคนพิการ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
5	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะในการใช้เครื่องมือการคัดกรอง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
6	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
7	จัดทำรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย	3.00	3.00	0.00	4.00	3.50	1.50	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยม ฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยม (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
8	จัดอบรม บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
9	จัดการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ต้นแบบ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
10	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยขยายเพิ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบเรียนรวมครบทุกอำเภอ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
11	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยเพิ่มจำนวนศูนย์การให้บริการส่งเสริม/ช่วยเหลือนักเรียนพิการเรียนรวม (ระบบสนับสนุน (Students Support Services : SSS))	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
12	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยร่างและเสนอกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการโดยคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการด้านกฎหมาย	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
13	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยจัดกระบวนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
14	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมรณรงค์ ให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ ตระหนัก ในสิทธิ กฎหมาย นโยบายและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
15	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยพัฒนาสถานศึกษาเป็นเครือข่าย/ศูนย์กลางการเรียนรู้ทั้งปวง <b>Good/Best practice</b>	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
16	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ในสถานศึกษาทุกแห่ง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
17	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลที่เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ นวัตกรรม 4 ประเภทความพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
18	การจัดให้มีระบบการประเมินผลการศึกษาพิเศษ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.50	1.50	ปานกลาง	สอดคล้อง
19	วิจัยและพัฒนานวัตกรรมสื่อ พัฒนาและปรับปรุง ระบบการสนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ โดยมีงานวิจัยรองรับ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
20	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลที่เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยเชื่อมโยงการใช้หลักสูตรในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีงานทำ ส่งเสริมการจัดทำแนวทางการจัดกิจกรรมและหลักสูตรในโรงเรียนเฉพาะความพิการ และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ให้มีเนื้อหาครอบคลุมทักษะอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตของคนพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
21	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสม สำหรับคนพิการ โดยส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรทักษะพื้นฐานการทำงาน ในโรงเรียนเฉพาะความพิการและโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
22	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสม สำหรับคนพิการ โดยส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการมีงานทำของคนพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
23	กำหนดระเบียบ ระเบียบหลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการวัดและ ประเมินผลการศึกษา โดยการศึกษาเปรียบเทียบ หลักเกณฑ์ งานวิจัย ด้าน การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลที่ชัดเจน สำหรับนักเรียนพิการ เรียนร่วม	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
24	ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ งานวิจัย ด้านการจัดการเรียนรู้และการวัด ประเมินผลที่ชัดเจนสำหรับนักเรียนพิการแต่ละประเภททุกระดับ การศึกษา	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
25	ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ งานวิจัย ด้านการจัดการเรียนรู้และการวัด ประเมินผลที่ชัดเจนสำหรับนักเรียนพิการแต่ละประเภททุกระดับ การศึกษา	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
26	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานคุณวุฒิ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ วิชาชีพครู การศึกษาพิเศษ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
27	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตครูการศึกษาพิเศษ รวมถึงให้ครูการศึกษาพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
28	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผู้ดูแลคนพิการ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
29	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
30	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการปรับปรุงกระบวนการเทียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
31	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
32	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาทุกประเภทที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
33	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
34	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ให้มีคุณภาพเพื่อคนพิการสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์ได้	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
35	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในทุกสังกัด	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
36	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดทำแผนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระดับจังหวัดเพื่อของบสนับสนุน	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
37	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดกิจกรรมกับครอบครัวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคณพิการ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
38	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดทำแผนความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการเพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
39	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยส่งเสริมสนับสนุนและกำกับให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติตามขอบอำนาจที่มีโดยจัดสนับสนุนให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงในระบบการเรียนร่วม	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
40	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยส่งเสริมเจตคติที่ดีและความรู้ที่ถูกต้องของพ่อแม่ ผู้ปกครองในการพัฒนาเด็กพิการและยกระดับคุณภาพพ่อแม่	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
41	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน หรือองค์กรเอกชนด้านคนพิการจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์การเรียนเฉพาะความพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
42	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยสนับสนุนให้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยช่วยในการจัดการศึกษาในด้านหลักสูตรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย	3.00	3.00	0.00	4.00	3.50	1.50	ปานกลาง	สอดคล้อง
43	การพัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษา โดยกำหนดนโยบายด้านบริหารและกลไกการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
44	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
45	พัฒนาระบบการจัดการศึกษาระบบการส่งต่อ และระบบการสนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับคนพิการอย่างเป็นรูปธรรม	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
46	ยกระดับสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษให้มีฐานะเทียบเท่ากรม	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
47	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยการระดมทุนด้วยการรับบริจาคโดยผ่านการลดหย่อนภาษี	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
48	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอส่วนแบ่งภาษี สินค้าที่เป็นต้นเหตุแห่งความพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
49	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอรัฐบาลเพิ่ม งบประมาณสนับสนุน	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
50	ส่งเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้จัดทำเครื่องมือคัด กรองการรับนักเรียนเพื่อเข้าเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
51	ส่งเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้จัดทำประกาศ สพฐ. เรื่องเครื่องมือคัดกรองเด็กด้อยโอกาสพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
52	ส่งเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้โรงเรียนศึกษา สงเคราะห์ทุกแห่งดำเนินการค้นหาและคัดกรองเพื่อให้เด็กด้อยโอกาสที่ อยู่ในสภาวะยากลำบากให้มีโอกาสทางการศึกษา	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
53	ส่งเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้สนับสนุนการมีส่วนร่วมเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งผ่าน แนวนโยบาย และประสานความช่วยเหลือโดยให้โรงเรียนที่จัดการศึกษา ชั้นพื้นฐานในสังกัดเป็นเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยค้นหา และคัดกรอง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
54	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการวิจัย ยกระดับคุณภาพโดยการเน้นการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ ICT	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
55	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการจัดระบบการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสเป็นรายบุคคล/แผนพัฒนาการศึกษาเฉพาะบุคคล (individual Education Plan )	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
56	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่กระตุ้นและส่งเสริมพัฒนาการ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสให้มีความสามารถและสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อพัฒนาตนเอง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
57	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการจัดตั้งและพัฒนา กลไกแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและการดำเนินงานของแหล่งเรียนรู้ทุก รูปแบบเพื่อให้เด็กสามารถเข้าถึงและนำความรู้ที่ได้จากแหล่งเรียนรู้ไปใช้ ประโยชน์เชิงวิชาการ	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
58	การพัฒนาหลักสูตรการวัดและการประเมินผล โดยการพัฒนารูปแบบการ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้มีความ เหมาะสมกับเด็กด้อยโอกาสแต่ละประเภท	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
59	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
60	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีงานวิจัยทางการศึกษา โดยส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากรจัดทำวิจัย	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
61	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพ และทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดย พัฒนาหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สามารถสนองต่อวิถีชีวิตและ ความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
62	บูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาทักษะชีวิตและสังคม โดย จัดหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
63	จัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสโดยคำนึงถึงความสำเร็จการศึกษาและ มีการประกอบอาชีพทักษะพื้นฐาน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
64	จัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
65	จัดระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา	3.00	3.00	0.00	4.00	3.50	1.50	ปานกลาง	สอดคล้อง
66	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยเร่งผลิตและพัฒนาครู ผู้บริหารทางการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ และประสบการณ์ตลอดจนมีทักษะด้านเทคโนโลยี ภาษาพร้อมก้าวสู่สากล เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ละกลุ่ม/ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
67	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยพัฒนาระบบการประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาผู้ด้อยโอกาสเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
68	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยสร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อความร่วมมือการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.00	4.00	0.00	4.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
69	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเด็กด้อยโอกาสเฉพาะกลุ่ม เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ป้องกันได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งใช้สื่อการเรียนการสอน และกระบวนการถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับผู้ด้อยโอกาส	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
70	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยมีระบบเครือข่ายการทำงานและแลกเปลี่ยนบุคลากรในลักษณะของการประสานงานร่วม เพื่อให้การทำงานมีเอกภาพและสามารถช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
71	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาโดยพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์/ราชประชานุเคราะห์	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
72	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลระดับกรม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักและประสานเครือข่าย	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
73	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยการปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ กฎหมายให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาสงเคราะห์	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
74	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา (SBM)	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
75	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพิ่มปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานรับผิดชอบ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
76	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยทำให้หน่วยงานภาครัฐทั้งระดับปฏิบัติและระดับนโยบายมีระบบการประสานการดำเนินงาน เพื่อส่งต่อให้เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่สูงขึ้น	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
77	เพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา	4.00	4.00	0.00	5.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
78	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
79	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
80	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้สำหรับคนพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
81	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
82	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
83	ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
84	ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเหมาะสม กับอัตลักษณ์	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
85	พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและ มาตรฐานการประกันคุณภาพ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
86	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพ และทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
87	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัด การศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสอย่างมีคุณภาพ	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
88	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส โดยการมีส่วนร่วมของเครือข่ายการศึกษา	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
89	การเปลี่ยนผ่านหลายระดับ (Transition) โดยเตรียม Early Intervention โดยศูนย์การศึกษาพิเศษให้มีคุณภาพ > จัดส่งเข้าเรียน ร่วม/เรียนรวมในระดับอนุบาล > ประถมศึกษา > มัธยมศึกษา(ต้น+ปลาย) > เรียนต่อ/ฝึกอาชีพ เหมาะกับศักยภาพ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
90	เป้าหมายคือสามารถปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วม ทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป พึ่งตนเองได้ มีทักษะที่จำเป็น มีศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์	4.00	4.00	0.00	4.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
91	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผลให้ เหมาะสมสำหรับคนพิการ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
92	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
93	ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
94	มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)	4.00	4.00	0.00	4.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
95	มีศักยภาพและสร้างเครือข่ายในการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ และเชื่อมโยงกับภูมิภาคตะวันตก	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
96	ทุกโรงเรียนมีการจัดแนวยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
97	มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
98	มีระบบการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาให้มี ศักยภาพ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
99	มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
100	มีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน โสตศึกษาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.00	4.00	0.00	5.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
101	มีระบบตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
102	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
103	มีการประเมินความสำเร็จในการทำงานโดยใช้ตัวชี้วัด	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
104	ภาพลักษณ์ของโรงเรียนโสตศึกษาในสายตาสาธารณชนอยู่ในสถานะที่ดี	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
105	นักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนโสตศึกษามีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
106	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะฝีมือเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
107	ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
108	นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพที่ทันสมัยมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
109	รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาเพื่อคนพิการ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
110	พัฒนาการใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีทำให้สะดวกในการจัดการเรียนการสอน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
111	ภาครัฐสนับสนุนงบประมาณสำหรับงานวิจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อคนพิการ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
112	อุตสาหกรรมภาคบริการมีความต้องการแรงงาน การผลิตนักเรียนเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงสังคม	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
113	จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงนักเรียนทุกคน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
114	พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์มีการจัดดำเนินงาน หรือส่งเสริมการจัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.00	3.00	0.00	4.00	3.50	1.50	ปานกลาง	สอดคล้อง
115	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดดำเนินงานผลิตสื่อการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
116	สร้างผลงานในการพัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาการ ที่สามารถแข่งขันได้ โดยการสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันและเป็นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของนักเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
117	ร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	4.00	4.00	0.00	4.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
118	จัดหลักสูตรเพื่อใช้ในการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชน	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
119	การสร้างหน่วยงานที่สร้างมูลค่าให้แก่โรงเรียนโสตศึกษา	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
120	บริหารวิชาการแบบบูรณาการจากโรงเรียนสู่ตลาดแรงงานและสังคม	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
121	ครูมีคุณวุฒิหรือความรู้ความสามารถด้านการศึกษาพิเศษ โดยเฉพาะมีทักษะในการใช้ภาษามือเพื่อสื่อสารกับผู้เรียน และสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
122	การสร้างสรรค์การทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
123	สร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเพื่อองค์กร	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
124	พัฒนาผู้บริหารทุกระดับสู่การเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงและมีความคิดสร้างสรรค์มีการบริหารจัดการแบบเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ	4.00	4.00	0.00	5.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
125	พัฒนาครูบุคลากรด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ มีการบริหารจัดการแบบเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1	มาก	สอดคล้อง
126	มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถคัดสรรคนเก่ง คนดี เข้าทำงาน มีการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
127	สร้างเครือข่ายการบริหารงานที่เข้มแข็ง มีการสรรหาครูบุคลากรให้ได้คนเก่ง คนดีมีใจรักและอุทิศเวลาให้กับโรงเรียนมาปฏิบัติหน้าที่	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
128	กำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนที่มีความต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
129	ปรับโครงสร้างโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มีการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในแต่ละโรงเรียน	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
130	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
131	เตรียมการงบประมาณสำหรับการบริหารงานโรงเรียนโสตศึกษาในอนาคต มีแผนการดำเนินงานหารายได้เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งด้าน ค่าตอบแทน วัสดุ ครุภัณฑ์ ฯลฯ	4.00	4.00	0.00	5.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
132	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการศึกษามี การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและส่งเสริมความ เข้มแข็งในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยพัฒนางานและการเรียน การสอน	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
133	พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน ทุกโรงเรียน	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
134	พัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานให้มีความรู้และมีความชำนาญงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
135	ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ผู้เรียน	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
136	กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนา ตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
137	จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลายเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
138	ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะงานอาชีพ ส่งเสริมกิจกรรมการใช้แหล่งเรียนรู้ให้ หลากหลาย	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
139	พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
140	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
141	ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
142	โรงเรียนควรให้ความรู้เกี่ยวกับโลกของงานอาชีพ ในหลักสูตรวิชานั้นๆ จัดกระบวนการเรียนแบบบูรณาการให้ครบทุกเรื่อง	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
143	แนะนำหลักการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะตลอดชีวิตอันจะเป็นเครื่องมือที่ใช้แก้ปัญหาในสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
144	นักเรียนสามารถค้นหาทักษะที่เหมาะสม เพื่อสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ที่จะมีมา เนื่องจากความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ที่กำลังพัฒนาอยู่เสมอ นั้น จะทำให้นักเรียนเกิดความคิดและความต้องการในทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
145	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาชีพของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
146	นักเรียนมีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
147	นักเรียนมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการศึกษา ค้นคว้า และปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
148	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพ การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
149	นักเรียนมีความรู้และทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพ และหลักสูตรสำหรับผู้สำเร็จการศึกษา	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
150	นักเรียนมีคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาที่สถานประกอบการหรือหน่วยงานพึงพอใจ	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
151	จัดสถานที่เรียน สถานที่ ฝึกปฏิบัติงาน สถานที่ศึกษาค้นคว้าให้เหมาะสมกับสาขาวิชา ทั้งในสถานศึกษา สถานประกอบการ และแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
152	จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.00	4.00	0.00	4.25	4.00	0.25	มาก	สอดคล้อง
153	ระดมทรัพยากรจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาร่วมกันจัดการศึกษาทั้งในระบบและทวิภาคีอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
154	ระบบการดูแลให้คำปรึกษานักเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1	มาก	สอดคล้อง
155	บริการวิชาชีพที่เหมาะสมตามความต้องการของชุมชน สังคม องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
156	จัดสรรงบประมาณเพื่อการบริการวิชาชีพอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการบริการวิชาชีพที่กำหนด	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
157	เร่งขยายการศึกษาแก่คนพิการทั้งในและนอกระบบโรงเรียน โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสเข้ารับบริการการศึกษาในรูปแบบการศึกษาปกติและการศึกษาพิเศษตามความเหมาะสมและมีคุณภาพ	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
158	ปลูกจิตสำนึกและสร้างเจตคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการศึกษา	4.00	4.00	0.00	5.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
159	การนำเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการจัดบริการการศึกษา	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
160	จัดหาเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนโสตศึกษา	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
161	จัดหาเทคโนโลยีเหมาะสมต่อปริมาณการใช้ของนักเรียน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
162	โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ภาษามือไทยให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารกับนักเรียนเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
163	พัฒนาฐานข้อมูลบริการล่ามภาษามือที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
164	เร่งผลิตและพัฒนาผู้สอนภาษามือและล่ามให้มีคุณภาพ มาตรฐานและเพียงพอ	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
165	สนับสนุนให้การศึกษาระดับบรรจุมืออาชีพเป็นวิชาเลือกในหลักสูตรการศึกษา	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
166	อบรมการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางในระบบ TTRS	4.00	4.00	0.00	4.00	3.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
167	ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เหมาะสม กับอัตลักษณ์	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
168	พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตร และ มาตรฐานการประกันคุณภาพ	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
169	พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการ สอนได้อย่างมีคุณภาพ	4.00	5.00	1.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
170	ปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพ และทักษะการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
171	พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรร มาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนการ จัดการศึกษา (Good Governance)	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
172	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
173	พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และพื้นที่ยากลำบาก	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
174	เร่งรัดพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
175	มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
176	พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริ	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
177	มุ่งพัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการเรียนร่วม	4.00	5.00	1.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
178	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
179	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีศูนย์การเรียนรู้เฉพาะความพิการ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
180	เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
181	ประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาส	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
182	จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาพิเศษ โดยให้สำนักบริหารการศึกษาพิเศษ แห่งชาติดำเนินการโดยประสานกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย เพราะเด็กที่มีความบกพร่องจะสามารถเรียนรู้ต่างจากเด็กปกติ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
183	ภารกิจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน โรงเรียนจำเป็นต้องจัด หลักสูตรที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และโรงเรียนต้องมี ความสามารถในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น และ สามารถบูรณาการได้อย่างเหมาะสมในการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
184	จัดหลักสูตรเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและ พัฒนาความสามารถในการช่วยเหลือตนเองของนักเรียน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
185	วางแผนภายในโรงเรียนเพื่อสร้างหลักสูตรบูรณาการโดยเน้นไปที่การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดทักษะต่างๆ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
186	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพของทุกคน	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
187	บริหารวิชาการโดยยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
188	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
189	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
190	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบการจัดการศึกษาได้ทุกช่วยชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
191	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
192	การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นธรรมชาติ และบริบทของนักเรียนเป็นหลักตามแนวทางการเรียนการสอนแบบวอลดอร์ฟ ที่บูรณาการวิชาการไปกับกิจกรรมต่างๆ	4.00	4.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
193	การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางนำมาใช้กับนักเรียนที่บกพร่องทางการได้ยินจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
194	การเพิ่มครูเฉพาะทางเกี่ยวกับวิชาสามัญ	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
195	ครูต้องมีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเพื่อจะได้สอนเด็กได้เต็มศักยภาพ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
196	รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรจะเน้นวิชาการควบคู่วิชาชีพและคุณธรรม	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
197	ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
198	ติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา และนำมาปรับปรุงหลักสูตร	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
199	พัฒนานักเรียนให้มีความอดทน และรับผิดชอบกับงานที่ทำ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
200	การจัดการพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
201	เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และเพียงพอ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
202	พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยและเป็นสากล	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
203	รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program :IEP)	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
204	พัฒนาพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ อย่างสม่ำเสมอเพื่อการมีสุขภาพดีของทุกคนในโรงเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
205	โรงเรียนมีกฎ ระเบียบ นโยบาย แผนงานการส่งเสริมสุขภาพ มีการเตรียมพร้อมบุคลากร มีการอบรมครู มีการจัดองค์การให้มีสุขภาพดี มีโครงการส่งเสริมสุขภาพให้แก่ครู และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
206	มีนวัตกรรมเรื่องความเสมอภาคในด้านกำลังความสามารถ เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตนเอง	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
207	คอมพิวเตอร์มีส่วนในการเรียนรู้ได้และต้องออกแบบให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
208	กระทรวงควรจัดสรรอัตราให้กับครูพี่เลี้ยง หรือครูหอพัก แยกออกจากหน้าที่ของครูผู้สอน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
209	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ มาช่วยเติมเต็มให้เด็กดึงศักยภาพในตัวออกมา	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
210	โรงเรียนมีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะปัญหา	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
211	การดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น คณะกรรมการโรงเรียน สมาคมผู้ปกครอง การจัดกิจกรรมกีฬา งานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ได้เรียนรู้พฤติกรรม ในการส่งเสริมสุขภาพที่ถูกต้อง มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในสังคม หรือชุมชน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
212	การสร้างให้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อม เพื่อชีวิตที่มีความสุข เช่น มีนโยบายปลอดบุหรี่ ปลอดสุรา มีอุปกรณ์และสถานที่ที่ปลอดภัยให้นักเรียน ครู บุคลากรในโรงเรียน ออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬา มีอาหารเพื่อสุขภาพ ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ฯลฯ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
213	มีบริการที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษา แนะนำทางด้านสุขภาพให้กับนักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน การบริการด้านวิชาการ ออกกำลังกาย การบริการด้านอาหาร ฯลฯ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
214	กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
215	รัฐบาลควรส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อสร้างความมั่นใจ และสร้างขวัญกำลังใจโดยการเพิ่มค่าตอบแทน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
216	การใช้หลักสูตรควรจะมีลักษณะเฉพาะสำหรับเด็กพิการทางหูไม่ควรไปอิงกับเด็กปกติ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยฐาน (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
217	การบริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
218	การบริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารที่มีการวัดและประเมินผลตลอดเวลา	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
219	การบริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบ POLC	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
220	งานบริหารวิชาการต้องมีการปรับให้ยืดหยุ่น เน้นให้เด็กแก้ปัญหาเป็นมี ทักษะชีวิตที่ดี	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
221	จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาครู พัฒนาเด็กอย่างชัดเจน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
222	ศูนย์การเรียนรู้กับโฮมสคูล หรือการเรียนการสอนเองที่บ้าน	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
223	การจัดกิจกรรมต้องมีการปรับให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ให้เด็กได้ สัมผัสกับประสบการณ์ตรง	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
224	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องช่วยให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคม ได้	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
225	ประเมินกระบวนการสอนของครู มีการวางเป้าหมายและวัดผลตาม เป้าหมายที่วางไว้	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
226	ผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ มีจรรยาบรรณในการบริหาร หาเทคนิคในการ บริหารจัดการ ต้องมีการนิเทศแบบมีส่วนร่วม	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
227	ครูต้องมืองค์ความรู้ มีความเสียสละและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยม ฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยม (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
228	นักเรียนต้องให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
229	ภาคีเครือข่ายต้องให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
230	ให้อิสระในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการอยู่เวรหอ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
231	การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรในการอยู่ เวรหอ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
232	เน้นการอบรมและพัฒนาครูบุคลากรให้มีการปฏิบัติจริงในโรงเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
233	เตรียมความพร้อมตั้งแต่ในโรงเรียน เพื่อเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
234	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผู้ดูแลคนพิการ	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
235	เตรียมครูให้พร้อมกับการเข้าสู่อาเซียนเพื่อนำความรู้มาสอนนักเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
236	ศิษย์เก่าเข้ามาช่วยดูแลนักเรียน	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
237	การติดตามนักเรียนหลังจากสำเร็จการศึกษา กลุ่มงานแนะแนวของ สถานศึกษาดำเนินการโครงการส่งต่อ คือ ดูแลให้ศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้น หรือดูแลให้ไปประกอบอาชีพตามสถานประกอบการต่าง ๆ	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
238	การติดต่อสื่อสารทางสื่อเทคโนโลยีระหว่างสถานศึกษากับศิษย์เก่า	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
239	โครงการหนึ่งหอพักหนึ่งอาชีพ เพื่อฝึกการประกอบอาชีพ และทาง สถานศึกษาจะต้องเป็นสื่อกลางในการหาตลาดให้กับนักเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
240	จัดทำบันทึกความร่วมมือ(MOU) เพื่อประกอบอาชีพ ระหว่างโรงเรียน และบริษัท	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
241	บรรยากาศการเรียนที่เหมือนการปฏิบัติงานจริง เช่น สหกรณ์ในโรงเรียน ให้นักเรียนได้มา รับเงินทำบัญชี ฯลฯ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
242	ขยายเด็กพิการให้เข้าสู่การเรียนร่วมกับเด็กปกติ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
243	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องแยกความสามารถของเด็กตามความ แตกต่างในตัวเด็ก	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
244	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติเอง ได้เรียนรู้ด้วย ตนเอง	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
245	หลักสูตรการเรียนการสอนนักเรียนต้องสามารถการใช้ภาษามือไทยและ ภาษาไทย	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
246	ผู้บริหารจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยอาศัยสื่อ ICT เข้า มาบริหารจัดการ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
247	การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และท้องถิ่น	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
248	ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี	3.00	3.00	0.00	4.00	3.50	1.50	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยมศึกษา (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยมศึกษา (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
249	มีการบูรณาการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
250	การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิทยฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการ มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
251	ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ จะช่วยพิจารณานักเรียนว่ามีความต้องการพิเศษอะไร และจะได้จัดการสอนที่สนองต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	0.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
252	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างคุ้มค่า	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
253	การสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงให้กับบุคลากรกลุ่มพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
254	ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธาให้แก่องค์กร	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
255	ปัจจัยในการรับเด็กหูหนวกเข้าทำงาน จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของนักเรียน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง
256	ผู้ปกครองควรรีไต่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
257	ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้สึกความประทับใจ ประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไปทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน	3.00	3.00	0.00	3.25	3.00	1.25	ปานกลาง	สอดคล้อง

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

		มัธยม ฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (MO)	ฐาน นิยม- มัธยม (MO- Md.)	ควอ ไทล์ 3 (Q3)	ควอ ไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (OR=Q 3-Q1)	โอกาสที่ เป็นไปได้	ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
258	ผู้เรียนได้เรียนอย่างปลอดภัยและมีความสุข ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอาคารเรียนมั่นคงอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
259	จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน บริการส่งเสริมสุขภาพ และฝึกทักษะการ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
260	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
261	ประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาส	3.50	3.00	0.50	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
262	พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการเรียนร่วม	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
263	พัฒนาคุณภาพการศึกษาการเสริมสร้างศักยภาพนักเรียนด้วยการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เช่น ทอนอนน่ายู่	4.00	5.00	1.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
264	พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณและศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง
265	พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ เหมาะสมกับศักยภาพ การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัยเป็นฐานอย่างหลากหลายเพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.00	3.00	0.00	5.00	3.00	2.00	มาก	ไม่สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ ด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าในระดับมาก ( $Md. \geq 3.50$ ) และมีความเห็นสอดคล้องในข้อกระทงแนวโน้ม ( $Q.R. \leq 1.5$ ,  $Mo-Md. \leq 1$ ) จำนวนทั้งสิ้น 212 ข้อ จากจำนวนแนวโน้มทั้งหมด 265 ข้อ

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านเนื้อหา (content analysis) เพื่อหาค่าประกอบ และตัวแปรด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา

จากการวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งผลการวิเคราะห์พบตัวแปรทั้งสิ้นจำนวน 132 ข้อ จากสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน สรุปผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผลการวิเคราะห์พบตัวแปร จำนวน 212 ข้อ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า มาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามในการสอบถาม จำนวน 212 ข้อ

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาดัชนีความสอดคล้องรายข้อ IOC (Index Item – Objective Congruence)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ ไปพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยหาค่า IOC (index of item objective congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน นำแบบสอบถามที่ได้ ไปพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์โดยใช้เทคนิค IOC (index of item objective congruence) เลือกข้อคำถามซึ่งพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป คัดเลือกไว้ใช้ได้ ต่ำกว่า 0.50 ปรับปรุง แก้ไข สำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ และนิยามตัวแปรตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 7 คน รวม 35 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาผลที่ได้มา คำนวณหาความเชื่อมั่นชนิดคงที่ภายใน (internal consistency reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) ได้ 0.991 วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social sciences) ซึ่งผลการวิเคราะห์เหลือข้อคำถาม จำนวน 195 ข้อ

## ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นโรงเรียนโสตศึกษา จำนวน 19 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 304 คน

ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 16 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 256 คน คิดเป็นร้อยละ 84.21 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นโรงเรียน โสตศึกษา จำนวนประชากร 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (krejcie and morgan) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนจำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 16 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 304 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 16 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 256 คน คิดเป็นร้อยละ 84.21 เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	43	16.80
หญิง	213	83.20
<b>รวม</b>	<b>256</b>	<b>100</b>
อายุ		
21 - 30 ปี	36	14.00
31 - 40 ปี	113	44.00
41 - 50 ปี	57	22.00
51 ปี ขึ้นไป	50	20.00
<b>รวม</b>	<b>256</b>	<b>100</b>
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	87	33.98
ปริญญาโท	161	62.89
ปริญญาเอก	8	3.40
<b>รวม</b>	<b>256</b>	<b>100</b>
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	16	6.25
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	32	12.50
หัวหน้างาน	64	25.00
ครู	96	37.50
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	48	18.75
<b>รวม</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
6 - 10 ปี	51	20.00
11 - 15 ปี	60	23.00
15 -20 ปี	83	32.00
21 -25 ปี	42	16.00
26 ปีขึ้นไป	20	7.80
<b>รวม</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 256 ฉบับ ในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 16.80 เป็นเพศหญิงจำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 83.20 ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 44 และรองลงมาคืออายุ 41 - 50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 ในด้านระดับวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 68.89 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.98 และระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.12 ตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 หัวหน้างาน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ครู จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ส่วนด้านประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน การทำงาน 15-20 ปี จำนวน 83 คน ร้อยละ 32.00 รองลงมา คือ การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 60 คนร้อยละ 23.00 รองลงมา คือ การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 51 คน ร้อยละ 20 รองลงมาคือ การทำงาน 21-25 ปี จำนวน 42 คนร้อยละ 16.00 และลำดับสุดท้าย ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน ร้อยละ 7.8

### 3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย ในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
1	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยกำหนดนโยบายและมาตรฐานต่างๆ เพื่อการพัฒนา โปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ	4.008	0.840	ปานกลาง
2	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมฐานข้อมูล ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เป็นปัจจุบัน	3.387	0.628	น้อย
3	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมระบบฐานข้อมูล ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เชื่อมต่อข้อมูลไปยัง หน่วยงานนอกร่อง (ภายนอก)	3.734	0.730	ปานกลาง
4	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรอง และประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนา เครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน ของคนพิการ	3.609	0.809	ปานกลาง
5	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและ ประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาให้มีทักษะในการใช้เครื่องมือการคัดกรอง	3.852	0.646	ปานกลาง
6	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและ ประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ร่วม ดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ	3.773	0.688	ปานกลาง
7	จัดทำรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย	4.012	0.897	ปานกลาง
8	จัดอบรม บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา	4.059	0.895	ปานกลาง
9	จัดการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ต้นแบบ	4.063	0.770	ปานกลาง
10	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยขยายเพิ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบเรียนรวมครบ ทุกอำเภอ	3.930	0.847	ปานกลาง
11	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยเพิ่มจำนวนศูนย์การให้บริการส่งเสริม/ ช่วยเหลือ นักเรียนพิการเรียนรวม (ระบบสนับสนุน (Students Support Services : SSS))	4.199	0.861	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
12	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยร่างและเสนอกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ การ จัดการศึกษาสำหรับคนพิการโดยคณะกรรมการ ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการด้านกฎหมาย	4.012	1.004	ปานกลาง
13	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้าน การศึกษาสำหรับคนพิการ ให้เข้าถึงข้อมูลอย่าง หลากหลายในทุกช่องทาง	4.102	0.936	ปานกลาง
14	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้าน การศึกษาสำหรับคนพิการ ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรม รณรงค์ ให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ ตระหนัก ในสิทธิ กฎหมาย นโยบายและการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาสำหรับคนพิการ	4.102	0.815	ปานกลาง
15	ประชาสัมพันธ์รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้าน การศึกษาสำหรับคนพิการ โดยพัฒนาสถานศึกษาเป็น เครือข่าย/ศูนย์กลางการเรียนรู้ทั้งปวง ที่เป็น Good/Best practice	4.102	0.843	ปานกลาง
16	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้าน การศึกษาสำหรับคนพิการ โดยจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ ในสถานศึกษาทุกแห่ง	4.270	0.768	ปานกลาง
17	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัย และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ นำ ร่อง 4 ประเภทความพิการ	4.113	0.786	ปานกลาง
18	การจัดให้มีระบบการประเมินผลการศึกษาพิเศษ	3.949	0.817	ปานกลาง
19	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อการมีงานทำของคนพิการ	4.086	0.831	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
20	ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านการจัดการเรียนรู้และ การวัดประเมินผลสำหรับนักเรียนพิการแต่ละประเภท ทุกระดับการศึกษา	4.004	0.927	ปานกลาง
21	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาโดยการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ คุณวุฒิ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู การศึกษาพิเศษ	4.090	0.870	ปานกลาง
22	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาพิเศษโดยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตครู รวมถึงให้ครูได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ	4.262	0.776	ปานกลาง
23	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาโดยการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร ผู้ดูแลคนพิการ	4.293	0.770	ปานกลาง
24	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาพิเศษให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการ เรียนรู้เพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ	4.090	0.738	ปานกลาง
25	ปรับปรุงกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครู ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	4.129	0.705	ปานกลาง
26	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีระบบการ ประกันคุณภาพการจัดการศึกษา	4.191	0.679	ปานกลาง
27	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงาน การประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาทุกประเภทที่ จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.340	0.745	ปานกลาง
28	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำผลการประเมิน คุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.367	0.740	ปานกลาง
29	ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกสังกัดให้พัฒนาแหล่ง เรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมี คุณภาพ	4.176	0.678	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
30	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดทำ แผนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระดับจังหวัดเพื่อ ของบประมาณสนับสนุน	4.234	0.703	ปานกลาง
31	ส่งเสริมให้ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคนพิการ	4.262	0.713	ปานกลาง
32	ส่งเสริมให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาสำหรับคนพิการเพื่อการมีงานทำ	4.160	0.803	ปานกลาง
33	หน่วยงานต้นสังกัดจัดสนับสนุนให้คนพิการได้รับ การศึกษาอย่างทั่วถึงในระบบการเรียนร่วม	4.203	0.745	ปานกลาง
34	ส่งเสริมเจตคติที่ดีและความรู้ที่ถูกต้องให้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครองในการพัฒนาเด็กพิการ	4.191	0.786	ปานกลาง
35	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน หรือ องค์กรเอกชนด้านคนพิการจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์ การเรียนเฉพาะความพิการ	4.191	0.796	ปานกลาง
36	ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและ สำหรับคนพิการการศึกษาตามอัธยาศัยจัด การศึกษา	4.180	0.811	ปานกลาง
37	การพัฒนาระบบการบริหาร โดยกำหนดนโยบายด้าน บริหารและกลไกการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	4.184	0.836	ปานกลาง
38	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาสำหรับคน พิการ	4.152	0.879	ปานกลาง
39	พัฒนาระบบการส่งต่อ และระบบการสนับสนุนการจัด การศึกษา สำหรับคนพิการอย่างเป็นรูปธรรม	4.098	0.869	ปานกลาง
40	ยกระดับสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษให้มีฐานะ เทียบเท่ากรม	4.125	0.821	ปานกลาง
41	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ด้วย การรับบริจาคโดยผ่านการลดหย่อนภาษี	4.109	0.722	ปานกลาง
42	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดย ขอส่วนแบ่งภาษีสินค้าที่เป็นต้นเหตุแห่งความพิการ	4.090	0.774	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
43	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดย ขอรัฐบาลเพิ่มงบประมาณสนับสนุน	4.141	0.779	ปานกลาง
44	ส่งเสริมเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมจัดทำ เครื่องมือคัดกรองการรับนักเรียนเพื่อเข้าเรียนใน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์	4.125	0.741	ปานกลาง
45	ส่งเสริม ให้จัดทำประกาศ สพฐ. เรื่องเครื่องมือคัดกรอง เด็กด้อยโอกาสพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์	4.137	0.793	ปานกลาง
46	ส่งเสริม ให้โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ทุกแห่งดำเนินการ ค้นหาและคัดกรองเพื่อให้เด็กด้อยโอกาสที่อยู่ในสภาวะ ยากลำบากให้มีโอกาสทางการศึกษา	4.156	0.766	ปานกลาง
47	ส่งเสริมให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด นโยบาย และประสานความช่วยเหลือโดยให้โรงเรียนที่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเป็นเครือข่ายเข้ามามี ส่วนร่วม ช่วยค้นหา และคัดกรอง	4.086	0.741	ปานกลาง
48	พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการวิจัย ที่เน้นการอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ และICT	4.176	0.824	ปานกลาง
49	ส่งเสริมการจัดระบบการประเมินและจัดทำแผนพัฒนา ศักยภาพของเด็กด้อยโอกาสเป็นรายบุคคล/แผนพัฒนา การศึกษาเฉพาะบุคคล (individual Education Plan )	4.137	0.827	ปานกลาง
50	ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่ กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็กด้อยโอกาสให้มี ความสามารถและสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อพัฒนา ตนเอง	4.176	0.775	ปานกลาง
51	พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยนำ นวัตกรรมมาใช้เพื่อให้มีความ เหมาะสมกับเด็กด้อย โอกาสแต่ละประเภท	4.125	0.746	ปานกลาง
52	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	4.219	0.746	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
53	นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใน หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพ และทักษะการดำรงชีวิตที่สามารถสนองต่อวิถีชีวิตและ ความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล	4.238	0.737	ปานกลาง
54	จัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสโดยคำนึงถึง ความสำเร็จการศึกษาและเพื่อการประกอบอาชีพ	4.074	0.771	ปานกลาง
55	จัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อการ จัดการเรียนรู้ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน	4.074	0.811	ปานกลาง
56	จัดระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา	4.141	0.727	ปานกลาง
57	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจ และประสบการณ์ตลอดจนมี ทักษะด้านเทคโนโลยี ภาษาพร้อมก้าวสู่สากล เพื่อช่วย พัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ละกลุ่ม/ ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	4.199	0.799	ปานกลาง
58	พัฒนาระบบการประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและการพัฒนา ศักยภาพ รวมทั้งการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษ ให้แก่ครู และบุคลากรที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการ พัฒนาผู้ด้อยโอกาสเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน	4.270	0.768	ปานกลาง
59	สร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อความร่วมมือ ทางการศึกษา ดุจงานและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.098	0.818	ปานกลาง
60	พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเด็กด้อยโอกาสเฉพาะกลุ่ม เพื่อหาแนวทางการ แก้ไข ป้องกันได้อย่างถูกต้อง	4.238	0.841	ปานกลาง
61	สร้างระบบเครือข่ายการทำงานและแลกเปลี่ยน บุคลากรในลักษณะของการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้ การทำงานมีเอกภาพและสามารถช่วยเหลือเด็กด้อย โอกาสอย่างทั่วถึง	3.914	1.033	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
62	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษา สงเคราะห์ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติ บุคคลระดับกรม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักและ ประสานเครือข่าย	4.195	0.736	ปานกลาง
63	ปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ กฎหมายให้เอื้อต่อการจัด การศึกษาสงเคราะห์	4.203	0.712	ปานกลาง
64	สร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานในการพัฒนา (SBM)	4.266	0.692	ปานกลาง
65	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานรับผิดชอบ	4.129	0.804	ปานกลาง
66	หน่วยงานภาครัฐทั้งระดับปฏิบัติและระดับนโยบายมี ระบบการประสานการดำเนินงาน เพื่อส่งต่อให้เด็กด้อย โอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่สูงขึ้น	4.289	0.659	ปานกลาง
67	เพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา	4.156	0.771	ปานกลาง
68	ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อย โอกาสให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนา เต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับอัตลักษณ์	4.125	0.826	ปานกลาง
69	พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการประกันคุณภาพ	4.098	0.855	ปานกลาง
70	การเปลี่ยนผ่านหลายระดับ (Transition) โดยเตรียม Early Intervention โดยศูนย์การศึกษาพิเศษให้มี คุณภาพ ( จัดส่งเข้าเรียนร่วม/เรียนรวม ในระดับ อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา(ต้น+ปลาย) เรียน ต่อ/ฝึกอาชีพ เหมาะกับศักยภาพ	4.160	0.763	ปานกลาง
71	เป้าหมายคือให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมใน ชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่าง บุคคลทั่วไป พึ่งตนเองได้ มีทักษะที่จำเป็น มีศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์	4.121	0.805	ปานกลาง
72	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและ การประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ	4.168	0.792	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
73	ผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	4.004	0.795	ปานกลาง
74	มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (MIS)	3.953	0.928	ปานกลาง
75	มีศักยภาพและสร้างเครือข่ายในการจัดกิจกรรมเพื่อ สนองความต้องการและเชื่อมโยงกับภูมิภาคทั่วโลก	4.102	0.795	ปานกลาง
76	มีการจัดแนวยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน	4.148	0.763	ปานกลาง
77	มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	4.191	0.750	ปานกลาง
78	มีระบบการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพ	4.277	0.690	ปานกลาง
79	มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการ	4.152	0.770	ปานกลาง
80	มีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมงานทุก ด้านของโรงเรียนโสตศึกษาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.184	0.827	ปานกลาง
81	มีระบบตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.172	0.822	ปานกลาง
82	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา	4.238	0.803	ปานกลาง
83	มีการประเมินความสำเร็จในการทำงานโดยใช้ตัวชี้วัด	4.082	0.902	ปานกลาง
84	ภาพลักษณ์ของโรงเรียนโสตศึกษาในสายตาสาธารณชน อยู่ในสถานะที่ดี	4.117	0.818	ปานกลาง
85	นักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนโสตศึกษามีผลงานที่ ได้รับการยอมรับจากสังคม	4.020	0.947	ปานกลาง
86	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะฝีมือเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ	4.063	0.948	ปานกลาง
87	นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพที่ ทันสมัยมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม	4.059	0.946	ปานกลาง
88	รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาเพื่อคนพิการ	4.086	0.998	ปานกลาง
89	พัฒนาการใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีทำให้สะดวกในการ จัดการเรียนการสอน	4.023	0.994	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
90	ภาครัฐสนับสนุนงบประมาณสำหรับงานวิจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อคนพิการ	3.965	0.992	ปานกลาง
91	อุตสาหกรรมภาคบริการมีความต้องการแรงงาน การผลิตนักเรียนเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงสังคม	3.988	0.964	ปานกลาง
92	จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงนักเรียนทุกคน	3.980	0.956	ปานกลาง
93	พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์มีการจัดดำเนินงาน หรือส่งเสริมการจัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.984	0.978	ปานกลาง
94	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดดำเนินงานผลิตสื่อการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ	4.051	0.959	ปานกลาง
95	พัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาการ ที่สามารถแข่งขันได้ โดยการสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันและเป็นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของนักเรียน	3.965	1.030	ปานกลาง
96	ร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	3.902	1.030	ปานกลาง
97	จัดหลักสูตรเพื่อใช้ในการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชน	4.016	1.055	ปานกลาง
98	สร้างหน่วยงานที่สร้างมูลค่าให้แก่โรงเรียนโสตศึกษา	3.996	1.023	ปานกลาง
99	บริหารวิชาการแบบบูรณาการจากโรงเรียนสู่ตลาดแรงงานและสังคม	3.992	1.063	ปานกลาง
100	พัฒนาผู้บริหารทุกระดับสู่การเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีความคิดสร้างสรรค์แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	4.242	0.799	ปานกลาง
101	การให้ค่าตอบแทนความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์เน้นผลสัมฤทธิ์	4.152	0.795	ปานกลาง
102	มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถคัดสรรคนเก่งคนดี เข้าทำงาน ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	3.992	0.982	ปานกลาง
103	กำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนที่มีความต่อเนื่อง	4.156	0.746	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
104	ปรับโครงสร้างโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงได้มีการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จใน แต่ละโรงเรียน	3.781	1.127	ปานกลาง
105	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหาร จัดการ	4.227	0.759	ปานกลาง
106	เตรียมการงบประมาณสำหรับการบริหารงานโรงเรียน โสตศึกษาในอนาคตมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนา โรงเรียน ครอบคลุมรอบด้าน	4.184	0.803	ปานกลาง
107	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน ทุกโรงเรียน	4.148	0.822	ปานกลาง
108	พัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานให้มีความรู้และมีความ ชำนาญงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.223	0.752	ปานกลาง
109	กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยส่งเสริม ให้ผู้เรียนได้พัฒนา ตนเองตามธรรมชาติและเต็มตาม ศักยภาพ	4.148	0.803	ปานกลาง
110	จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลายเพื่อสนองความ ต้องการของผู้เรียน	4.164	0.819	ปานกลาง
111	ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะงานอาชีพ ส่งเสริมกิจกรรม การใช้แหล่งเรียนรู้ให้หลากหลาย	4.348	0.725	ปานกลาง
112	พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความ ชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ เรียนการสอน	4.168	0.787	ปานกลาง
113	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.344	0.756	ปานกลาง
114	โรงเรียนควรให้ความรู้เกี่ยวกับโลกของงานอาชีพ ใน หลักสูตรวิชานั้นๆ จัดกระบวนการเรียนแบบบูรณาการ ให้ครบทุกเรื่อง	4.293	0.790	ปานกลาง
115	ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถค้นหาทักษะที่เหมาะสม เพื่อ สนองต่อความความรู้ ความต้องการและวิทยาการ ใหม่ๆที่กำลังพัฒนา อยู่เสมอ	4.180	0.811	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
116	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาชีพของโรงเรียนสอดคล้องกับ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	4.238	0.763	ปานกลาง
117	นักเรียนมีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.188	0.764	ปานกลาง
118	นักเรียนมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นใน การศึกษา ค้นคว้า และปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม	4.102	0.800	ปานกลาง
119	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามใน วิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี	4.109	0.828	ปานกลาง
120	นักเรียนมีความรู้และทักษะตามมาตรฐาน และตัวชี้วัด ของหลักสูตร	4.223	0.752	ปานกลาง
121	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้สำเร็จ การศึกษาที่สถานประกอบการหรือหน่วยงานกำหนด	4.215	0.805	ปานกลาง
122	สถานที่เรียน ที่ฝึกปฏิบัติงาน ที่ศึกษาค้นคว้ามีความ เหมาะสมกับสาขาวิชาทั้งในสถานศึกษา สถาน ประกอบการ และแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ	4.250	0.762	ปานกลาง
123	จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่ง อำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.180	0.835	ปานกลาง
124	ระบบการดูแลให้คำปรึกษานักเรียนอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ	4.098	0.827	ปานกลาง
125	บริการวิชาชีพที่เหมาะสมตามความต้องการของชุมชน สังคม องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนา ประเทศอย่างต่อเนื่อง	4.012	0.883	ปานกลาง
126	จัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารวิชาชีพอย่างเป็น ระบบและสอดคล้องกับแผนการบริหารวิชาชีพที่กำหนด	4.109	0.789	ปานกลาง
127	ปลูกจิตสำนึกและสร้างเจตคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการ ฟื้นฟูสมรรถภาพทางการศึกษา	4.152	0.819	ปานกลาง
128	การนำเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เข้ามามี บทบาทในการจัดบริการการศึกษา	4.066	0.849	ปานกลาง
129	จัดหาเทคโนโลยีเหมาะสมต่อปริมาณการใช้ของนักเรียน	4.207	0.746	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
130	โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ภาษามือไทยให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารกับนักเรียนเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง	4.102	0.862	ปานกลาง
131	พัฒนาฐานข้อมูลบริการล่ามภาษามือที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.105	0.831	ปานกลาง
132	เร่งผลิตและพัฒนาผู้สอนภาษามือและล่ามให้มีคุณภาพมาตรฐานและเพียงพอ	4.020	0.809	ปานกลาง
133	สนับสนุนให้การศึกษาทุกระดับบรรจุวิชาภาษามือเป็นวิชาเลือกในหลักสูตรการศึกษา	4.230	0.734	ปานกลาง
134	อบรมการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางในระบบ TTRS	4.117	0.864	ปานกลาง
135	จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาพิเศษ โดยให้สำนักบริหารการศึกษาพิเศษแห่งชาติดำเนินการโดยประสานกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย	3.961	0.750	ปานกลาง
136	การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น และสามารถบูรณาการได้อย่างเหมาะสมในการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน	3.891	0.785	ปานกลาง
137	วางแผนภายในโรงเรียนเพื่อสร้างหลักสูตรบูรณาการ โดยเน้นไปที่การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดทักษะต่างๆ	3.965	0.883	ปานกลาง
138	จัดกิจกรรมการเรียนรู้นั้นจะต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพของทุกคน	3.953	0.898	ปานกลาง
139	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด	3.914	0.912	ปานกลาง
140	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้	4.008	0.854	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
141	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนี คุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และ สามารถตรวจสอบการจัดการศึกษาได้	3.934	0.885	ปานกลาง
142	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนา คุณภาพการศึกษา	4.105	0.826	ปานกลาง
143	การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นธรรมชาติ และบริบท ของนักเรียนเป็นหลัก ตามแนวการเรียนการสอนแบบ วอลดอร์ฟ ที่บูรณาการวิชาการไปกับกิจกรรมต่างๆ	3.945	0.829	ปานกลาง
144	ครูต้องมีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเพื่อจะได้สอน เด็กได้เต็มศักยภาพ	3.707	1.046	ปานกลาง
145	รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรจะเน้นวิชาการ ควบคู่วิชาชีพและคุณธรรม	3.945	0.780	ปานกลาง
146	ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุน ในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส	4.113	0.835	ปานกลาง
147	ติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา และนำมาปรับปรุงหลักสูตร	4.074	0.830	ปานกลาง
148	พัฒนานักเรียนให้มีความอดทน และรับผิดชอบกับงานที่ทำ	3.582	0.554	ปานกลาง
149	การจัดหาพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน	4.023	0.830	ปานกลาง
150	เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มี คุณภาพ มาตรฐานและเพียงพอ	4.047	0.862	ปานกลาง
151	พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยและเป็นสากล	3.977	0.881	ปานกลาง
152	พัฒนาพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ อย่างสม่ำเสมอเพื่อการมีสุขภาพดีของทุกคนในโรงเรียน	3.957	0.803	ปานกลาง
153	มีแผนงานการส่งเสริมสุขภาพให้แก่ครู ผู้เรียน และ บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน	3.801	0.943	ปานกลาง
154	สร้างมโนทัศน์เรื่องความเสมอภาคในด้านกำลัง ความสามารถให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาให้นักเรียนได้ พัฒนาตนเอง	3.980	0.842	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
155	คอมพิวเตอร์มีส่วนในการเรียนรู้ได้และต้องออกแบบให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน	3.836	0.996	ปานกลาง
156	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ มาช่วยเติมเต็มให้เด็กดึงศักยภาพในตัวออกมา	3.848	0.976	ปานกลาง
157	โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะปัญหา	3.832	1.021	ปานกลาง
158	การสร้างให้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อม เพื่อชีวิตที่มีความสุข เช่น มีนโยบายปลอดบุหรี่ ปลอดสุรา มีอุปกรณ์และสถานที่ที่ปลอดภัยให้นักเรียน ครู บุคลากรในโรงเรียน ออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬา มีอาหารเพื่อสุขภาพ ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ฯลฯ	3.750	1.077	ปานกลาง
159	มีบริการที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษา แนะนำทางด้านสุขภาพให้กับนักเรียน และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน การบริการด้านวิชาการ ออกกำลังกาย การบริการด้านอาหาร ฯลฯ	3.805	1.041	ปานกลาง
160	กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน	3.762	1.082	ปานกลาง
161	การใช้หลักสูตรควรจะมีลักษณะเฉพาะสำหรับเด็กพิการทางหูไม่ควรไปอิงกับเด็กปกติ	3.703	1.140	ปานกลาง
162	การบริหารโรงเรียนโดยมีการนิเทศติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลงานตลอดเวลา	3.668	1.129	ปานกลาง
163	บริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบ POLC	3.672	1.124	ปานกลาง
164	ศูนย์การเรียนรู้กับโฮมสคูล หรือการเรียนการสอนเองที่บ้าน	3.754	1.080	ปานกลาง
165	การจัดกิจกรรมต้องมีการปรับให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ให้เด็กได้สัมผัสกับประสบการณ์ตรง	3.633	1.204	ปานกลาง
166	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องช่วยให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้	3.574	1.209	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
167	ประเมินกระบวนการสอนของครู มีการวางเป้าหมาย และวัดผลตามเป้าหมายที่วางไว้	3.605	1.197	ปานกลาง
168	ผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ มีจรรยาบรรณในการบริหาร หาเทคนิคในการบริหารจัดการ ต้องมีการนิเทศแบบมี ส่วนร่วม	3.637	1.248	ปานกลาง
169	ครูต้องมีองค์ความรู้ มีความเสียสละและจรรยาบรรณ ของวิชาชีพครู	3.574	1.253	ปานกลาง
170	นักเรียนต้องให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน	3.836	0.910	ปานกลาง
171	ภาคีเครือข่ายต้องให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษา	3.801	0.909	ปานกลาง
172	ให้อิสระในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการอยู่เวรหอ	3.676	1.092	ปานกลาง
173	การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และ บุคลากรในการอยู่เวรหอพัก	3.941	0.877	ปานกลาง
174	เน้นการอบรมและพัฒนาครูบุคลากรให้มีการปฏิบัติจริง ในโรงเรียน	4.012	0.838	ปานกลาง
175	เตรียมความพร้อมตั้งแต่ในโรงเรียน เพื่อเข้าสู่การ ปฏิบัติงานจริง	3.992	0.802	ปานกลาง
176	เตรียมครูให้พร้อมกับการเข้าสู่อาเซียนเพื่อนำความรู้มา สอนนักเรียน	4.031	0.853	ปานกลาง
177	มีการติดต่อสื่อสารทางสื่อเทคโนโลยีระหว่าง สถานศึกษากับศิษย์เก่า	4.016	0.885	ปานกลาง
178	โครงการหนึ่งหอพักหนึ่งอาชีพ เพื่อฝึกการประกอบ อาชีพ และทางสถานศึกษาจะต้องเป็นสื่อกลางในการ หาตลาดให้กับนักเรียน	4.043	0.864	ปานกลาง
179	จัดทำบันทึกความร่วมมือ(MOU) เพื่อประกอบอาชีพ ระหว่างโรงเรียนและบริษัท	4.043	0.860	ปานกลาง
180	บรรยายภาคการเรียนที่เหมือนการปฏิบัติงานจริง เช่น สหกรณ์ในโรงเรียนให้นักเรียนได้มา รับเงินทำบัญชี ฯลฯ	4.023	0.885	ปานกลาง
181	ขยายเด็กพิการให้เข้าสู่การเรียนร่วมกับเด็กปกติ	4.121	0.861	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
182	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องแยกความสามารถของเด็กตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	3.988	0.856	ปานกลาง
183	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติ เอง ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง	4.086	0.850	ปานกลาง
184	หลักสูตรการเรียนการสอนนักเรียนต้องสามารถการใช้ ภาษามือไทยและภาษาไทย	3.949	0.930	ปานกลาง
185	ผู้บริหารจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดย อาศัยสื่อ ICT เข้ามาบริหารจัดการ	3.785	0.824	ปานกลาง
186	การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และท้องถิ่น	3.957	0.878	ปานกลาง
187	ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตาม ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี	3.926	0.898	ปานกลาง
188	การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิทย ฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการ มีรายได้ เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการ สร้างขวัญและกำลังใจ	3.945	0.936	ปานกลาง
189	ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ จะช่วย พิจารณานักเรียนที่มีความต้องการพิเศษอะไร และจะ ได้จัดการสอนที่สนองต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ	3.930	0.883	ปานกลาง
190	การสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับบุคลากรกลุ่มพี่ เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน	4.063	0.795	ปานกลาง
191	ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธา ให้แก่องค์กร	4.020	0.804	ปานกลาง
192	ปัจจัยในการรับเด็กหูหนวกเข้าทำงาน จะขึ้นอยู่กับ คุณภาพของนักเรียน	3.988	0.892	ปานกลาง
193	ผู้ปกครองควรใส่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูล เกี่ยวกับตัวนักเรียน	4.051	0.886	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ) (n=256)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษา ของประเทศไทยในทศวรรษหน้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
194	ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้สึกความ ประทับใจประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไป ทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และมีการ สร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน	3.910	0.918	ปานกลาง
195	ผู้เรียนได้เรียนอย่างปลอดภัยและมีความสุข ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการรวมทั้งอาคารเรียนมั่นคงอยู่ในสภาพใช้ งานได้ดี	3.852	0.827	ปานกลาง
รวม		4.045	0.852	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าทั้ง 195 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.045 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.852 ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 โดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ตัวแปรที่ 28 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนา ตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ( $\bar{x}$  = 4.367, S.D. = 0.740) รองลงมาเป็นอันดับที่ 2 คือ ตัวแปรที่ 111 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะงานอาชีพ ส่งเสริมกิจกรรมการใช้แหล่งเรียนรู้ให้หลากหลาย ( $\bar{x}$  = 4.348, S.D. = 0.725)

3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis หรือ PCA)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผล ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 7 ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.784
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	65867.066
Df	18915
Sig.	.000

จากตารางที่ 7 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling) มีค่าเท่ากับ 0.784 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูลสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าโดยเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการพิจารณาองค์ประกอบคือ ค่าไอเกน (eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ในการพิจารณาตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า 0.7 ขึ้นไป และจากค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ตัวแปรทุกองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (maximum likelihood) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) โดยใช้วิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax rotation)

ผลการวิเคราะห์โดยสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบทั้งหมด 33 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนองค์ประกอบและค่าแปรปรวนของตัวแปร Eigenvalues

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % of variance)
1	55.629	28.528	28.528	55.629	28.528	28.528	31.399	16.102	16.102
2	16.826	8.629	37.156	16.826	8.629	37.156	17.793	9.125	25.227
3	11.151	5.718	42.874	11.151	5.718	42.874	14.730	7.554	32.781
4	8.189	4.199	47.074	8.189	4.199	47.074	13.552	6.950	39.730
5	7.663	3.930	51.003	7.663	3.930	51.003	9.734	4.992	44.722
6	5.532	2.837	53.840	5.532	2.837	53.840	6.700	3.436	48.158
7	4.654	2.387	56.227	4.654	2.387	56.227	5.801	2.975	51.133
8	4.276	2.193	58.420	4.276	2.193	58.420	5.464	2.802	53.935
9	3.674	1.884	60.304	3.674	1.884	60.304	4.606	2.362	56.297
10	3.258	1.671	61.975	3.258	1.671	61.975	3.351	1.718	58.016

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนองค์ประกอบและค่าแปรปรวนของตัวแปร Eigenvalues (ต่อ)

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % of variance)
11	2.976	1.526	63.500	2.976	1.526	63.500	2.689	1.379	59.394
12	2.448	1.255	64.756	2.448	1.255	64.756	2.587	1.327	60.721
13	2.325	1.192	65.948	2.325	1.192	65.948	2.522	1.293	62.014
14	2.244	1.151	67.099	2.244	1.151	67.099	2.467	1.265	63.280
15	2.149	1.102	68.201	2.149	1.102	68.201	2.396	1.229	64.508
16	2.041	1.047	69.248	2.041	1.047	69.248	2.383	1.222	65.730
17	1.863	.956	70.203	1.863	.956	70.203	2.367	1.214	66.944
18	1.777	.911	71.114	1.777	.911	71.114	2.301	1.180	68.125
19	1.725	.885	71.999	1.725	.885	71.999	2.208	1.133	69.257
20	1.611	.826	72.826	1.611	.826	72.826	1.956	1.003	70.260
21	1.560	.800	73.626	1.560	.800	73.626	1.917	.983	71.243
22	1.459	.748	74.374	1.459	.748	74.374	1.886	.967	72.210
23	1.427	.732	75.105	1.427	.732	75.105	1.866	.957	73.167
24	1.403	.719	75.825	1.403	.719	75.825	1.829	.938	74.105
25	1.315	.674	76.499	1.315	.674	76.499	1.685	.864	74.969
26	1.253	.643	77.142	1.253	.643	77.142	1.654	.848	75.817
27	1.231	.631	77.773	1.231	.631	77.773	1.602	.821	76.639
28	1.174	.602	78.375	1.174	.602	78.375	1.504	.771	77.410
29	1.135	.582	78.957	1.135	.582	78.957	1.487	.762	78.173
30	1.092	.560	79.517	1.092	.560	79.517	1.454	.746	78.918
31	1.069	.548	80.065	1.069	.548	80.065	1.449	.743	79.661
32	1.051	.539	80.604	1.051	.539	80.604	1.424	.730	80.392
33	1.007	.516	81.120	1.007	.516	81.120	1.421	.729	81.120

\*มีค่านำหนักของตัวแปร (factor loading) เท่ากับ 0.700 ขึ้นไป

จากตารางที่ 8 พบว่าผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis หรือ PCA) และด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดย

ใช้วิธีแวนิแมกซ์ (varimax rotation) ได้ 33 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (kaiser) และการเลือกตัวชี้วัดจากจำนวนตัวแปรในแต่ละตัวชี้วัดที่ต้องมีตัวแปรบรรยายตัวชี้วัดนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.700 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าเป็นไปตามเกณฑ์ ทั้ง 7 องค์ประกอบ แต่มีบางตัวที่มีน้ำหนักองค์ประกอบไม่ถึง 0.700 ทำให้ตัวแปรในการพิจารณาเหลือเพียง 89 ปัจจัย จากตัวแปรทั้งหมด 195 ปัจจัย สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด ได้เท่ากับ ร้อยละ 51.133 ซึ่งจำแนกได้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มขององค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ						
	ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6	ด้านที่ 7
topic056	.824						
topic041	.802						
topic042	.793						
topic059	.792						
topic068	.781						
topic055	.781						
topic043	.776						
topic070	.773						
topic057	.765						
topic045	.763						
topic044	.762						
topic052	.755						
topic051	.755						
topic037	.747						
topic054	.747						
topic046	.746						
topic069	.743						
topic067	.734						
topic040	.730						
topic039	.728						
topic047	.719						
topic072	.716						
topic050	.711						
topic038	.706						

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มขององค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ						
	ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6	ด้านที่ 7
topic121		.822					
topic117		.821					
topic116		.800					
topic109		.797					
topic120		.792					
topic115		.768					
topic113		.749					
topic123		.737					
topic112		.734					
topic114		.734					
topic108		.732					
topic118		.730					
topic119		.730					
topic106		.725					
topic122		.719					
topic124		.705					
topic092			.828				
topic091			.825				
topic088			.823				
topic093			.818				
topic089			.817				
topic090			.810				
topic087			.810				
topic086			.800				
topic094			.797				
topic085			.749				
topic099			.713				
topic098			.703				
topic083			.701				
topic096			.700				
topic163				.894			
topic164				.890			
topic160				.887			
topic158				.878			

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มขององค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ						
	ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6	ด้านที่ 7
topic161				.867			
topic159				.854			
topic162				.824			
topic157				.816			
topic166				.795			
topic167				.793			
topic156				.771			
topic155				.769			
topic165				.768			
topic168				.753			
topic169				.713			
topic146					.796		
topic147					.792		
topic141					.786		
topic140					.786		
topic143					.776		
topic150					.760		
topic142					.759		
topic149					.744		
topic179						.867	
topic180						.864	
topic181						.851	
topic178						.839	
topic176						.797	
topic182						.790	
topic177						.756	
topic175							
topic189							.799
topic188							.799
topic187							.772
topic190							.746

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มขององค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ						
	ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6	ด้านที่ 7
topic186							.712
รวมทั้งสิ้น 89 ตัวแปร	24 ตัวแปร	16 ตัวแปร	14 ตัวแปร	15 ตัวแปร	8 ตัวแปร	7 ตัวแปร	5 ตัวแปร

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้ามี 7 ด้าน จำนวน 89 ตัวแปร ประกอบด้วยด้านที่ 1 จำนวน 24 ตัวแปร ด้านที่ 2 จำนวน 16 ตัวแปร ด้านที่ 3 จำนวน 14 ตัวแปร ด้านที่ 4 จำนวน 15 ตัวแปร ด้านที่ 5 จำนวน 8 ตัวแปร ด้านที่ 6 จำนวน 7 ตัวแปร และด้านที่ 7 จำนวน 5 ตัวแปร

จากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัย ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis หรือ PCA) แล้วได้องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลงานการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า โดยจำแนกเป็นตัวแปรดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic056	การสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงให้กับบุคลากรกลุ่มพี่เลี้ยงเด็กพิการ มาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน	0.824
topic041	การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิทยฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการ มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ	0.802
topic042	ครูต้องมีองค์ความรู้ มีความเสียสละและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู	0.793
topic059	การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรในการอยู่เวรหอพัก	0.792
topic068	ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ จะช่วยพิจารณา นักเรียนว่ามีความต้องการพิเศษอะไร และจะได้จัดการสอนที่สนองต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ	0.781

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic055	เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มีคุณภาพ มาตรฐานและเพียงพอ	0.781
topic043	พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยและเป็น สากล	0.776
topic070	จัดอบรม บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา	0.773
topic057	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ คุณวุฒิ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพ ครู การศึกษาพิเศษ	0.765
topic045	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตครู รวมถึงให้ครูได้รับการพัฒนาเต็ม ตามศักยภาพ	0.763
topic044	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผู้ดูแลคนพิการ	0.762
topic052	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษให้ มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อการมีงานทำสำหรับคน พิการ	0.755
topic051	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้ง เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ความสามารถ มีความ เข้าใจ และประสบการณ์ตลอดจนมีทักษะด้านเทคโนโลยี ภาษาพร้อม ก้าวสู่สากล เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ ละกลุ่ม/ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	0.755
topic037	พัฒนาระบบการประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรที่ ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาผู้ด้อยโอกาสเพื่อเป็นการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	0.747
topic054	สร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อความร่วมมือทาง การศึกษา คูงานและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	0.747
topic046	พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ เด็กด้อยโอกาสเฉพาะกลุ่ม เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ป้องกันได้อย่าง ถูกต้อง	0.746
topic069	พัฒนาฐานข้อมูลบริการล่ามภาษามือที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.743
topic067	มีระบบการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาให้มี ศักยภาพ	0.734

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic040	การให้ค่าตอบแทนความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ เน้นผลสัมฤทธิ์	0.730
topic039	มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถคัดสรรคนเก่ง คนดี เข้าทำงาน ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	0.728
topic047	พัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานให้มีความรู้และมีความชำนาญงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.719
topic072	พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน	0.716
topic050	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข	0.711
topic038	โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ภาษาแม่ไทยให้มากขึ้น เพื่อให้ การสื่อสารกับนักเรียนเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง	0.706
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		31.399
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		16.102

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.706 – 0.824 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 31.399 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 16.102 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 24 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 16.102 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic121	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้ เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา พิเศษสำหรับคนพิการ นำร่อง 4 ประเภทความพิการ	0.822
topic117	นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ในหลักสูตรและ วิธีการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มี ทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตที่สามารถสนองต่อวิถี ชีวิตและความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล	0.821

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic116	เป้าหมายคือให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป ฟังตนเองได้ มีทักษะที่จำเป็น มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	0.800
topic109	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดดำเนินงานผลิตสื่อการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ	0.797
topic120	พัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาการ ที่สามารถแข่งขันได้ โดยการสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันและเป็นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของนักเรียน	0.792
topic115	ร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	0.768
topic113	จัดหลักสูตรเพื่อใช้ในการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชน	0.749
topic123	บริหารวิชาการแบบบูรณาการจากโรงเรียนสู่ตลาดแรงงานและสังคม	0.737
topic112	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาชีพของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	0.734
topic114	ขยายเด็กพิการให้เข้าสู่การเรียนรู้ร่วมกับเด็กปกติ	0.734
topic108	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องแยกความสามารถของเด็กตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	0.732
topic118	หน่วยงานต้นสังกัดจัดสนับสนุนให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงในระบบการเรียนรู้ร่วม	0.730
topic119	ส่งเสริมการจัดระบบการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสเป็นรายบุคคล/แผนพัฒนาการศึกษาเฉพาะบุคคล (individual Education Plan )	0.730
topic106	พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการวิจัย ที่เน้นการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ และICT	0.725
topic122	ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสให้มีความสามารถและสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อพัฒนาตนเอง	0.719
topic124	โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะปัญหา	0.705
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		17.793
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		9.125

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.705–0.822 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 17.793 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 9.125 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 9.125 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3 (n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
topic092	จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงนักเรียนทุกคน	0.828
topic091	อุตสาหกรรมภาคบริการมีความต้องการแรงงาน การผลิตนักเรียนเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงสังคม	0.825
topic088	นักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนโสตศึกษามีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม	0.823
topic093	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ	0.818
topic089	จัดระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา	0.817
topic090	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาเครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของคนพิการ	0.810
topic087	การจัดการพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน	0.810
topic086	ระบบการดูแลให้คำปรึกษานักเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	0.800
topic094	กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยตัววิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน	0.797
topic085	ผู้เรียนได้เรียนอย่างปลอดภัยและมีความสุข ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอาคารเรียนมั่นคงอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี	0.749
topic099	จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้	0.713

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic098	จัดทำบันทึกความร่วมมือ(MOU) เพื่อประกอบอาชีพ ระหว่างโรงเรียน และบริษัท	0.703
topic083	บรรยากาศการเรียนที่เหมือนการปฏิบัติงานจริง เช่น สหกรณ์ใน โรงเรียนให้นักเรียนได้มา รับเงินทำบัญชี ฯลฯ	0.701
topic096	ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้สึกความประทับใจ ประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไปทำงานเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์เรียนรู้และมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน	0.700
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		14.730
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		7.554

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.700– 0.828 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.730 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 7.554 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 7.554 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic163	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาที่ จัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีระบบการประกันคุณภาพการจั ดการศึกษา	0.894
topic164	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐานและจัดระบบ ประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของ สถานศึกษาทุกประเภทที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ	0.890
topic160	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำผลการประเมินคุณภาพทั้ง ภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	0.887

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
topic158	ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับอัตลักษณ์	0.878
topic161	บริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบ POLC	0.867
topic159	พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการประกันคุณภาพ	0.854
topic162	การบริหารโรงเรียนโดยมีการนิเทศติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลงานตลอดเวลา	0.824
topic157	มีการจัดแนวยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน	0.816
topic166	มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	0.795
topic167	ภาพลักษณ์ของโรงเรียนโสตศึกษาในสายตาสาธารณชนอยู่ในสถานะที่ดี	0.793
topic156	การจัดให้มีระบบการประเมินผลการศึกษาพิเศษ	0.771
topic155	ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธาให้แก่องค์กร	0.769
topic165	มีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียนโสตศึกษาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	0.768
topic168	ผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ มีจรรยาบรรณในการบริหาร หาเทคนิคในการบริหารจัดการ ต้องมีการนิเทศแบบมีส่วนร่วม	0.753
topic169	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลระดับกรม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักและประสานเครือข่าย	0.713
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		13.552
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		6.950

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 15 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.713– 0.894 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 13.552 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 6.950 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 15 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 6.950 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5 (n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic146	ส่งเสริมให้ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคนพิการ	0.796
topic147	ส่งเสริมให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคน	0.792
topic141	ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี	0.786
topic140	ภาคีเครือข่ายต้องให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา	0.786
topic143	มีการติดต่อสื่อสารทางสื่อเทคโนโลยีระหว่างสถานศึกษากับศิษย์เก่า	0.776
topic150	ผู้ปกครองควรใส่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน	0.760
topic142	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.759
topic149	มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	0.744
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		9.734
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		4.992

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.796-0.744 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.734 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 4.992 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 4.992 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6 (n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic179	ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส	0.867
topic180	รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาเพื่อคนพิการ	0.864

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic181	จัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน	0.851
topic178	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ด้วยการรับบริจาค โดยผ่านการลดหย่อนภาษี	0.839
topic176	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอส่วนแบ่งภาษีสินค้าที่เป็นต้นเหตุแห่งความพิการ	0.797
topic182	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอรัฐบาลเพิ่มงบประมาณสนับสนุน	0.790
topic177	เตรียมการงบประมาณสำหรับการบริหารงานโรงเรียนโสตศึกษาในภาคที่มีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาโรงเรียน ครอบคลุมรอบด้าน	0.756
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		6.700
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		3.436

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.756–0.867 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.700 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 3.436 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 3.436 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 7

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic189	อบรมการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางในระบบ TTRS	0.799
topic188	จัดหาเทคโนโลยีเหมาะสมต่อปริมาณการใช้ของนักเรียน	0.799
topic187	ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกสังกัดให้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมีคุณภาพ	0.772
topic190	ประชาสัมพันธ์ ธารรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ ให้เข้าถึงข้อมูลอย่างหลากหลายในทุกช่องทาง	0.746

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 7 (ต่อ)

(n=256)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
topic186	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนา ปรับปรุงระบบโปรแกรมฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้ เป็นปัจจุบัน	0.712
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		5.801
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)		2.975

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.799–0.799 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 5.801 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 2.975 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 2.975 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนตัวอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้”



แผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

จากแผนภูมิที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ “เพื่อทราบองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” พบว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 2. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3. กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4. กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 5. กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 6. กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ 7. กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

3.4 การวิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคตกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า

การวิจัยรอบนี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกับรอบแรกสำหรับตอบคำถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อหาค่ามัธยฐาน (median) ฐานนิยม (mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) เป็นรายการของคำถามเพื่อพิจารณาเลือกแนวโน้มที่เป็นไปได้ในระดับมากขึ้นไป คือ แนวโน้มที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และแนวโน้มที่มีความสอดคล้องกันของความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 ขึ้นไป และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานมีค่าไม่เกิน 1.0 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

ตาราง 17 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

กลยุทธ์ที่	มัธยฐาน (Md.)	ฐานนิยม (MO)	ฐานนิยม-มัธยฐาน (MO-Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (OR=Q3-Q1)	โอกาสที่เป็นไปได้	ความสอดคล้องของความเห็น
1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
3 กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
4 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา	4.00	3.00	1.00	4.25	3.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
5 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	4.00	4.00	0.00	4.00	4.00	0.00	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 17 แนวโน้มความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (ต่อ)

กลยุทธ์ที่		มัธยฐาน (Md.)	ฐานนิยม (Mo)	ฐานนิยม-มัธยฐาน (Mo-Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (OR=Q3-Q1)	โอกาสที่เป็นไปได้	ความสอดคล้องของความเห็น
6	กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
7	กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้	3.00	3.00	0.00	4.00	3.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง

จากตารางที่ 17 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าในระดับมาก (Md.  $\geq$  3.50) และมีความเห็นสอดคล้องในข้อกระทงแนวโน้ม (Q.R.  $\leq$  1.5, Mo-Md.  $\leq$  1) จำนวนทั้งสิ้น 7 กลยุทธ์ จากจำนวนแนวโน้มทั้งหมด 7 ข้อ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตรวจสอบองค์ประกอบของข้อเสนอแนะของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR)

4.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าว่ามีรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในขั้นตอนที่ 3 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ด้วยวิธีการประเมินโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research: EFR) และนำเสนอร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณา ด้านความเหมาะสม (propriety standards) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและการวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากเกณฑ์การเป็นตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้าน จำนวน 20 คน ดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้องครอบคลุม

กลยุทธ์ที่	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		นำไปใช้ประโยชน์		ความถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร	20	100	20	100	20	100	20	100
2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน	20	100	20	100	20	100	20	100
3 กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	20	100	20	100	20	100	20	100
4 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา	20	100	20	100	20	100	20	100
5 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	20	100	20	100	20	100	20	100
6 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	20	100	20	100	20	100	20	100
7 กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้	20	100	20	100	20	100	20	100
รวมเฉลี่ย	20	100	20	100	20	100	20	100

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้าน จำนวน 20 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า รูปแบบมีด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบว่ามีความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบว่าสามารถนำไปใช้ในการบริหารเครือข่ายได้เป็นอย่างดี และด้านความถูกต้องของรูปแบบว่ามีความครอบคลุม จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ในขั้นตอนที่ 3 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมด ด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) โดยนำเสนอร่างรูปแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ให้ผู้เชี่ยวชาญและ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ด้านคุณภาพครูและบุคลากร ประกอบด้วย 24 มาตรการ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้ 1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 2. สร้างศักยภาพให้แก่ครู บุคลากรทาง การศึกษา และนักเรียนเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3. ครูและบุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถและมีการพัฒนาตนเอง 4. ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ 5. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีหลักประกันที่มั่นคง/คุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ที่ 2 ด้านหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 16 มาตรการ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพิ่มเติม ดังนี้ 1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้ระบบที่ปรึกษาแบบโค้ช 2. มาตรฐานทางวิชาการและคุณภาพการเรียนการสอนด้านความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข 3. การจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด รวมถึงจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ 4. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตรงต่อความต้องการของตลาด เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา (Education Hub) ของอาเซียน 5. ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนในรูปแบบ Work Integrated Learning (WIL) มากขึ้นในทุกกระดับ เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานจริง

กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 14 มาตรการข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพิ่มเติม ดังนี้ 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเพื่อองค์กร 2. พัฒนาครู บุคลากรด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถและการสร้างสรรค์ 3. กำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีความต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4 ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 15 มาตรการ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพิ่มเติม ดังนี้ 1. การผลิตนักเรียนที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพ มีการบูรณาการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม 2. การผลิตนักเรียนเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงของสังคม 3. การสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันในการพัฒนาทักษะและวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 8 มาตรการข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพิ่มเติม ดังนี้ การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ (Participation)

กลยุทธ์ที่ 6 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย 8 มาตรการข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพิ่มเติม ดังนี้ 1. การมีส่วนร่วมส่งเสริมสวัสดิการของนักเรียน ครูและบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก แสวงหาและร่วมระดมทั้งด้านการเงิน วัสดุ

ครูภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการศึกษาอาจจะเป็นรูปของงบประมาณ หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เช่น การศึกษาดูงาน หรือบุคคลเพื่อเป็นวิทยากร สนับสนุนให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย 3. ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

กลยุทธ์ที่ 7 ด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มาตรการข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เพิ่มเติม ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรทุกระดับรองรับเทคโนโลยี สื่อและแหล่งเรียนรู้ 2. สร้างแหล่งเรียนรู้และส่งเสริมให้มีช่องทางการ ศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้ระบบเทคโนโลยีเสมือนจริงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการศึกษาและพัฒนาคน 4. พัฒนาทักษะใหม่ ๆ (ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี) เพื่อสร้างโอกาสแก่แรงงานให้มีศักยภาพเท่าทันและใช้โอกาสจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน 5. เพิ่มความพร้อมให้กับผู้เรียนให้มีโอกาสเพิ่มเติมทักษะฝีมือแรงงานได้ตลอดเวลาโดยผ่านระบบ ICT



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า 2) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า 3) ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EFR (ethnographic futures research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และโรงเรียนโสตศึกษา จำนวน 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 304 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 16 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 256 คน คิดเป็นร้อยละ 84.21 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) แบบสอบถามผู้วิจัยส่งผ่านหน่วยงานของไปรษณีย์ 3) การแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบรูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยเดินทางเก็บด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่ามัธยฐาน (median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ 1. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 2. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3. กลยุทธ์ด้าน

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4. กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 5. กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 6. กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ 7. กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) 0.706 – 0.824 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 17.793 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 9.125 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1

1.2 องค์ประกอบที่ 2 “กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.705–0.822 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 12.150 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 9.067 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2

1.3 องค์ประกอบที่ 3 “กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.700– 0.828 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.730 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 7.554 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็น อันดับที่ 3

1.4 องค์ประกอบที่ 4 “กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.713– 0.894 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 13.552 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 6.950 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4

1.5 องค์ประกอบที่ 5 “กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.796–0.744 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.734 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 4.992 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5

1.6 องค์ประกอบที่ 6 “กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.756–0.867 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.700 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 3.436 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6

1.7 องค์ประกอบที่ 7 “กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง

0.799–0.799 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 5.801 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 2.975 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า มี 7 กลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร ประกอบด้วย 24 มาตรการดังนี้ 1.การสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงให้กับบุคลากรกลุ่มพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน 2.การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิทยฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการมีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ 3.ครูต้องมียศความรู้ มีความเสียสละและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู 4.การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรในการอยู่เวรหอพัก 5.ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่างๆ จะช่วยพิจารณานักเรียนว่ามีความต้องการพิเศษอะไร และจะได้จัดการสอนที่สนองตอบต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ 6.เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มีคุณภาพ มาตรฐานและเพียงพอ 7.พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยและเป็นสากล 8.จัดอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา 9.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ คุณวุฒิ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู การศึกษาพิเศษ 10.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษโดยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตครู รวมถึงให้ครูได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 11.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรผู้ดูแลคนพิการ 12.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ 13.สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ และประสบการณ์ตลอดจนมีทักษะด้านเทคโนโลยี ภาษาพร้อมก้าวสู่สากล เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ละกลุ่ม/ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 14.พัฒนาระบบการประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาผู้ด้อยโอกาสเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 15.สร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อความร่วมมือทางการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเด็กด้อยโอกาสเฉพาะกลุ่ม 16.เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ป้องกันได้อย่างถูกต้อง 17.พัฒนาระบบข้อมูลบริการล่ามภาษามือที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 18.มีระบบการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพ 19.การให้ค่าตอบแทนความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ เน้นผลสัมฤทธิ์ 20.มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถคัดสรรคนเก่ง คนดี เข้าทำงาน ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 21.พัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานให้มีความรู้และมีความชำนาญงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 22.พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 23.ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข 24.โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ภาษามือไทยให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารกับนักเรียนเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 16 มาตรการดังนี้ 1.พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ นำร่อง 4 ประเภทความพิการ 2.นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ในหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตที่สามารถสนองต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล 3.เป้าหมายคือให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป พึ่งตนเองได้ มีทักษะที่จำเป็นมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 4.พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดดำเนินงานผลิตสื่อการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ 5.พัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาการ ที่สามารถแข่งขันได้ โดยการสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันและเป็นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของนักเรียน 6.ร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน 7.จัดหลักสูตรเพื่อใช้ในการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และชุมชน 8.บริหารวิชาการแบบบูรณาการจากโรงเรียนสู่ตลาดแรงงานและสังคม 9.โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาชีพของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 10.ขยายเด็กพิการให้เข้าสู่การเรียนร่วมกับเด็กปกติ 11.หลักสูตรการเรียนการสอนต้องแยกความสามารถของเด็กตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล 12.หน่วยงานต้นสังกัดจัดสนับสนุนให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงในระบบการเรียนร่วม 13.ส่งเสริมการจัดระบบการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสเป็นรายบุคคล/แผนพัฒนาการศึกษาเฉพาะบุคคล (individual Education Plan) 14.พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการวิจัย ที่เน้นการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ และ ICT 15.ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสให้มีความสามารถและสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อพัฒนาตนเอง 16.โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะปัญหา กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 14 มาตรการดังนี้ 1.จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงนักเรียนทุกคน 2.อุตสาหกรรมภาคบริการมีความต้องการแรงงานการผลิตนักเรียนเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงสังคม 3.นักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนโสตศึกษามีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม 4.จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ 5.จัดระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา 6.จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาเครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของคนพิการ 7.การจัดหาพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน 8.ระบบการดูแลให้คำปรึกษานักเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 9.กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน 10.ผู้เรียนได้เรียนอย่างปลอดภัยและมีความสุข ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการรวมทั้งอาคารเรียนมั่นคงอยู่

ในสภาพใช้งานได้ดี 11.จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 12.จัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) เพื่อประกอบอาชีพ ระหว่างโรงเรียนและบริษัท 13.บรรยากาศการเรียนที่เหมือนการปฏิบัติงานจริง เช่น สหกรณ์ในโรงเรียนให้นักเรียนได้มา รับเงินทำบัญชี ฯลฯ 14.ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้สึกความประทับใจประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไปทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 15 มาตรการ ดังนี้ 1.พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา 2.พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาทุกประเภทที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ 3.พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4.ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับอัตลักษณ์ 5.บริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบ POLC 6.พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการประกันคุณภาพ 7.การบริหารโรงเรียนโดยมีการนิเทศติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลงานตลอดเวลา 8.มีการจัดแนวยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน 9.มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 10.ภาพลักษณ์ของโรงเรียนโสตศึกษาในสายตาสาธารณชนอยู่ในสถานะที่ดี 11.การจัดให้มีระบบการประเมินผลการศึกษาพิเศษ 12.ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธาให้แก่องค์กร 13.มีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียนโสตศึกษาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 14.ผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ มีจรรยาบรรณในการบริหาร หาเทคนิคในการบริหารจัดการ ต้องมีการนิเทศแบบมีส่วนร่วม 15.พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลระดับกรม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักและประสานเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ประกอบด้วย 8 มาตรการดังนี้ 1.ส่งเสริมให้ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาคนพิการ 2.ส่งเสริมให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการเพื่อการมีงานทำ 3.ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนมี 4.ภาคีเครือข่ายต้องให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา 5.มีการติดต่อสื่อสารทางสื่อเทคโนโลยีระหว่างสถานศึกษา กับศิษย์เก่า 6.ผู้ปกครองควรใส่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน 7.บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคคุณภาพการศึกษา 8.มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ ประกอบด้วย 8 มาตรการดังนี้ 1.ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส 2.รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาเพื่อคนพิการ 3.จัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน 4.ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ด้วยการรับบริจาคโดย

ผ่านการลดหย่อนภาษี 5.ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอส่วนแบ่งภาษีสินค้าที่เป็นต้นเหตุแห่งความพิการ 6.ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอรัฐบาลเพิ่มงบประมาณสนับสนุน 7.เตรียมการงบประมาณสำหรับการบริหารงานโรงเรียนโสตศึกษาในอนาคตมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาโรงเรียน ครอบคลุมรอบด้าน 8.ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส กลยุทธ์ที่ 7 กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มาตรการดังนี้ 1.อบรมการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางในระบบ TTRS 2.จัดหาเทคโนโลยีเหมาะสมต่อปริมาณการใช้ของนักเรียน 3.ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกสังกัดให้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมีคุณภาพ 4.ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการให้เข้าถึงข้อมูลอย่างหลากหลายในทุกช่องทาง 5.การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ให้เป็นปัจจุบัน

3. ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าจากผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 ด้านคุณภาพครูและบุคลากร ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 2. สร้างศักยภาพให้แก่ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3. ครูและบุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถและมีการพัฒนาตนเอง 4. ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ 5. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีหลักประกันที่มั่นคง/คุณภาพชีวิตที่ดี กลยุทธ์ที่ 2 ด้านหลักสูตรและการสอน ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้ระบบที่ปรึกษาแบบโค้ช 2. มาตรฐานทางวิชาการและคุณภาพการเรียนการสอนด้านความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข 3. การจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด รวมถึงจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ 4. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตรงต่อความต้องการของตลาด เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา (Education Hub) ของอาเซียน 5. ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนในรูปแบบ Work Integrated Learning (WIL) มากขึ้นในทุกระดับ เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานจริง กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการบริหารจัดการศึกษา ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเพื่อองค์กร 2. พัฒนาครู บุคลากรด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถและการสร้างสรรค์ 3. กำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีความต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 4 ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. การผลิตนักเรียนที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพ มีการบูรณาการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม 2. การผลิตนักเรียนเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงของสังคม 3. การสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันในการพัฒนาทักษะและวิชาชีพ กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ทุกฝ่ายให้มีส่วน

ร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ (Participation) กลยุทธ์ที่ 6 ด้านงบประมาณ ข้อเสนอแนะของ ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. การมีส่วนร่วมส่งเสริมสวัสดิการของนักเรียน ครูและบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก แสวงหาและร่วมระดมทั้งด้านการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการศึกษาอาจจะเป็นรูปของงบประมาณ หรือความรู้ที่ เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เช่น การศึกษาดูงาน หรือบุคคลเพื่อเป็นวิทยากร สนับสนุนให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย 3. ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบ ได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส กลยุทธ์ที่ 7 ด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้ ข้อเสนอแนะของ ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรทุกระดับรองรับเทคโนโลยี สื่อและแหล่งเรียนรู้ 2. สร้างแหล่งเรียนรู้และส่งเสริมให้มีช่องทางการ ศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองได้ ตลอดชีวิต 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้ระบบเทคโนโลยีเสมือนจริงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการศึกษา และพัฒนาคน 4. พัฒนาทักษะใหม่ ๆ (ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี) เพื่อสร้างโอกาสแก่แรงงานให้มี ศักยภาพเท่าทันและใช้โอกาสจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน 5. เพิ่มความร่วมมือให้กับผู้เรียน ให้มีโอกาสเพิ่มเติมทักษะฝีมือแรงงานได้ตลอดเวลาโดยผ่านระบบ ICT

### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยใน ทศวรรษหน้า”

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ด้วยการศึกษานว น้อมความเป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ด้วยกระบวนการวิจัยในการอภิปรายในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายโดยภาพรวมและราย ด้านดังนี้

1.1 จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยใน ทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร, กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน, กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน, กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการศึกษา, กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การ พัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน, กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ, กลยุทธ์ที่ 7 กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะในการกำหนดกลยุทธ์การ บริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้านั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องตา หน้าทีหลักของการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา 6 ด้าน คือ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ถือเป็นการ กำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กรและจะมีการกำหนดกลยุทธ์ย่อย หรือเรียกว่ากลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กรและจะมีการกำหนดกลยุทธ์ ย่อยหรือเรียกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบทแมนและสเนล (Bateman and snell) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่

เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์การ ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสานประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากทัศนะในวงกว้างเพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ 1.กลยุทธ์ระดับบริษัท 2.กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3.กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะช่วยบอกกิจกรรมของแต่ละหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่สำหรับแต่ละหน้าที่องค์กรจะช่วยการบริหาร สอดคล้องกับ เดสส์ และ มิลเลอร์ (Dess and Miller) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็น วิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถ้อยแถลง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนีและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว สอดคล้องกับ วิลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

1.2 การอภิปรายผลเป็นรายด้านของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร ประกอบด้วย 24 มาตรการดังนี้ 1.การสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงให้กับบุคลากรกลุ่มที่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน 2.การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิทยฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการ มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญ

และกำลังใจ 3.ครูต้องมียุทธศาสตร์ มีความเสียสละและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู 4.การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรในการอยู่เวรหอพัก 5.ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ จะช่วยพิจารณานักเรียนว่ามีความต้องการพิเศษอะไร และจะได้จัดการสอนที่สนองตอบต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ 6.เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มีคุณภาพ มาตรฐานและเพียงพอ 7.พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐานทันสมัยและเป็นสากล 8.จัดอบรม บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา 9.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ คุณวุฒิ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู การศึกษาพิเศษ 10.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษโดยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตครู รวมถึงให้ครูได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 11.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผู้ดูแลคนพิการ 12.พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ 13.สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ และประสบการณ์ตลอดจนมีทักษะด้านเทคโนโลยี ภาษาพร้อมก้าวสู่สากล เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ละกลุ่ม/ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 14.พัฒนาระบบการประเมินเพื่อการมีวิถีสถาบันและการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาผู้ด้อยโอกาสเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 15.สร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อความร่วมมือทางการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเด็กด้อยโอกาสเฉพาะกลุ่ม 16.เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ป้องกันได้อย่างถูกต้อง 17.พัฒนาฐานข้อมูลบริการล่ามภาษามือที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 18.มีระบบการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพ 19.การให้ค่าตอบแทนความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ เน้นผลสัมฤทธิ์ 20.มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถคัดสรรคนเก่ง คนดี เข้าทำงาน ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 21.พัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานให้มีความรู้และมีความชำนาญงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 22.พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 23.ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข 24.โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ภาษาไทยให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารกับนักเรียนเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 2. สร้างศักยภาพให้แก่ครู บุคลากรทาง การศึกษา และนักเรียนเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3. ครูและบุคลากรทำงานอย่าสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาตนเอง 4. ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ 5. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีหลักประกันที่มั่นคง/คุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธร สุนทรายุทธ์ กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงทรัพยากรมนุษย์ว่าในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรมการให้รางวัลและการลงโทษ ความเสี่ยงด้านการเงินที่ครอบคลุมถึงความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ สอดคล้องกับ สุรัชย์ เทียนขาว กล่าวว่า สภาพจริงของปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเร่งรัดแก้ไข เนื่องจากคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในประเทศโดยรวมจากการประเมินผลจากสำนักต่างๆ ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษาขังอยู่ในลำดับกลางๆ ไปท้ายๆ ในระบบ ranking แม้ว่าเราจะดำเนินการปฏิรูปครูด้วยระบบต่างๆ ทั้งการผลิตครู การพัฒนาครู การกำหนดมาตรฐานด้านครูและการให้รางวัลตอบแทนก็ตามแต่การปฏิบัติจริงของครูในโรงเรียนต่างๆ จะต้องทำงานในสองส่วน 2 ส่วนคือส่วนงานสนับสนุนและส่วนงานสอน ครูต้องทำเองทั้งหมดทุกภารกิจพูดง่าย ๆ ก็คือครูจะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการในเวลาเดียวกันกับเป็นผู้สอนทำให้ไม่มีเวลาในการออกแบบการสอนเตรียมการสอน พัฒนาเด็กและบริหารวิชาการแก่เด็กโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดกลางและเล็กเป็นเรื่องที่จำเป็นเร่งด่วนค่อนข้างมากที่รัฐบาลจะต้องจัดหาคนไปทำงานด้านการสนับสนุนให้กับโรงเรียนทุกแห่ง สอดคล้องกับ ดาร์ลิ่ง- แฮมมอนด์ (Darling- Hammond) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาวิชาชีพที่ช่วยปรับปรุงการสอนว่าต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ กล่าวคือ การให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดภาระหน้าที่ด้านการสอนและการประเมินผล มีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกัน มีการสนับสนุนการเป็นแบบอย่างการสอนงาน และการเชื่อมโยงการพัฒนากับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ของโรงเรียน สอดคล้องกับ วรรณดี เกตแก้ว กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการต่างๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงความรู้ ทักษะ เจตคติของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำความรู้ที่ได้มาให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครู มีการศึกษาโปรแกรมการสอน หรือการปฏิบัติด้านการสอนที่ได้รับการยอมรับและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกับครู จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอน กระตุ้นส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุม สัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกันและกันและให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมสัมมนา สอดคล้องกับ องคินันท์ อินทรกำแหง ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกันที่นำมาใช้ในการทำงานว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่ายเป็นความร่วมมือกันเมื่อภารกิจที่ต้องทำงานประสานกับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นมากขึ้นเพื่อให้ภารกิจของกลุ่มบรรลุเป้าหมายเมื่อจำเป็นต้องประสานร่วมมือกันจึงเกิดการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ คันนิงแฮมและคอร์เดโร (Cunningham and Cordeiro) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรควรเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการทางวิชาชีพวางแผน จัดองค์การและเอื้ออำนวยให้มีโปรแกรมที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จัดเตรียมความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาและกิจกรรมเพื่อพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มในการพัฒนาตนเอง แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานความเชื่อในปรัชญาของการศึกษาตลอดชีวิตเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้และความเชื่อว่าครูควรมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของตนเอง โดยครูต้องเห็นความจำเป็นของกิจกรรมการพัฒนา ต้อง

เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเพื่อกิจกรรมดังกล่าว และรู้สึกถึงความก้าวหน้าและสมรรถนะโดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์การโดยรวมมากขึ้นสอดคล้องกับ จตุรงค์ ธนะสีสังกูร กล่าวว่าการพัฒนาครู เช่น จัดอบรม ส่งเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อให้มีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาพิเศษ นั้นแสดงให้เห็นว่ามีการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และตัวครูเองก็เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ ฟรอสต์และดิวรัน (Frost and Durrant) ได้กล่าวว่า ครูทุกคนในสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change agent) ถึงแม้ว่าครูจะมีบทบาทผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม และต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) โดยที่บุคคลในองค์กรทุกคนสามารถสร้างความรู้ด้วยตนเองจากการเรียนรู้ร่วมกัน และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ซึ่งนอกจากทำให้เกิดการเรียนรู้แล้วยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรอีกด้วย อันจะนำไปสู่การทำงานอย่างร่วมมือรวมพลัง ความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษาได้ด้วยตนเองและคงสภาพของการพัฒนานั้นไว้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบอร์ควิสต์ (Borquist) ศึกษาพบว่า ลักษณะของงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารจะช่วยทำให้ครูในสถานศึกษาเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับ ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) สรุปว่า บุคคลจะพึงพอใจในงานก็ต่อเมื่อประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยม และความต้องการของตน รวมทั้งผู้บริหารที่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของครู ส่งเสริมเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับวอห์น สเตทเลอร์ และมอห์แมน (Wohlstetter and Mohrman) กล่าวว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงาน เพื่อการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาสู่ความสำเร็จต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีอาชีพ ควรพัฒนาทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการ การให้รางวัลแก่ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรทำให้หลายรูปแบบคือ ทำป้ายหรือให้คำชมเชย จัดเลี้ยงในวาระต่างๆหรือบางครั้งให้เงินเป็นค่าตอบแทน สอดคล้องกับรสนันท์ อรรถพันธ์ กล่าวว่าการพัฒนาครู คือ ภาพลักษณ์ของครูในเรื่องการสอน ความเอาใจใส่ต่อเด็ก การทุ่มเท เสียสละ ต้องปรากฏเป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม คงเนื่องจากเพราะครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในระดับปฏิบัติการ เพราะมีหน้าที่โดยตรงในการอบรม และสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ตามปรัชญาการศึกษาของชาติครูในฐานะผู้สอนจึงเป็นผู้ขับเคลื่อนเป้าหมายหรือนโยบายด้านการเรียนการสอน ซึ่งสาระสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการใช้การสอนที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นการคิดวิเคราะห์ และจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ตรงตามสภาพของผู้เรียน การพัฒนาครูจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุประสิทธิผลที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพทางการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียน การพัฒนาครูและกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนคู่พัฒนาในกรุงเทพมหานครมีการดำเนินการในระดับมาก สอดคล้องกับรัตนจำเริญ เพชรแก้ว กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การให้การสนับสนุน การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงานความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือองค์ประกอบ แนวปฏิบัติเงื่อนไข และสิ่งที่

ต้องพิจารณาในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ระบบโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารองค์การ บุคลากร ความไว้วางใจในองค์การ ลักษณะงาน และสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับ ลูกน้อง สอดคล้องกับมุกดา พัฒนะอนเนก กล่าวว่า การให้บริการด้วยใจรัก ความเสียสละ จะเห็นได้ว่าบุคลากรที่ให้ความช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเหล่านี้ จะคลุกคลีอยู่กับเด็กเกือบตลอดเวลาเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่จะให้การอบรมและการให้การศึกษาแก่เด็กเหล่านี้ เป็นไปอย่างดีราบรื่น และเกิดผลอย่างแท้จริง สืบเนื่องจากว่า บุคลากรครูหรือบุคลากรอื่นๆ ให้การอบรม สั่งสอน และให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ให้กำลังใจ กระตุ้นเร้าความสนใจ ซึ่งแสดงถึง น้ำใจ ความเสียสละ ความอดทนและความอดสาหะวีริยะ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการทุ่มเทเพื่อให้เด็กได้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีต่อไปในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 16 มาตรการดังนี้ 1.พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ นำร่อง 4 ประเภทความพิการ 2.นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ในหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝัง คุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตที่สามารถ สมองต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล 3.เป้าหมายคือให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติ กิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป พึ่งตนเองได้ มีทักษะที่ จำเป็นมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 4.พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดดำเนินงานผลิต สื่อการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ 5.พัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาการ ที่สามารถแข่งขันได้ โดยการ สร้างผลงานเพื่อการแข่งขันและเป็นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของนักเรียน 6.ร่วมมือกับ สถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน 7.จัดหลักสูตรเพื่อใช้ในการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และชุมชน 8.บริหารวิชาการแบบบูรณาการจากโรงเรียนสู่ตลาดแรงงานและสังคม 9.โรงเรียนจัดทำ หลักสูตรอาชีพของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 10.ขยายเด็กพิการให้เข้าสู่ การเรียนร่วมกับเด็กปกติ 11.หลักสูตรการเรียนการสอนต้องแยกความสามารถของเด็กตามความ แตกต่างของแต่ละบุคคล 12.หน่วยงานต้นสังกัดจัดสนับสนุนให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ในระบบการเรียนร่วม 13.ส่งเสริมการจัดระบบการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของเด็ก ด้อยโอกาสเป็นรายบุคคล/แผนพัฒนาการศึกษาเฉพาะบุคคล (individual Education Plan) 14.พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการวิจัย ที่เน้นการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ และ ICT 15.ส่งเสริม การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็กด้อยโอกาสให้มี ความสามารถและสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อพัฒนาตนเอง 16.โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการ สอน ทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะปัญหา ข้อเสนอแนะของ ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้ระบบที่ปรึกษาแบบโค้ช 2. มาตรฐานทางวิชาการและคุณภาพการเรียนการสอนด้านความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข 3. การจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมี ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด รวมถึงจะต้องส่งเสริมให้

ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเติมตามศักยภาพ 4. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตรงต่อความต้องการของตลาด เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา (Education Hub) ของอาเซียน 5. ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนในรูปแบบ Work Integrated Learning (WIL) มากขึ้นในทุกระดับ เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักษณ์ เรือนทอง กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและปัจจัยด้านที่เน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วย โรงเรียนที่ใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน โรงเรียนเน้นบทบาทด้านการศึกษาของสถานศึกษาได้ชัดเจน ผู้บริหารพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถตลอดเวลา ครูมีมาตรฐานระบบการประเมินผลที่ชัดเจน ครูมีการสอนที่คำนึงถึงศักยภาพของเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ถือว่าเป็นคุณลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับจางกลนี วีระเศรษฐกุลและคณะ ได้ศึกษาโรงเรียนต้นแบบการทดลองสอนแบบสองภาษาสำหรับเด็กอนุบาล ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับวิทยาลัยราชสุดา พบว่า มีโครงสร้างของภาษามือไทย ทฤษฎีการสอนแบบสองภาษา คณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญโครงการ มีความเห็นต่อครูประจำการสอนรับการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ผลการประเมินปัญหาอุปสรรคของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า บริบท การเตรียมบุคลากรทั้งโรงเรียนและผู้ปกครองให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบสองภาษาอย่างไม่เพียงพอ โรงเรียนบางแห่งมีสถานที่ไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนววอลดอร์ฟ ส่วนนวัตกรรมการศึกษาการสอบแบบสองภาษาสำหรับเด็กอนุบาลตามแนวทางการศึกษาวอลดอร์ฟ โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยเชื่อมั่นว่าการศึกษาที่ดี ถูกต้องนั้นต้องเป็นไปเพื่อความเป็นมนุษย์บรรลुซึ่งความดี ความงามและความพร้อมกันไปด้วยโดยเปิดโอกาสให้เด็กสามารถสัมผัส เรียนรู้และเข้าใจดีต่างๆ ของความเป็นมนุษย์รอบด้านและมีดุลยภาพทั้งกาย ใจและสติปัญญา สอดคล้องกับ บุซบง ต้นติวังค์ ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการศึกษาวอลดอร์ฟไว้ว่า เพื่อช่วยให้มนุษย์บรรลุศักยภาพสูงสุดที่ตนมี และสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางของชีวิตตนเองได้อย่างมีอิสระ ตามความสามารถของตน แต่มนุษย์จะบรรลุศักยภาพสูงสุดไม่ได้ถ้าเขาไม่มีโอกาสได้สัมผัสหรือค้นพบส่วนต่างๆ หลายส่วนในตนเอง ด้วยเหตุนี้การศึกษาของวอลดอร์ฟจึงเน้นการศึกษาเรื่องมนุษย์และความเกี่ยวข้องของมนุษย์กับโลกจักรวาล การเชื่อมโยงทุกเรื่องกับมนุษย์ไม่ใช่เพื่อให้นักศึกษายึดตนเอง แต่เป็นการสอนให้นักศึกษารู้จักจุดยืนที่สมดุลของคนในโลก โดยเน้นความสำคัญของการสร้างสมดุลใน 3 วิถีทางที่บุคคลสัมพันธ์กับโลกคือ ผ่านกิจกรรมทางกาย อารมณ์ความรู้สึก และผ่านความคิด การศึกษาวอลดอร์ฟเน้นการสร้างสมดุลในกิจกรรมทั้งสามด้านไว้ในกิจกรรมการเรียนการสอน แลเน้นให้เกิดความสมดุล สอดคล้องกลมกลืนในแต่ละช่วยวัยของเด็กเพื่อให้เขาเติบโตขึ้นพร้อมกับศักยภาพสูงสุดและพร้อมสำหรับการเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทายใหม่ๆ ในโลกที่กว้างใหญ่หลังจากสิบสองปีในโรงเรียนสอดคล้องกับ จตุรงค์ ธนะสีลังกูร กล่าวถึง แนวทางแก้ปัญหาการไม่มีหลักสูตรเฉพาะที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาพิเศษ คือ ควรมีการจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาพิเศษ โดยให้สำนักบริหารการศึกษาพิเศษแห่งชาติดำเนินการโดยประสานกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย เพราะเด็กที่มีความบกพร่องจะสามารถเรียนรู้

ต่างจากเด็กปกติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสภาพโรงเรียนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในการจัดการศึกษาพิเศษ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร แสดงให้เห็นว่ามีการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ โอเดน (Odden) ที่ระบุว่า โรงเรียนที่จะบริหารได้ผลดี จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เกี่ยวกับพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดกับตัวผู้เรียน มีความสัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน และวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญสม นานุนุเคราะห์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนเฉพาะกลุ่มนักเรียนที่มีความบกพร่องด้านต่าง ๆ ซึ่งใช้หลักสูตรเช่นเดียวกับหลักสูตรแกนที่กำหนด แต่จำเป็นต้องปรับให้มีความเหมาะสมแก่การเรียนรู้เป็นพิเศษและดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพของความบกพร่อง นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการวิจัยการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ และพบว่า โรงเรียนการศึกษาพิเศษเฉพาะทาง ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการสอนนักเรียนและนอกจากนี้โรงเรียนทุกสังกัดได้จัดหลักสูตรหรือมีกิจกรรมเสริมเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กเรียนที่แตกต่างกันไปตามประเภทของความบกพร่อง ดังนั้นการมีหลักสูตรเฉพาะที่มีความเหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนจึงมีความจำเป็น สอดคล้องกับรายงานของยูเนสโก (Unesco) Ashman and Elkins (1990) Haskell and Barrett (1993) Wang, Reynolds and Walberg (1990) สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมควรเป็นการดำเนินงานโดยชุมชน ต้องไม่มีรูปแบบเดียว แต่จะต้องมีรูปแบบหลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษแต่ละคนที่เข้ามาเรียนร่วมกับเด็กปกติรูปแบบการเรียนร่วมต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาการตามหลักการสอน และจิตวิทยาการศึกษาโดยต้องมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจนของผู้เกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง กลุ่มเพื่อน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง บุคลากรผู้ให้บริการทางการแพทย์หรือการฟื้นฟูสมรรถภาพ และวิทยากรจากชุมชนทั้งผู้ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ นอกจากนี้ต้องมีโปรแกรมหรือกิจกรรมพิเศษในการเตรียมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษให้พร้อมที่จะเข้ารับการเรียนร่วมด้วย และมีการเตรียมนักเรียนปกติให้พร้อมที่จะรับเพื่อนที่มีความต้องการพิเศษเข้าเรียนรวมทั้งมีการเตรียมผู้ปกครองให้ช่วยสนับสนุนการเรียนตลอดจนการป้องกันมิให้เกิดความพิการหรือความผิดปกติด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องมีการปรับปรุงสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เหมาะสมกับการที่มีเด็กพิเศษเข้ามาเรียนร่วม โดยสรุปการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมในโรงเรียนปกติโดยความร่วมมือจากชุมชน มีกิจกรรมหลัก ได้แก่ การป้องกัน (prevention) ความพิการหรือความผิดปกติ การค้นหาและประเมิน (identification and assessment) สภาพความพิการหรือความผิดปกติ การเตรียม (preparation) เด็กและผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนให้พร้อมที่จะให้มีการเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ การให้การศึกษาและการฟื้นฟูสมรรถภาพ (education provision and rehabilitation) ตลอดจนการแนะแนวในการทำงาน (employment)

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนประกอบด้วย 14 มาตรการ ดังนี้ 1.จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงนักเรียนทุกคน 2.อุตสาหกรรมภาคบริการมีความต้องการแรงงาน การผลิตนักเรียนเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงสังคม

3.นักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนโสตศึกษาที่มีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม 4.จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องร่วมดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ 5.จัดระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา 6.จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาเครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของคณาจารย์ 7.การจัดหาพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน 8.ระบบการดูแลให้คำปรึกษานักเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 9.กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน 10.ผู้เรียนได้เรียนอย่างปลอดภัยและมีความสุข ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการรวมทั้งอาคารเรียนมั่นคงอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี 11.จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 12.จัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) เพื่อประกอบอาชีพ ระหว่างโรงเรียนและบริษัท 13.บรรยากาศการเรียนที่เหมือนการปฏิบัติงานจริง เช่น สหกรณ์ในโรงเรียนให้นักเรียนได้มา รับเงินทำบัญชี ฯลฯ 14.ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้สึกความประทับใจประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไปทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเพื่อองค์กร 2. พัฒนาครู บุคลากรด้วยระบบการบริหารค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถและการสร้างสรรค์ 3. กำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินลีย์และแฮริส (Tinley&Haris) กล่าวว่า นักเรียนมีความต้องการครูแนะแนวที่มีประสบการณ์ มีความจริงใจ มีความเชี่ยวชาญและเชื่อถือได้ ซึ่งจะมีส่วนช่วยพัฒนานักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีระพร อายุวัฒน์ กล่าวว่า การแนะแนวการศึกษาเป็นกระบวนการที่ครูให้ความรู้ความเข้าใจแก่นักเรียนทั้งในด้านเกี่ยวกับการศึกษา การอาชีพและด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งทำให้นักเรียนสามารถเลือกแนวทางการศึกษา ปรับปรุงพฤติกรรมของตนได้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถทางสติปัญญาของตน ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดในการเรียนของนักเรียน กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า เป้าหมายของการแนะแนวการศึกษาประกอบด้วย การส่งเสริมสมรรถภาพทางการเรียนให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวางแผนด้านการศึกษาเป็นปัจจุบัน อนาคต อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือนักเรียนสามารถปรับตัวทางด้านการเรียนอย่างดีและส่งเสริมลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนแก่นักเรียนเพื่อให้ความก้าวหน้าทางด้านการเรียนและชีวิต และภิญโญ จันทรวงศ์ กล่าวว่า การแนะแนวเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงปัญญา และการสร้างสัมพันธที่ดี ซึ่งผู้สอนทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาและการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ สอดคล้องกับธงชาติ วงษ์สุวรรณ กล่าวว่า ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน โดยมุ่งหวังว่าผู้เรียนจะเติบโตอย่างมีคุณภาพรอบด้าน ทั้งทางด้านสติปัญญา ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และด้านการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขในสังคม พร้อมด้วยสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี โดยการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและความพร้อม

ของบุคลากรในโรงเรียน อีกทั้งจะต้องประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นภายนอกอย่างใกล้ชิด เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานการพัฒนาการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สอดคล้องกับสภาวะรัตน ไกรมาก กล่าวว่าการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น ควรเน้นการสร้างอัตลักษณ์ทางการศึกษาของท้องถิ่นให้มีความชัดเจนและมีความสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและภูมิศาสตร์ อันจะเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนที่จบการศึกษาในท้องถิ่นมีความภูมิใจในอัตลักษณ์ศักดิ์ศรีของตน รวมทั้งมองเห็นความหวังและโอกาสของการใช้ชีวิตและประกอบอาชีพในท้องถิ่นอีกด้วย สอดคล้องกับนางลักษณะ วิรัชชัย กล่าวว่าการศึกษาพิเศษเน้นเฉพาะด้านการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ โดยใช้ครูที่ได้รับการอบรมพิเศษ ซึ่งสามารถใช้ยุทธวิธีการสอนพิเศษ ให้การศึกษาแก่ผู้เรียนให้มีพัฒนาการทางปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ จนสามารถประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ตามศักยภาพและเป็นสมาชิกที่ทำ ประโยชน์ต่อสังคมได้ดี กิจกรรมสำคัญของการจัดการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ ได้แก่ การป้องกันความพิการ การค้นหาเด็ก/คนพิการและประเมินลักษณะความพิการ การเตรียมเด็ก ผู้ปกครอง นักเรียนปกติ ครู และโรงเรียนให้พร้อมสำหรับการเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ การจัดการเรียนการสอน การฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ และการหางานให้ทำ /การส่งเสริมให้มีอาชีพ สอดคล้องกับสุรพล เพ็งแจ่ม กล่าวว่าการพัฒนาผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ด้านการคัดกรองนักเรียน ด้านการส่งเสริมนักเรียน ด้านการป้องกันและแก้ไข ปัญหา ด้านการส่งต่อและโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับบรรณดี เกตุแก้ว กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการต่างๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงความรู้ ทักษะ เจตคติของครู เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำความรู้ที่ได้มาให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครู มีการศึกษาโปรแกรมการสอน หรือการปฏิบัติด้านการสอนที่ได้รับการยอมรับและนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกับครู จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสอน กระตุ้นส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุม สัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน และให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมสัมมนา

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 15 มาตรการดังนี้ 1.พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา 2.พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาทุกประเภทที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ 3.พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4.ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับอัตลักษณ์ 5.บริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบ POLC 6.พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการประกันคุณภาพ 7.การบริหารโรงเรียนโดยมีการนิเทศติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลงานตลอดเวลา

8.มีการจัดแนวยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน 9.มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
 10.ภาพลักษณ์ของโรงเรียนโสตศึกษาในสายตาสาธารณชนอยู่ในสถานะที่ดี 11.การจัดให้มีระบบการ  
 ประเมินผลการศึกษาพิเศษ 12.ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธาให้แก่องค์กร  
 13.มีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียนโสตศึกษาเพื่อใช้  
 ประกอบการตัดสินใจ 14.ผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ มีจรรยาบรรณในการบริหาร หาเทคนิคในการ  
 บริหารจัดการ ต้องมีการนิเทศแบบมีส่วนร่วม 15.พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัด  
 การศึกษาสงเคราะห์ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลระดับกรม เป็นหน่วยงาน  
 รับผิดชอบหลักและประสานเครือข่าย ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. การ  
 ผลิตนักเรียนที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพ มีการบูรณาการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม 2. การ  
 ผลิตนักเรียนเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงของสังคม 3. การสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันในการ  
 พัฒนาทักษะและวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัย สุขเอี่ยม กล่าวว่าการวางแผนเป็น  
 กระบวนการบริหารงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกและมีผลโดยตรงต่อ ความสำเร็จของการ  
 บริหาร การวางแผนที่ดีควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการ ยอมรับและนำไปสู่การ  
 ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยี  
 ราชมงคลที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยกำหนดขั้นตอนและกิจกรรมของการวางแผน  
 บุคลากรที่ควรมีส่วนร่วมและวิธีการเข้ามีส่วนร่วมของบุคลากรแต่ละกลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ การร่วมใน  
 การประชุม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบัน ร่วมโดยเป็นกรรมการ  
 วางแผนพัฒนาการศึกษา ระดับสถาบัน ระดับวิทยาเขต ระดับคณะ ระดับภาควิชา ระดับคณะวิชา  
 และระดับแผนกวิชา ร่วมโดยเป็นกรรมการในกลุ่มปฏิบัติการตาม สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ร่วมโดยการ  
 แสดงความคิดเห็นใน รูปแบบอื่น ๆ โดยบุคลากร แต่ละกลุ่มควรมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนกิจกรรม  
 ตามวิธีดังกล่าวในปริมาณมาก น้อยแตกต่างกันตามตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและ  
 ความเกี่ยวข้องกับแผนแต่ละระดับ สอดคล้องกับ มุกดา พัฒนะอนเนก กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการ  
 บริหารงานบริการได้ยืนสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ก็คือ การให้บริการสนับสนุน การให้ความ  
 ช่วยเหลือแก่เด็กๆ เหล่านี้มากกว่าเด็กปกติ ดังนั้น ไม่ว่าจะให้อะไรแก่เด็ก หรือช่วยเหลืออะไรแก่เด็ก  
 เหล่านี้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากเป็นพิเศษ คือ ต้องให้สอดคล้อง หรือสอดคล้องกับชีวิตจริงของเด็กเป็น  
 สำคัญ ดังนั้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวช่วยให้แก่เด็กนักเรียนได้มีการพัฒนาการอย่างเหมาะสมและ  
 เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวการสอนแบบวอลดอร์ฟคือ การจัดการศึกษาที่เน้น  
 การพัฒนาแบบรอบด้าน โดยเด็กแต่ละช่วงอายุจะมีพัฒนาการทางบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน โดยเด็ก  
 อายุ 0-7 ปี จะเน้นการพัฒนาบุคลิกภาพด้วยการเลียนแบบ เด็กอายุ 7-14 ปีจะเป็นการพัฒนา  
 บุคลิกภาพด้วยอารมณ์ความรู้สึก และเด็กอายุ 14 ปีขึ้นไป จะเน้นกระบวนการคิดและความมีเหตุผล  
 กระบวนการเรียนการใช้ดนตรี ศิลปะ การเคลื่อนไหวร่างกาย ตลอดจนการให้เด็กคิดค้นสิ่งต่างๆ เอง  
 เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเข้าใจและยอมรับตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาในทุกช่วงอายุ  
 กมลวรรณ รอดจ่าย กล่าวว่า คุณภาพของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน วัดได้  
 จาก ความมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ความมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนา  
 สิ่งแวดล้อม ทักษะในการทำงาน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความรู้และทักษะที่จำเป็นตาม

หลักสูตร ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และ ความมีสุนทรียภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัสวดี ศิลปะอนันต์ ได้กล่าวไว้ถึงลักษณะโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพไว้ประการหนึ่งว่า ให้ความสำคัญของผลสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน ระดับการสอน และความสำเร็จระดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนวิน ทองแพง ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุ 7 ตัว คือ คุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร เป็น ปัจจัยเชิงสาเหตุในโมเดลการวิจัยที่มีความเหมาะสมในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา ในขณะที่ อรุณรัตน์ คล้ายพงษ์ ได้สรุปองค์ประกอบ ประสิทธิภาพองค์การ แบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคคล ด้านผลผลิต ด้านการปฏิบัติงาน และ ด้านองค์การ โดยประสิทธิภาพด้านผลผลิตพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตขึ้นอยู่กับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การในที่นี้ คือ โรงเรียน และผลผลิตที่สำคัญของโรงเรียน คือ คุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ประกอบด้วย 8 มาตรการดังนี้ 1.ส่งเสริมให้ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคนพิการ 2.ส่งเสริมให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สำหรับคนพิการเพื่อการมีงานทำ 3.ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี 4.ภาคีเครือข่ายต้องให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษา 5.มีการติดต่อสื่อสารทางสื่อเทคโนโลยีระหว่างสถานศึกษากับศิษย์เก่า 6.ผู้ปกครองควรใส่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน 7.บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็น เครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8.มีการเปิด โอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสต ศึกษา ดังนี้ การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ (Participation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วอห์น สเตทเลอร์ และมอห์แมน (Wohlstetter and Mohrman) กล่าวว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อการกระจายอำนาจไปยัง สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยที่สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีดำเนินการของ สถานศึกษาให้ชัดเจน การสร้างทีมงานหลายกลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้า ร่วมเป็นสมาชิก มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ การพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารหลายทางรวมทั้งการเผยแพร่ ข่าวสารไปยังผู้ปกครองและชุมชนภายนอกด้วย สอดคล้องกับ กัญญา กำศิริพินาณ กล่าวว่า แนวทางใน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างสถานประกอบการและองค์กรทางการศึกษา ดังนี้ ควรให้องค์กร ทางการศึกษาประสานงานร่วมมือกับสถานประกอบการ ร่วมมือกันสร้างสร้างหลักสูตร ควรเชิญสถาน ประกอบการมาร่วมประชุม การดูงานร่วมกันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ เชิญสถานประกอบการมาเป็นวิทยากร ควรมีหลักสูตรระยะสั้น เสริมวิชาชีพต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางอาชีวศึกษาในชุมชน ควรมีความร่วมมือ ในระดับไตรภาคี ได้แก่สถานประกอบการ องค์กรทางการศึกษาและจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ซึ่ง

สอดคล้องกับ สกว.วรัตน์ ไกรมาก กล่าวว่า แนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการประชาคมที่เข้าไปพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นพบว่ามีจุดเด่นในด้านของการเปิดโอกาสให้ สังคมและคนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาตลอดแนวตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการร่วมติดตามผลและร่วมแลกเปลี่ยนระหว่างกัน เป็นการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือหลากหลายภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยเป็นร่วมมือพัฒนาแบบหุ้นส่วน ทุกฝ่ายมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งนับเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานด้านสังคมและการศึกษาอย่างกว้างขวาง ขณะที่การพัฒนาดังกล่าวยังช่วยให้โรงเรียนที่เป็นเป้าหมายได้รับการแก้ปัญหา และได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการพัฒนาโดยกระบวนการประชาคมยังคงมีข้อจำกัดในด้านการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การนัดหมายเวลาในการทำงาน การพัฒนาโดยกระบวนการประชาคมยังคงแสดงให้เห็นจุดเด่นที่ชัดเจนมากกว่าข้อจำกัด ดังนั้นการพัฒนาดังกล่าวจึงน่าจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการพัฒนาด้านการศึกษา ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการประชาคมและการขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พิสิฐ เทพไกรวัล กล่าวว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ชั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ชั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ชั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ชั้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ชั้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ชั้นรักษาความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล สอดคล้องกับ สามารถ กมขุนทด กล่าวว่า ผู้บริหารและครูมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารและครูมีความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานและผลงานทางวิชาการของโรงเรียนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกับโรงเรียนและพร้อมที่จะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนา ผู้เรียน ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการศึกษา ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้เป็นจำนวนมาก รวมถึงสภาพความพร้อมด้านเศรษฐกิจและการคมนาคมของชุมชน สอดคล้องกับ เอปสไตน์ (Epstein) กล่าวถึงหลักการความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนากำหนดว่า มีสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องตระหนักอยู่เสมอ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ภาระความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 2) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการเพราะเป็นเรื่องที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่ม 3) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างทั่วถึง ครอบคลุมผู้ปกครองของเด็กทุกกลุ่มทุกระดับ 4) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้เกิดความก้าวหน้าหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีการวางแผนการดำเนินการ การประเมินและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง 5) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องให้ความสำคัญกับครูและผู้ปกครองนักเรียนในทุกระดับตั้งแต่เด็กเล็กถึงเด็กโต 6) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องให้ผู้เรียนได้รับผลโดยตรงจากการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการริเริ่มและแสดงบทบาทด้วย 7) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องให้หน่วยงานและธุรกิจในชุมชนเข้ามามีบทบาทร่วมด้วย 8) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาหรือเข้าถึงได้ยาก 9) ความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับหลักสูตรหรือนโยบายการจัดการศึกษา และ 10) ความเป็นหุ้นส่วน

ในการพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จะต้องครอบคลุมกิจกรรมตามกรอบ Six types of parent involvement สอดคล้องกับ ชัยญา อภิบาลกุล กล่าวว่าการร่วมประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การร่วมติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผนการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการร่วมจัดทำแผนการบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทศนะและข้อเสนอแนะของกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญได้แก่ (1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารและการจัดการศึกษา (2) ควรมีการอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา (3) ไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา (4) ควรมีระเบียบการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการบริหารและการจัดการศึกษาและ (5) ศูนย์รวมอำนาจยังอยู่ที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีอำนาจควรมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

2) กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการบริหารงานด้านวิชาการมีความเหมาะสมอยู่ระดับปานกลาง แต่มีความต้องการแก้ไขและต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การร่วมประชุมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา การสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาวิจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่องส่งเสริมปรับปรุงและพัฒนาให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ทศนะและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (1) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจ ในระบบการทำงานของสถานศึกษา (2) ควรมีการจัดอบรมและพัฒนากับการบริหารสถานศึกษา (3) คณะกรรมการสถานศึกษาไม่รับบทบาทหน้าที่ของตนเองและไม่มีเวลามาร่วมประชุม (4) ควรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจและ (5) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ควรเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกด้าน 3) การพัฒนากระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความต้องการพัฒนาตามขั้นตอนดังนี้ (1) ให้มีการประเมินศักยภาพ ความรู้และความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษา (Competencies Assessment) (2) ให้มีการฝึกอบรมเข้มโดยเน้นเนื้อหาสาระในการบริหารและการจัดการศึกษา (Intensive Training) (3) ให้มีการศึกษาดูงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา (Field Study) (4) ให้มีการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง (Practice) และ (5) ให้มีการประเมินผลและพัฒนาต่อไป (Evaluation & Development) สอดคล้องกับรัตติกร ผรณสุวรรณ กล่าวว่าการระดมกำลังมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลในการปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเพราะสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการมีเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ มีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยการบริหารจัดการมากมายทั้งวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากรและงบประมาณแต่ยังไม่มีการร่วมให้เป็นพลังที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนกันอย่างจริงจัง ถ้าสามารถรวมพลังได้จะทำให้การจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีพลังและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenberg and Ornstein) กล่าวว่าการมีส่วนร่วม 3 ขั้นคือ ขั้นวางแผน ขั้นการปฏิบัติ

เชิงกลยุทธ์ และขึ้นการประเมินเชิง กลยุทธ์ การวิจัยนี้จึงสามารถยืนยันการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมที่มีระบบได้อย่างประสบผลสอดคล้องกับ ปิติชาย ต้นปิติ กล่าวว่า ความร่วมมือจากชุมชน เป็นปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ในทางจิตวิทยาเชื่อว่าประชาชน ชุมชน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจรู้สึกพึงใจ และเกี่ยวข้องกับงานมากกว่าผู้ไม่มีส่วนร่วม การให้อำนาจในการบริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ทำให้เกิดอิทธิพล ในการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสถานศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับ คอนเลย์ (Conley) กล่าวว่าคณะกรรมการสถานศึกษาจะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ในการจัดการศึกษา ความรู้สึกเป็นเจ้าของนี้มีผลสูงมากต่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์การกำกับติดตามงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั้งองค์กร สอดคล้องกับ วสันต์ สัตยคุณ กล่าวว่า องค์ประกอบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการมีส่วนร่วม (participation) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนโดยผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน 2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) การยอมรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร 4) การสร้างพันธะสัญญาและกำหนดความต้องการร่วมกัน 5) ร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม สอดคล้องกับ สมุทร ชำนาญ กล่าวว่า หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมายังสถานศึกษา และควรใช้หลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีอิสระ ความยืดหยุ่น และรับผิดชอบต่อ 2) การวางแผนโดยผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชน 3) การยอมรับในบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา 4) การมีส่วนร่วมของสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา 5) ความร่วมมือของบุคคลและ 6) ความมุ่งมั่นสู่ประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับ สายสมร ศักดิ์คำดวง กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 4) การมีส่วนร่วมรับผลกระทบ โดยการมีส่วนร่วมแต่ละบทบาทมีความหมายดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน หมายถึง การกำหนดหรือระบุเกี่ยวกับการกระจายโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ในการร่วมรับรู้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็นรับฟังความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในขั้นตอนการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ หมายถึงการกำหนดหรือระบุเกี่ยวกับการกระจายโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการร่วมรับรู้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็นรับฟังความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การกำหนดหรือระบุเกี่ยวกับการกระจายโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการร่วมรับรู้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการประเมินผลงาน

กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ ประกอบด้วย 8 มาตรการดังนี้ 1.ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส 2.รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาเพื่อคนพิการ 3.จัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษา

เพื่อการจัดการเรียนรู้ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน 4.ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ด้วยการรับบริจาคโดยผ่านการลดหย่อนภาษี 5.ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอส่วนแบ่งภาษีสินค้าที่เป็นต้นเหตุแห่งความพิการ 6.ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอรัฐบาลเพิ่มงบประมาณสนับสนุน 7.เตรียมการงบประมาณสำหรับการบริหารงานโรงเรียนโสตศึกษาในอนาคตมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาโรงเรียน ครอบคลุมรอบด้าน 8.ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. การมีส่วนร่วมส่งเสริมสวัสดิการของนักเรียน ครู และบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก แสวงหาและร่วมระดมทั้งด้านการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการศึกษาอาจจะเป็นรูปของงบประมาณหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เช่น การศึกษาดูงาน หรือบุคคลเพื่อเป็นวิทยากรสนับสนุนให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย 3. ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิภาคินศม์ อิศระยางกุล กล่าวว่า รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ คือ “รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Budgeting and Financial Management Model for Basic Education Institutions) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ คือ 1. เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน และมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน 2.ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว 3. ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้ 1.ควรแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2.ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อมทั้งก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้เพื่อติดตามประเมินผล สอดคล้องกับ สกาวรัตน์ ไกรมาก การขับเคลื่อนการศึกษาโดยกระบวนการประชาคมในอนาคตข้างหน้า ความเข้มข้นจะอยู่ในระดับท้องถิ่น เพราะทั้งทรัพยากรและอำนาจถูกกระจายออกไป โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเข้ามาเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการศึกษา รวมทั้งสถาบันทางวิชาการต่างๆ ในท้องถิ่นต้องเข้ามามีส่วนร่วมสื่อสารให้คนในชุมชนรู้เท่าทันและสนใจเข้าร่วมการพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่นให้มากขึ้น สอดคล้องกับ ภคพร วัฒนธำรง กล่าวว่า การให้เงินอุดหนุนกับสถานศึกษาซึ่งเป็นการลงทุนทางการศึกษามีผลคุ้มค่าต่อการลงทุนในแง่การประหยัดงบประมาณของรัฐ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงและโดยอ้อมมากมาย โดยถ้ารัฐบาลไม่ให้เงินอุดหนุนแก่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้เรียนจำนวนหนึ่ง ทำให้ไม่สามารถศึกษาต่อได้ จากการศึกษาครั้งนี้เห็นว่า รัฐควรให้เงินอุดหนุนเป็นการลง

ทุนการศึกษาแก่สถานศึกษาสอดคล้องกับความจำเป็นและสภาพปัญหาต่อไป สอดคล้องกับ ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทอย่างมากในการร่วมระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน ลักษณะการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เป็นการระดมทรัพยากรทั้งจากภายนอกชุมชนและภายในชุมชน ทั้งในลักษณะของการขอบริจาค การจัดให้มีการทำบุญ เช่น การทอดผ้าป่า ทอดกฐิน การแสดงพระธรรมเทศนาของพระที่มีชื่อเสียง หรือการเรียกรับเงินจากผู้ปกครองนักเรียนโดยตรง การประสานและการเป็นสื่อกลางระหว่างชุมชนกับโรงเรียน การที่คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทในการปกครองภายในชุมชน และบางส่วนก็เป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล (อ.บ.ต.) ทำให้มีโอกาสคลุกคลีกับประชาชนมาก สอดคล้องกับ จินฉัตร ปะโคทัง กล่าวว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมในการระดมทุน เป็นการระดมทรัพยากรในทุกๆ ด้านทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการซึ่งมีการระดมทุนในรูปแบบต่างๆ เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครอง ผ้าป่าเพื่อการศึกษาจากเอกชน องค์กรเอกชนและจากส่วนราชการอื่นๆ ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนส่งเสริมที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ ซูชาติ พวงสมจิตร กล่าวว่า คนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากที่สุด คือกลุ่มกรรมการศึกษาหรือกลุ่มกรรมการโรงเรียน โดยชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริจาคทรัพย์และวัสดุมากที่สุด สำหรับวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนนั้นก็มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ประวัติความเป็นมา ลักษณะและองค์ประกอบของชุมชนคุณลักษณะของบุคคลในชุมชน ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารและครู ผลงานและวิธีการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ อับเบน และ ฮิวส์ (Ubben and Hughes) กล่าวว่า แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในการจัดกิจกรรมใดๆ ควรวางกฎที่ยืดหยุ่นต่อการระดมความร่วมมือของบ้านและชุมชนเน้นการกระจายทรัพยากรของชุมชนมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา สอดคล้องกับ เอปสไตน์ (Epstein) ได้เสนอแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติชัดเจน แนวทางการสร้างความเป็นหุ้นส่วนที่เหมาะสมคือ จัดหาเงินทุนและความช่วยเหลืออื่นๆ และกำหนดจุดเริ่มต้น โรงเรียนส่วนใหญ่ครูจะเป็นผู้นำทางปฏิบัติคณะทำงานเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินหาจุดเริ่มต้น ซึ่งก็มีหลากหลายแนวทางขึ้นอยู่กับทรัพยากร เวลา และความสามารถ สอดคล้องกับ พิธาน พันทอง กล่าวว่า ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากว่างบประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน จะต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ชุมชนช่วยระดมทุนทรัพย์ แรงงาน ทั้งนี้เน้นการมีส่วนร่วมตามหลัก Education for All หรือ All for Education โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ธวัช บุญยณณ์ กล่าวว่า บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 5 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการจัดทำค่าของงบประมาณ บทบาทการขออนุมัติใช้งบประมาณ บทบาทการบริหารการใช้งบประมาณ บทบาทการควบคุมงบประมาณ และบทบาทการประเมินผลการใช้งบประมาณ และรายงาน ส่วนภาระงานด้านงบประมาณที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร การควบคุมดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา และการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน เป็นภาระงานที่ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา

ขนาดเล็ก สอดคล้องกับ สุรชัย ถาไชยลา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โรงเรียนบ้านหนองแสม อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นตัวเงิน ชุมชนให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี สำหรับการระดมทรัพยากรที่ไม่เป็นตัวเงิน ชุมชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมมาก คือ วัสดุ ครุภัณฑ์และการจัดทำทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับ พัชราภรณ์ กลิ่นจันทร์ กล่าวว่า สภาพการดำเนินงานก่อนการพัฒนา ครูและบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนได้หลังการพัฒนา โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศ ทำให้ครู และบุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานวางแผนงบประมาณ โดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน มีการประเมินสภาพ การจัดวางทิศทาง การจัดการศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทุกคนเกิดความตระหนักภาคภูมิใจ และเห็นความสำคัญในการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ศักดิ์จิต ฆาตจิต กล่าวว่า การกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคลเป็นการเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นเกี่ยวกับการสรรหาการคัดเลือกการพัฒนา การให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และได้ส่งเคราะห์ ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วย 1) โรงเรียนจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน 2) โรงเรียนส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน 4) โรงเรียนมีการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล 6) โรงเรียนสร้างกลไกการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Evaluation: PBE) 7) โรงเรียนใช้ทรัพยากรบุคคลในชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา 8) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา 9) โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา และ 10) โรงเรียนมีระบบการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับการภารกิจจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 7 กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มาตรการ ดังนี้ 1.อบรมการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางในระบบ TTRS 2.จัดหาเทคโนโลยีเหมาะสมต่อปริมาณการใช้ของนักเรียน 3.ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกสังกัดให้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมีคุณภาพ 4.ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการให้เข้าถึงข้อมูลอย่างหลากหลายในทุกช่องทาง 5.การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ให้เป็นปัจจุบัน ข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ดังนี้ 1. พัฒนาคู่มือทุกระดับรองรับเทคโนโลยี สื่อและแหล่งเรียนรู้ 2. สร้างแหล่งเรียนรู้และส่งเสริมให้มีช่องทางการ ศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้ระบบเทคโนโลยีเสมือนจริงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการศึกษาและพัฒนาคน 4. พัฒนาทักษะใหม่ ๆ (ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี) เพื่อสร้างโอกาสแก่แรงงานให้มีศักยภาพเท่าทันและใช้โอกาสจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน 5. เพิ่มความพร้อมให้กับผู้เรียนให้มีโอกาสเพิ่มเติมทักษะฝีมือแรงงานได้ตลอดเวลาโดยผ่านระบบ ICT สอดคล้องกับ นางลักขณ์ เรือนทอง กล่าวว่า สิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงคือ สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอยู่ภายในโรงเรียน เช่น การบริหารจัดการในเรื่องอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ และบรรยากาศที่ดี รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่อยู่รอบๆ

บริเวณโรงเรียนจะส่งผลถึงการเรียนรู้ของนักเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนด้วย ดังนั้นการมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและปัจจัยด้านการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประกอบด้วย โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับชั้นเรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจัดเป็นระบบสะอาด ร่มรื่น สวยงาม การจัดห้องเรียนมุ่งให้เกิดประสิทธิผลต่อการเรียนการสอน โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอื้อและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สเต็ดแมน (Stedman) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนคือ ลักษณะสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของแซมมอนด์ส ฮิลแมนและมอร์ติมอร์ (Sammonds, Hillman and Mortimore) ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และปัจจัยด้านการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประกอบด้วย การมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบระเบียบ สภาพแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจต่อการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับ ฮอลท์และไฮนด์ส (Holt and Hinds) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่าประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วยการมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมและการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยหลักสูตร การสอนการพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูงและการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับ รุจิราพรธณ คงช่วย กล่าวว่าในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อสถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนระบบการเรียนการสอน และการสนับสนุนระบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกสถาบันการศึกษาต้องให้ความสำคัญ สอดคล้องกับ สเตียร์ส (Steers) ศึกษาประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดระบบเปิดและกล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของลักษณะองค์การ สอดคล้องกับ วรรณวิภา ติตถะศิริ ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยต้องนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารและด้านวิชาการเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศขึ้นในสถาบัน โดยต้องมีมาตรการในการจัดบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาทุกคน มีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับมีการวางแผนการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า นอกจากนี้ นั้นยังต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนวิน ทองแพง ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา สอดคล้องกับ มุกดา พัฒนระเนก กล่าวว่า องค์ประกอบด้านการวิจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่นักเรียน เพื่อรองรับ และให้ความช่วยเหลือสิ่งที่จะ

เป็นประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่านวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสามารถนำเข้ามาให้จัดการเรียนการสอน ให้การอบรม ฝึกฝน ฝึกทักษะต่างๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็วให้แก่เด็กได้ และยังสามารถรองรับในการประกอบอาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังนั้น งานวิจัยสนับสนุน บวกเข้ากับโครงการที่ดีต่างๆ เพื่อช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเหล่านี้ต้องทำควบคู่กันไป และอีกผลหนึ่งคือโครงการใหม่ๆ มารองรับ ก็เพื่อเป็นการปลุกต้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าสู่สถานศึกษาได้ง่ายขึ้น และเพื่อของงบประมาณสนับสนุนได้เพิ่มขึ้นด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีโครงการที่ดีๆ มารองรับเพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาลแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษา และยังสอดคล้องกับ โคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) พบว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วมที่สำคัญด้านหนึ่งคือให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการและการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ สอดคล้องกับวสันต์ หนาวเหนียว พบว่า สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งช่วยส่งเสริมให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหน่วยงานการศึกษาในระดับสูง ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่โรงเรียนในสังกัดอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการศึกษา สื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัยตลอดจนการประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือกันในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษา

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ควรนำข้อค้นพบคือ ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนโสตศึกษาที่ได้ดำเนินการไว้แล้ว ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนโสตศึกษามีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น อันเป็นผลจะทำให้แนวทางการบริหารงานของโรงเรียนโสตศึกษามีความสมบูรณ์มากขึ้น เป็นผลให้แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพการณ์ในขณะนั้นและสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้
2. การนำรูปแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ไปใช้สามารถปรับกิจกรรมตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียนโสตศึกษา

#### ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของโรงเรียนโสตศึกษา
2. ควรศึกษาการประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโสตศึกษาต่างๆ เพื่อประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์

3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของหลักสูตรที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย

4. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการสร้างหลักสูตรการศึกษาพิเศษแกนกลางระดับชาติ และการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพิเศษเฉพาะทาง ที่มีความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามความบกพร่องของนักเรียน



### รายการอ้างอิง

- กมลวรรณ รอดจ่าย. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.” ปรินญาครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- กระทรวงศึกษาธิการ. “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.” 14 สิงหาคม 2542.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **การคัดแยกและส่งต่อคนพิการเพื่อการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- กัญญา กำศิริพิมาณ. “การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางอาชีวศึกษาระหว่างสถานประกอบการและองค์กรทางการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่.” งานวิจัยส่วนบุคคล ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. บทความย่อจาก ฐานข้อมูลการวิจัย การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม [http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied\\_results&action=browse&cursor=355&skip=330&limit=30&mode=list&sort=researcher+asc&recordid=thaied\\_results%3Fid%3D6357](http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied_results&action=browse&cursor=355&skip=330&limit=30&mode=list&sort=researcher+asc&recordid=thaied_results%3Fid%3D6357)
- กิตติพงษ์ โต่งพิมาย. “การศึกษาสาเหตุที่โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงเรียนจัดการศึกษาได้มาตรฐานอยู่ในระดับดี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2551.
- ชัตติยา ด้วงสำราญ. “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- จงกลณี วีระเศรษฐกุล และคณะ. รายงานการประเมินโครงการโรงเรียนต้นแบบ : การทดลองสอนแบบสองภาษาสำหรับเด็กหูหนวก. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับวิทยาลัยราชสุดดา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. “การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนที่จัดการศึกษาพิเศษเฉพาะทางในประเทศไทย” งานวิจัยการศึกษาของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. บทความย่อจาก ฐานข้อมูลการวิจัย การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม [http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied\\_results&action=browse&cursor=549&skip=540&limit=30&mode=list&recordid=thaied\\_results%3Fid%3D8118](http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied_results&action=browse&cursor=549&skip=540&limit=30&mode=list&recordid=thaied_results%3Fid%3D8118)

- จำนง แจ่มจันทร์วงษ์. "การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษากทม.มหานคร." วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- จิณฉัตร ปะโคทัง. "รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ตีเด่น โรงเรียนกัมพรารมณ จังหวัดศรีสะเกษ." วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- จิตประภา ศรีอ่อน. **การจัดการศึกษาของคนहुหนวกไทย.** กรุงเทพฯ : มปท, 2547.
- จินตนา บุญบงการ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544.
- จินตนา ชินวงศ์. "การพัฒนาหลักสูตร การปลูกไม้ตัดใบตระกูลพืไคเดนตรอน สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อารม. "การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
- ชวพล ลิตติพานิช. "การปรับตัวในการทำงานของบัณฑิตที่มีความพิการทางการได้ยินที่จบการศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาหูนวกศึกษา รุ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2546 วิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2548.
- ชัยญา อภิपालกุล. "รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและจัดการศึกษา ภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. "การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. “สถานศึกษากับชุมชน.” ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษาหน่วย  
ที่ 8-15 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ดุชนิ ดีหนอ, “สภาพปัจจุบันของการใช้เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการทางการได้  
ยินในโรงเรียนโสตศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยราชสุดา  
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

ทวีวรรณ อินตา. “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532.

ธงชาติ วงษ์สุวรรณ. “การพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้การ  
วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ธนวิน ทองแพง. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

ธร สุนทรายุทธ์. **การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด,  
2550.

ธวัช บุญยมณี. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550.

ธีระ รุญเจริญ, ประชาญา กล้าผจญ, สัมมา ธนินชัย. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ:  
เเอลไ้การพิมพ์, 2545.

ธีระ รุญเจริญ. “รายงานการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของสถานศึกษาในประเทศไทย.” กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.

ธีระพร आयวัฒน์. “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาด  
เล็ก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

นคร ตั้งคะพิภพ. **การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เพชรบุรี: โรงเรียน  
เบญจมาศพิศ, 2549.

นงลักษณ์ เรือนทอง. “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

นางลักษณ์ เรือนทอง. “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

นางลักษณ์ วิรัชชัย. **การจัดการเรียนร่วมแบบรวมพลัง: การวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการโดยครอบครัวและชุมชนมีส่วนร่วม.** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก [http://www.edu.chula.ac.th/eduinfo/ed\\_resch/nongluk.pdf](http://www.edu.chula.ac.th/eduinfo/ed_resch/nongluk.pdf)

นางลักษณ์ วิรัชชัย. **โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

นฤมล นามเอี่ยม. “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2550.

นันทน์ภัส ราชเสน. “การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

นันทา วิฑูฒิตักดิ์. “การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553).” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เนตรทราย บัลลังก์ปัทมา. **กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ (สรุปย่อ).** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงจาก <http://www.gotoknow.org/posts/496280>

บุญเลิศ เย็นคงคา. **การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : วิเจพรีนติ้ง, 2544.

บุญสม นาวนุเคราะห์. **การศึกษาแนวทางการจัดการศึกษานอกโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนพิการในการฟื้นฟูและพึ่งตนเอง : กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม.** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied\\_results&action=browse&cursor=620&skip=600&limit=30&mode=list&sort=title+asc&recordid=thaied\\_results%3Fid%3D6301](http://www.thaiedresearch.org/thaied/sites/all/modules/thaied/thaied-results.tpl.php?table=thaied_results&action=browse&cursor=620&skip=600&limit=30&mode=list&sort=title+asc&recordid=thaied_results%3Fid%3D6301)

เบญจา มังคละพฤกษ์. **อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในสหัสวรรษหน้า. ในกรณีศึกษาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา รวบรวมความกรณีเรื่องจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 2 ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ส่วนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.**

ประเสริฐ เชษฐพันธ์. “การบริหารสถานศึกษา.” เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

- ผดุง อารยะวิญญู. **การศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แว่นแก้ว, 2542.
- ผดุง อารยะวิญญู. **โลกของคนหูหนวก**. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/nadtthai/soundandhearingth.html>
- ผศ.ดร.สัมมา รณนิษฐ์. **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://ssru.ac.th/linkssru/journal/files/journal/00011.pdf>
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544.
- พัชรภรณ์ กลิ่นจันทร์. “การพัฒนาการดำเนินงานวางแผนงบประมาณของโรงเรียนอ้อมเหมาประชาสรรค์ อำเภอลำลูกกา จังหวัดนครพนม.” **ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2547.
- พิเชษฐ โพธิ์ภักดี. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วิทยานิพนธ์ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2553.
- พิธาน พันทอง. “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” **วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2548.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก.” **สูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2554.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. **การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก**. เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงจาก <http://ednet.kku.ac.th/~edad/OLD/Pisit.pdf>
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ภคพร วัฒนดำรงค์. “การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลได้ของเงินอุดหนุนจากรัฐที่ให้แก่การศึกษาเอกชน.” **เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2539.

ภูมิภาคิณศม์ อิศระยงกุล. “รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษาแบบเรียนรวม.** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก [http://web.nrru.ac.th/web/special\\_edu/1-1.html](http://web.nrru.ac.th/web/special_edu/1-1.html)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **องค์การสาธารณประโยชน์.** นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

มัย สุขเอี่ยม. “รูปแบบการวางแผนการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.” ปริญญาการศึกษาศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535.

มัลลิกา ดอกไม้โชติ เรณา โพธิ์คำ และศิริณา ช่างทอง. “การประเมินโครงการ : โครงการโรงเรียนต้นแบบการทดลองสอนแบบสองภาษาสำหรับเด็กหูหนวก โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547.” การศึกษาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.

มุกดา พัฒนะอเนก. **การบริหารงานบริการการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาต้นแบบทดลองสองภาษาในประเทศไทย.** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงจาก [http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snmcn/Mukda\\_Pattana-Anek\\_Doctor/fulltext.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snmcn/Mukda_Pattana-Anek_Doctor/fulltext.pdf)

เมธินี จิตติขานนท์. **การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management).** เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก <http://iad.dopa.go.th/subject/RBM.doc>

รสนันท์ อรรถพันธ์. “สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนคู่พัฒนาในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

รัตติกร ผรณสุวรรณ. “การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่าย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

รุจิราพรรณ คงช่วย. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2552.

ลมัยพร แห่หล้า. “การศึกษาการพัฒนาหลักสูตรภาษาอังกฤษให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.” ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วรรณดี เกตแก้ว. “สภาพและปัญหาการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สาระการเรียนรู้พื้นฐานภาษาอังกฤษ ในหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

วรรณวิภา ติดละศิริ. “กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รวบรวมความกรณีเรื่องจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรสถาบันอุดมศึกษาไทย.” สารเนคเทค. (25-29 มีนาคม-เมษายน 2544) : 26.

วสันต์ สัตยคุณ. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.

วสันต์ สัตยคุณ. **การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงจาก <http://ednet.kku.ac.th/~edad/OLD/wasan.pdf>

วัชรีย์ เทพพุทธานุการ. “การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด, 2546.

วิไล ธนวิวัฒน์. “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. “การพัฒนาแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

- ศรียา นิยมธรรม. **เทคโนโลยีสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ**. กรุงเทพฯ:ภาควิชาการศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2548.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : แนวคิดสำคัญสำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา.” *ปริญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 2548.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. “การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ . **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. ฉบับปรับปรุงใหม่** กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548.
- สกวรัตน์ ไกรมาก. “การวิเคราะห์กระบวนการประชาคมเพื่อพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น.” *วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2552.
- สถาพร สาธุการ. “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมสำหรับนักศึกษาหูหนวกในระดับอุดมศึกษา.” *ปริญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 2550.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์. (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2548.
- สมศักดิ์ มัจฉาวิทยากุล. “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อคุณภาพของนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.” *ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (สังคมศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 2547.
- สมุทร ชำนาญ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ปริญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2546.
- สามารถ กมขุนทด. “แนวทางการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาโรงเรียนบางขวดอนุสรณ์.” *วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **นวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2550**. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559)**. เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก [http://www.tee.rapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File\\_1353651386.PDF](http://www.tee.rapongonline.com/sakaew/module/new/upload/File_1353651386.PDF)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค, 2546), 24.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. “รายงานการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.” กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2541.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. **แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2545.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการวิจัยประเมินผลตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพลินสตูดิโอ จำกัด, 2550 (ก).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2550 (ข).

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ **แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555 – 2559)**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กระทรวงศึกษาธิการ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร, 2555.

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. **แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559)**. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555.

สุชีรา มะหิเมือง. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการทางวิชาการ : การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2547.

สุพานี สฤษวานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สุรัชย์ เทียนขาว. “ข่าวปฏิรูปการศึกษา”. **มติชนรายวัน** 27/03/2548.

- สุรพล พุฒคำ. **โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา**. ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2544.
- สุรพล เพ็งแจ่ม. “การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ.” *ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี*, 2545.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. “สูมิตีการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.” *วารสารวิชาการ* 3, 6(มิถุนายน 2543) : 72-73.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. **กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ:องค์การค้ำครุสภา, 2543.
- สุริย์รัตน์ พัฒนเชียร. “ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 2552.
- เสนาะ ดิเยาว์. **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- เสนาะ ดิเยาว์. **รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องขององค์กรระดับชาติ** (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548).
- หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม. “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2552.
- องคินันท์ อินทรกำแหง. การเรียนรู้ร่วมกันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 10(1) (2547), 52-58.
- อรุณรัตน์ คล้ายพงษ์. **องค์กรประสิทธิภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://msci.chandra.ac.th>.
- เอกคณิน ชุมวรรฐายี. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://www.nmd.ho.th/e-oction/tarmra49/sanyabat/lg-49.htm/>
- Andrew J. Dubrin. **Essentials of Management**, Third Edition. South-between Publishing. Ohio, 1994, 5.
- Ashman, A. and Elkins, J. **Educating Children with Special Needs**. New York: Prentice Hall, 1990.
- Bateman and Snell. อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2545.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. **Management, Building Competitive Advantage**. International Edition :McGraw-Hill, 1999.

- Borquist, L. C. "Job Satisfaction of Administrators in a Public Suburban School district." **Dissertation Abstracts International**. 12,48 (1987): 260-A.
- Conley, Mark W. **Content Reading Instruction : A Communication Approach**. 2<sup>nd</sup> edition. New York : McGraw-Hill, 1995.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P.A. **Educational Leadership: A problem-based approach**, 2nd edition. Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- Darling-Hammond, L. **Professional development schools: Schools for developing a profession**. New York: Teachers College Press, 2005.
- Dess, Gregory G., and Alex Miller. **Strategic management**. Singapore : McGraw-Hill, 1993.
- Duane R. Ireland and Robert E. Hoskisson. **Strategic Management : Competitiveness and Globalization**. 5<sup>th</sup> ed. Ohio : South-western College Publishing, 2005.
- Earley, P. and Weindling, D. **Effective Schools and Improvement Strategies, Understanding School Leadership**. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2004.
- Edward W. Smith, and Others. **The Education's Encyclopedia**.
- Faber Bray A. **Stress and Burnout in the Human Service Professions**. New York: Pergamman, 1997.
- Frost, D., & Durrant, J. "Teacher leadership: Rationale, strategy and impact." **School Leadership and Management**, 2,23 (2003): 173-186.
- Gearheart, Bill R. and Weishahn, Mel W. **The Handicapped Student in the Regular Classroom**. London : C.V. Mosby, 1980.
- Hartly, J.H. **Educational Planning-Programming Budgeting : A system Approach**. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1968.
- Henry Mintzberg. **The rise and Fall of Strategic Planning**. New York : The Free Press, 1994.
- Holt, A. & Hinds, T. **The New School Governor: Realizing the Authority in the Head and Governing Body**. London England : Kogan Page, 1994.
- Hoy, W.K, Miskel, G. **Educational administration : theory, research, and practice**. 8<sup>th</sup> edition. Boston : Mc Graw – Hill, 2008.

- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Educational Administration: Theory Research and Practice.** 6th edition. New York: Random House, 2001.
- John A. Ramseyer and Others, **Factor Affecting Educational Administration.** Ohio: Ohio State University, 1995.
- John M. Cohen and Norman T. Uphoff, "Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity," *World Development* 8, 3 (March 1980): 222, อ้างถึงใน ชูชาติ พวงสมจิตร, "สถานศึกษากับชุมชน," ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษาหน่วยที่ 8-15 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.
- Joyce Epstein. **Epstein's framework of six types of involvement.** Accessed January 14, 2013. Available from <http://www.csos.jhu.edu/p2000/sixtypes.htm>
- Luenburg, F.C and Ornstein, A.C. **Educational Administration Concepts and Practices.** 4<sup>th</sup> edition. Belmont Calif : Thomson, 2004.
- Lunenberg Fred and C. Ornstein Allan. **Educational Administration : Concepts and Prcticcs.** 2<sup>nd</sup> edition. New York: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Luther H. Gulick and Lyndall Fowness Urwick. อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร. "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,* 2545.
- Mandell, C. J. and Fiscus, E. **Understanding exceptional people.** St. Paul : West Pub. Co., 1981.
- Moore, Donald F. **Educating the Deaf : Psychology, Principles and Practices.** Boston : Houghton Mufflin Company, 1978.
- Odden, Allan, R. & Odden, Eleanor. **Educational leadership for America,s schools.** New York: McGraw-Hill, 1995.
- Owens, R.G. **Organizational Behavior in Education.** 8<sup>th</sup> edition. Boston: Peasson Allen and Bacal, 2004.
- Rabbins. Holt and Mukerji. อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร. "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,* 2545.

- Ralph B. Kimbrough. and Michael Y. Nunnery. **Education Administration**. New York : Macmillan, 1983.
- Richard M. Steers. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company, 1977.
- Ronald F. Campbell. **Introduction to Education Administration**. Boston: McGraw-Hill, 1975.
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. "Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research." Report by the Institute of Education, University of London, for the Office for Standards in Education, 1995.
- Sergiovanni, T. J., & Starrate, R. J. **Supervision Human Perspective**. 4<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Book Co, 1988.
- Stedman, Lawrence C. "It's time we change the effective schools formula." **Kappan**, 3, 69 (1987): 55.
- Steers, R. M. **Organization effectiveness : A behavioral view**. Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing Company, 1977.
- Thomas L. Wheelen and David J. Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. 8<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice –Hall, 2002.
- Thompson, Arthur A. Jr. and A.J.Strickland. **Strategic management : Concept and Cases**, 8th ed. New York :Business, 1995.
- Tinley and Haris. "Client Expectations for Counseling." **The Journal of Counseling Psychological**, 5, 23 (1976): 173-177.
- Ubben, G.C., L. W. Hughes., and C. J. Norris. **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools**. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- UNESCO. **Inclusive Education. Support Materials for Managers and Administrators**. Accessed November 22, 2013. Available from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001252/125237eo.pdf>
- W. Gordon and Maynard C. Reynolds. **Strategies for Improving Education in Urban Communities. A Collection of Articles in Honor of Edmund**. Accessed January 14, 2013. Available from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED414355.pdf>
- Wheelen , Thomas L. and David J.Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. 8<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice –Hall, 2002.

William F. Glueck. **Business policy and strategic management**. New York : McGraw-Hill, 1980.

Wohlstetter, Priscilla and Mohrman, Susan. **School-Based Management : Strategies for success**. Accessed January 14, 2013. Available from <http://www.cpre.org/sites/default/files/policybrief/836fb02.pdf>

Wohlstetter, Priscilla. "Getting School-Based Management Right." **Phi Delta Kappan**, 77, 1 (September 1995): 22-25.



สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก



สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการประกอบการ  
พิจารณาองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย  
ในทศวรรษหน้า

1. ดร.มลิวัลย์ ธรรมแสง ผู้อำนวยการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
การศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. นางผดุงไข่ม รัตมิตต์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ
3. นางเฉลียว กันมล อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ
4. นางพรประภา ไทยอุทิศ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดชลบุรี
5. ดร.พะโยม ชินวงศ์ ผู้อำนวยการ สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
6. ดร.พิกุล เลี้ยวศิริพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร เชียงใหม่
7. ดร.นระรงค์ ชาวเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี
8. นางสาววัลภา ประสานสิน ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดชลบุรี
9. นายบุญรักษ์ คลองมิ่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดสุรินทร์
10. นายไพฑูรย์ ศรีทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาพิเศษฉะเชิงเทรา.
11. นายสมควร คงแสง ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดสงขลา
12. นายสมมารด ไตรวิชา ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลย์ประชาสรรค์
13. นายสัญญา ศรีสัยยาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช
14. นายสัมพันธ์ บังผล ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนนทบุรี
15. นายอมร อินทนนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดตาก
16. นายอำนาจ ชนชนะชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดอุดรธานี
17. นายชนะ โนนทรวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน โสตศึกษา จังหวัดขอนแก่น



ที่ ศธ 0520.203.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายธาดา อักษรชื่น รหัสนักศึกษา 53252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย  
ในทศวรรษหน้า”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ ให้  
นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยใน  
ทศวรรษหน้า เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.

(นพดล เจนอักษร)

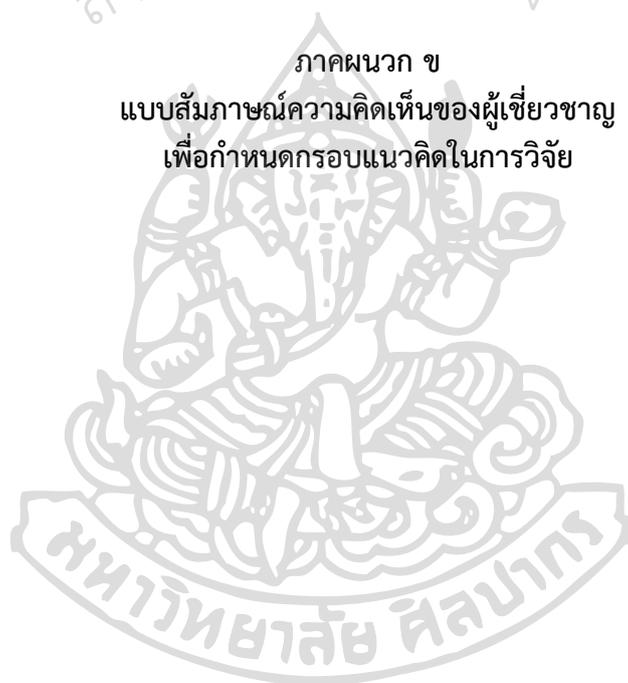
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034 - 219316

สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย



### แบบการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (กึ่งโครงสร้าง)

**ชื่อเรื่องการวิจัย** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย** เพื่อทราบองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

**วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์** เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของท่านไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำไปสร้างกระทงคำถาม สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า จากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

ข้อมูลทั่วไป

1. ผู้สัมภาษณ์.....
2. ผู้ให้สัมภาษณ์.....
3. ตำแหน่ง.....สถานที่ปฏิบัติงาน.....
4. วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

1. ท่านคิดว่า องค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า
2. ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือทางวิชาการ  
และการเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้  
ธาดา อักษรชื่อน นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ-สกุล            ดร.พะโยม ชินวงศ์  
ตำแหน่ง                ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
สถานที่ทำงาน         สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
  
2. ชื่อ-สกุล            ดร.เฉลียว ยาจันทร์  
ตำแหน่ง                ผู้อำนวยการโรงเรียน  
สถานที่ทำงาน         โรงเรียนรัตนาริเบศร์
  
3. ชื่อ-สกุล            ดร.สมพร หวานเสร็จ  
ตำแหน่ง                ผู้อำนวยการโรงเรียน  
สถานที่ทำงาน         โรงเรียนเศรษฐเสถียรในพระราชูปถัมภ์ กรุงเทพมหานคร
  
4. ชื่อ-สกุล            ดร.วลัยพรรณ บุญมี  
ตำแหน่ง                ศึกษานิเทศก์  
สถานที่ทำงาน         สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 2
  
5. ชื่อ-สกุล            ผศ.ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ  
ตำแหน่ง                อาจารย์ประจำหลักสูตรพัฒนศึกษา  
สถานที่ทำงาน         มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ 0520.203.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายธาดา อักษรขึ้น รหัสนักศึกษา 53252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์จะทำดุซมิญนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใค้ร้ขอความอนุเคราะห์ จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยแนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาที่พันตรี ดร.

(นภดล เจนอักษร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034 – 219316

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	0	-1	0	-1	-1	-3	-0.60
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	1	1	5	1.00
19	0	0	-1	0	-1	-2	-0.40
20	1	1	1	1	1	5	1.00
21	-1	-1	0	-1	0	-3	-0.60
22	1	1	1	1	1	5	1.00
23	0	-1	-1	0	0	-2	-0.40
24	1	1	1	1	1	5	1.00
25	-1	-1	0	-1	-1	-4	-0.80
26	1	1	1	1	1	5	1.00
27	1	1	1	1	1	5	1.00
28	1	1	1	1	1	5	1.00
29	1	1	1	1	1	5	1.00
30	1	1	1	1	1	5	1.00
31	1	1	1	1	1	5	1.00
32	1	1	1	1	1	5	1.00
33	1	1	1	1	1	5	1.00
34	1	1	1	1	1	5	1.00
35	-1	-1	0	-1	0	-3	-0.60
36	1	1	1	1	1	5	1.00
37	1	1	1	1	1	5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
38	1	1	1	1	1	5	1.00
39	1	1	1	1	1	5	1.00
40	1	1	1	1	1	5	1.00
41	1	1	1	1	1	5	1.00
42	1	1	1	1	1	5	1.00
43	1	1	1	1	1	5	1.00
44	1	1	1	1	1	5	1.00
45	1	1	1	1	1	5	1.00
46	1	1	1	1	1	5	1.00
47	1	1	1	1	1	5	1.00
48	1	1	1	1	1	5	1.00
49	1	1	1	1	1	5	1.00
50	1	1	1	1	1	5	1.00
51	1	1	1	1	1	5	1.00
52	1	1	1	1	1	5	1.00
53	1	1	1	1	1	5	1.00
54	1	1	1	1	1	5	1.00
55	1	1	1	1	1	5	1.00
56	1	1	1	1	1	5	1.00
57	-1	-1	0	-1	0	-3	-0.60
58	1	1	1	1	1	5	1.00
59	1	1	1	1	1	5	1.00
60	-1	0	-1	0	0	-2	-0.40
61	1	1	1	1	1	5	1.00
62	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
63	1	1	1	1	1	5	1.00
64	1	1	1	1	1	5	1.00
65	1	1	1	1	1	5	1.00
66	1	1	1	1	1	5	1.00
67	1	1	1	1	1	5	1.00
68	1	1	1	1	1	5	1.00
69	1	1	1	1	1	5	1.00
70	1	1	1	1	1	5	1.00
71	-1	-1	0	0	0	-2	-0.40
72	1	1	1	1	1	5	1.00
73	1	1	1	1	1	5	1.00
74	1	1	1	1	1	5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
75	1	1	1	1	1	5	1.00
76	1	1	1	1	1	5	1.00
77	1	1	1	1	1	5	1.00
78	-1	0	0	0	-1	-2	-0.40
79	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
80	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
81	-1	0	-1	0	0	-2	-0.40
82	0	-1	0	-1	0	-2	-0.40
83	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
84	1	1	1	1	1	5	1.00
85	1	1	1	1	1	5	1.00
86	0	0	-1	-1	0	-2	-0.40
87	-1	-1	0	1	1	0	0.00
88	0	0	0	0	0	0	0.00
89	1	1	1	1	1	5	1.00
90	1	1	1	1	1	5	1.00
91	0	0	-1	-1	0	-2	-0.40
92	1	1	1	1	1	5	1.00
93	1	1	1	1	1	5	1.00
94	1	1	1	1	1	5	1.00
95	1	1	1	1	1	5	1.00
96	1	1	1	1	1	5	1.00
97	1	1	1	1	1	5	1.00
98	1	1	1	1	1	5	1.00
99	1	1	1	1	1	5	1.00
100	1	1	1	1	1	5	1.00
101	1	1	1	1	1	5	1.00
102	1	1	1	1	1	5	1.00
103	1	1	1	1	1	5	1.00
104	1	0	0	1	1	3	0.60
105	1	1	1	1	1	5	1.00
106	1	1	1	1	1	5	1.00
107	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
108	1	1	1	1	1	5	1.00
109	1	1	1	1	1	5	1.00
110	1	1	1	1	1	5	1.00
111	1	1	1	1	1	5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
112	1	1	1	1	1	5	1.00
113	1	1	1	1	1	5	1.00
114	1	1	1	1	1	5	1.00
115	1	1	1	1	1	5	1.00
116	1	0	1	1	1	4	0.80
117	1	1	1	0	1	4	0.80
118	1	1	1	1	1	5	1.00
119	1	1	0	1	1	4	0.80
120	1	1	1	1	1	5	1.00
121	-1	0	0	0	-1	-2	-0.40
122	1	1	1	1	1	5	1.00
123	1	1	0	1	1	4	0.80
124	1	1	1	0	1	4	0.80
125	1	0	1	1	1	4	0.80
126	1	1	1	0	1	4	0.80
127	0	0	0	-1	0	-1	-0.20
128	-1	0	-1	-1	-1	-4	-0.80
129	1	1	1	1	1	5	1.00
130	1	1	1	1	1	5	1.00
131	1	1	1	1	1	5	1.00
132	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
133	1	1	1	1	1	5	1.00
134	1	1	1	1	1	5	1.00
135	-1	0	-1	0	0	-2	-0.40
136	1	1	1	1	1	5	1.00
137	1	1	0	1	1	4	0.80
138	1	1	1	1	1	5	1.00
139	1	1	1	0	1	4	0.80
140	1	1	1	1	1	5	1.00
141	0	0	-1	-1	-1	-3	-0.60
142	1	1	1	1	1	5	1.00
143	0	0	-1	-1	-1	-3	-0.60
144	1	1	1	1	1	5	1.00
145	1	1	1	1	1	5	1.00
146	0	1	1	1	1	4	0.80
147	1	1	1	1	1	5	1.00
148	1	1	0	1	1	4	0.80

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
149	1	1	1	0	1	4	0.80
150	1	1	1	1	1	5	1.00
151	1	1	1	1	1	5	1.00
152	1	1	1	1	1	5	1.00
153	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
154	1	1	1	1	1	5	1.00
155	1	1	1	1	1	5	1.00
156	1	1	1	1	1	5	1.00
157	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
158	1	1	1	1	1	5	1.00
159	1	1	1	1	1	5	1.00
160	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
161	1	1	1	1	1	5	1.00
162	1	1	1	1	1	5	1.00
163	1	1	1	1	1	5	1.00
164	1	1	1	1	1	5	1.00
165	1	1	1	1	1	5	1.00
166	1	1	1	1	1	5	1.00
167	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
168	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
169	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
170	-1	0	0	0	-1	-2	-0.40
171	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
172	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
173	0	-1	0	-1	0	-2	-0.40
174	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
175	0	-1	0	-1	0	-2	-0.40
176	0	0	-1	-1	0	-2	-0.40
177	0	0	-1	-1	0	-2	-0.40
178	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
179	-1	1	-1	-1	-1	-3	-0.60
180	-1	-1	-1	1	-1	-3	-0.60
181	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
182	1	1	1	1	1	5	1.00
183	1	1	1	1	1	5	1.00
184	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
185	1	1	1	1	1	5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
186	1	1	1	1	1	5	1.00
187	-1	1	-1	-1	0	-2	-0.40
188	1	1	1	1	1	5	1.00
189	1	1	1	1	1	5	1.00
190	1	1	1	1	1	3	0.60
191	1	1	1	1	1	5	1.00
192	1	1	1	1	1	5	1.00
193	1	0	0	-1	-1	-1	-0.20
194	0	-1	0	1	-1	-1	-0.20
195	1	1	1	1	1	5	1.00
196	1	1	1	1	1	5	1.00
197	1	1	1	1	1	5	1.00
198	1	1	0	1	1	4	0.80
199	1	1	1	0	1	4	0.80
200	1	1	1	1	1	5	1.00
201	1	0	1	1	1	4	0.80
202	1	1	1	1	1	5	1.00
203	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
204	1	1	1	1	1	5	1.00
205	1	1	1	1	1	5	1.00
206	1	1	1	1	1	5	1.00
207	1	1	1	1	1	5	1.00
208	0	-1	0	-1	0	-2	-0.40
209	1	1	1	1	1	5	1.00
210	1	1	1	1	1	5	1.00
211	-1	0	-1	-1	-1	-4	-0.80
212	1	1	1	1	1	5	1.00
213	1	1	1	1	1	5	1.00
214	1	1	1	1	1	5	1.00
215	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
216	1	1	1	1	1	5	1.00
217	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
218	1	1	1	1	1	5	1.00
219	1	1	1	1	1	5	1.00
220	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
221	1	1	1	1	1	5	1.00
222	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
223	1	1	1	1	1	5	1.00
224	1	1	1	1	1	5	1.00
225	1	1	1	1	1	5	1.00
226	1	1	1	1	1	5	1.00
227	1	1	1	1	1	5	1.00
228	1	1	1	1	1	5	1.00
229	1	1	1	1	1	5	1.00
230	1	1	1	1	1	5	1.00
231	1	1	1	1	1	5	1.00
232	1	1	1	1	1	5	1.00
233	1	1	1	1	1	5	1.00
234	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
235	1	1	1	1	1	5	1.00
236	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
237	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
238	1	-1	1	1	1	3	0.60
239	1	1	1	1	1	5	1.00
240	1	1	1	0	1	4	0.80
241	1	1	1	1	1	5	1.00
242	1	1	0	1	1	4	0.80
243	1	1	0	1	1	4	0.80
244	1	1	1	1	0	4	0.80
245	1	1	1	1	1	5	1.00
246	0	1	1	1	1	4	0.80
247	1	1	0	1	1	4	0.80
248	1	1	1	1	0	4	0.80
249	-1	-1	0	-1	-1	-4	-0.80
250	1	1	1	1	1	5	1.00
251	1	1	1	1	1	5	1.00
252	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
253	1	1	0	1	1	4	0.80
254	1	0	1	1	1	4	0.80
255	1	1	1	0	1	4	0.80
256	1	1	1	1	1	5	1.00
257	1	1	1	1	0	4	0.80
258	0	1	1	1	1	4	0.80
259	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อความจากแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า  
จำนวน 265 ข้อ

กระทง คำถาม	การประมาณค่า					ค่า IOC	แปลผล
	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
260	-1	-1	0	-1	-1	-4	-0.80
261	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
262	-1	-1	-1	0	-1	-4	-0.80
263	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
264	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00
265	-1	-1	-1	-1	-1	-5	-1.00



สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 0520.203.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 เมษายน 2557

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายธาดา อักษรชื่น รหัสนักศึกษา 53252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย  
ในทศวรรษหน้า” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการ  
ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย  
กลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณใน  
การอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สายสุตา เทียเจริญ)

รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034 – 219316

## รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
1	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม	นครปฐม
2	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี	ชลบุรี
3	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น	ขอนแก่น
4	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
5	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก	ตาก



สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย



### ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.991	.992	195

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
topic001	823.37143	7772.652	.351	.	.991
topic002	823.65714	7821.467	.071	.	.991
topic003	823.51429	7798.728	.234	.	.991
topic004	823.57143	7770.017	.467	.	.991
topic005	823.51429	7783.551	.420	.	.991
topic006	823.48571	7780.492	.375	.	.991
topic007	822.94286	7731.173	.634	.	.991
topic008	823.02857	7720.264	.760	.	.991
topic009	822.65714	7736.879	.808	.	.991
topic010	822.97143	7725.734	.735	.	.991
topic011	822.74286	7747.432	.671	.	.991
topic012	822.74286	7732.255	.795	.	.991
topic013	822.71429	7732.151	.795	.	.991

topic014	822.91429	7736.845	.747	.991
topic015	822.82857	7730.793	.820	.991
topic016	822.65714	7739.997	.840	.991
topic017	822.97143	7738.087	.647	.991
topic018	823.08571	7743.022	.621	.991
topic019	822.97143	7724.440	.744	.991
topic020	823.00000	7728.765	.723	.991
topic021	822.77143	7733.593	.787	.991
topic022	822.94286	7717.173	.786	.991
topic023	822.74286	7734.491	.777	.991
topic024	822.82857	7735.264	.700	.991
topic025	822.77143	7750.534	.648	.991
topic026	822.77143	7731.476	.858	.991
topic027	822.77143	7737.887	.864	.991
topic028	822.74286	7737.255	.754	.991
topic029	822.91429	7731.081	.794	.991
topic030	822.94286	7737.467	.675	.991
topic031	822.71429	7735.269	.769	.991
topic032	822.88571	7731.928	.778	.991
topic033	822.82857	7751.499	.693	.991
topic034	822.82857	7748.146	.637	.991
topic035	822.74286	7735.844	.879	.991
topic036	822.71429	7728.151	.827	.991
topic037	822.82857	7727.440	.799	.991
topic038	822.62857	7739.770	.786	.991
topic039	822.85714	7734.479	.750	.991
topic040	822.77143	7738.946	.743	.991
topic041	822.82857	7734.852	.786	.991
topic042	822.80000	7732.871	.797	.991
topic043	822.80000	7733.812	.707	.991
topic044	822.88571	7729.928	.794	.991
topic045	822.74286	7738.373	.795	.991
topic046	822.77143	7738.064	.801	.991
topic047	822.97143	7749.970	.661	.991
topic048	822.62857	7738.652	.795	.991
topic049	822.62857	7753.005	.722	.991
topic050	822.88571	7725.045	.788	.991

topic051	822.77143	7730.476	.812	.991
topic052	822.74286	7740.785	.774	.991
topic053	822.80000	7734.106	.787	.991
topic054	822.88571	7729.163	.721	.991
topic055	822.82857	7728.440	.791	.991
topic056	822.80000	7726.753	.905	.991
topic057	822.60000	7748.012	.774	.991
topic058	822.54286	7747.138	.739	.991
topic059	822.82857	7734.558	.743	.991
topic060	822.65714	7734.173	.779	.991
topic061	822.71429	7742.387	.816	.991
topic062	822.77143	7729.299	.776	.991
topic063	822.65714	7751.173	.736	.991
topic064	822.77143	7732.829	.793	.991
topic065	822.68571	7744.634	.739	.991
topic066	822.65714	7749.761	.749	.991
topic067	822.71429	7751.034	.683	.991
topic068	822.60000	7751.718	.685	.991
topic069	822.54286	7751.667	.699	.991
topic070	822.68571	7744.869	.793	.991
topic071	822.74286	7727.785	.785	.991
topic072	822.85714	7720.008	.819	.991
topic073	823.00000	7722.176	.736	.991
topic074	823.08571	7725.963	.711	.991
topic075	822.91429	7736.139	.677	.991
topic076	822.85714	7730.479	.675	.991
topic077	822.94286	7737.408	.645	.991
topic078	822.82857	7738.499	.756	.991
topic079	823.00000	7732.529	.638	.991
topic080	822.71429	7748.563	.705	.991
topic081	822.80000	7752.518	.635	.991
topic082	822.71429	7734.328	.734	.991
topic083	822.77143	7732.064	.799	.991
topic084	822.88571	7741.516	.701	.991
topic085	822.94286	7739.938	.692	.991
topic086	822.88571	7736.987	.737	.991
topic087	822.80000	7741.400	.727	.991

topic088	822.68571	7754.104	.657	.991
topic089	822.62857	7752.064	.678	.991
topic090	822.74286	7760.197	.652	.991
topic091	822.80000	7738.753	.799	.991
topic092	822.82857	7740.793	.788	.991
topic093	822.68571	7746.869	.719	.991
topic094	822.65714	7744.761	.739	.991
topic095	822.68571	7745.928	.728	.991
topic096	822.77143	7728.123	.887	.991
topic097	822.71429	7722.916	.822	.991
topic098	822.77143	7733.770	.838	.991
topic099	822.65714	7746.055	.784	.991
topic100	822.54286	7746.432	.806	.991
topic101	822.71429	7736.857	.806	.991
topic102	822.80000	7741.224	.652	.991
topic103	822.65714	7739.232	.787	.991
topic104	822.65714	7742.467	.759	.991
topic105	822.60000	7746.188	.687	.991
topic106	822.60000	7751.659	.686	.991
topic107	822.74286	7743.667	.702	.991
topic108	822.65714	7741.408	.827	.991
topic109	822.77143	7727.946	.833	.991
topic110	822.74286	7746.314	.781	.991
topic111	822.71429	7738.739	.790	.991
topic112	822.80000	7739.224	.745	.991
topic113	822.71429	7731.739	.851	.991
topic114	822.68571	7736.281	.811	.991
topic115	822.82857	7734.558	.743	.991
topic116	822.65714	7741.408	.827	.991
topic117	822.80000	7745.812	.795	.991
topic118	822.88571	7721.222	.817	.991
topic119	822.60000	7741.129	.778	.991
topic120	822.62857	7738.946	.793	.991
topic121	822.62857	7742.358	.822	.991
topic122	822.62857	7742.182	.824	.991
topic123	822.57143	7749.899	.764	.991
topic124	822.71429	7741.092	.828	.991

topic125	822.94286	7734.997	.773	.991
topic126	822.97143	7739.440	.705	.991
topic127	822.85714	7735.891	.840	.991
topic128	822.85714	7728.538	.720	.991
topic129	822.77143	7738.770	.744	.991
topic130	822.94286	7726.879	.718	.991
topic131	822.80000	7727.694	.792	.991
topic132	823.05714	7723.938	.782	.991
topic133	822.80000	7732.518	.800	.991
topic134	822.85714	7728.361	.798	.991
topic135	823.34286	7784.350	.306	.991
topic136	823.37143	7788.476	.254	.991
topic137	823.37143	7778.417	.356	.991
topic138	823.40000	7760.835	.406	.991
topic139	823.54286	7768.373	.385	.991
topic140	823.28571	7768.034	.381	.991
topic141	823.37143	7764.770	.400	.991
topic142	823.05714	7763.467	.516	.991
topic143	823.22857	7773.652	.407	.991
topic144	823.48571	7754.257	.388	.991
topic145	823.65714	7799.291	.250	.991
topic146	823.17143	7786.852	.285	.991
topic147	823.14286	7792.185	.267	.991
topic148	823.57143	7845.958	-.137	.991
topic149	823.05714	7768.173	.433	.991
topic150	823.28571	7767.857	.413	.991
topic151	823.51429	7794.610	.214	.991
topic152	823.51429	7783.551	.331	.991
topic153	823.68571	7794.575	.203	.991
topic154	823.28571	7788.034	.258	.991
topic155	823.11429	7775.339	.397	.991
topic156	823.14286	7771.361	.436	.991
topic157	823.08571	7771.845	.380	.991
topic158	823.20000	7766.459	.429	.991
topic159	823.02857	7777.029	.532	.991
topic160	823.25714	7765.726	.455	.991
topic161	823.22857	7758.652	.454	.991

topic162	823.60000	7797.071	.289	.991
topic163	823.25714	7764.491	.443	.991
topic164	823.20000	7763.694	.430	.991
topic165	823.25714	7788.138	.296	.991
topic166	823.31429	7768.634	.401	.991
topic167	823.20000	7767.812	.362	.991
topic168	823.31429	7781.751	.283	.991
topic169	823.42857	7781.252	.359	.991
topic170	823.57143	7793.017	.288	.991
topic171	823.34286	7786.173	.262	.991
topic172	823.17143	7785.440	.294	.991
topic173	823.00000	7785.882	.398	.991
topic174	823.14286	7787.244	.356	.991
topic175	823.17143	7756.617	.486	.991
topic176	823.14286	7766.773	.470	.991
topic177	823.20000	7765.400	.436	.991
topic178	823.20000	7769.106	.411	.991
topic179	823.17143	7759.087	.571	.991
topic180	823.20000	7762.694	.526	.991
topic181	823.22857	7766.946	.417	.991
topic182	823.74286	7791.844	.357	.991
topic183	822.85714	7758.244	.508	.991
topic184	823.08571	7769.022	.336	.991
topic185	823.48571	7781.198	.370	.991
topic186	823.37143	7786.652	.349	.991
topic187	823.40000	7777.306	.375	.991
topic188	823.08571	7768.845	.319	.991
topic189	823.02857	7760.793	.375	.991
topic190	823.14286	7772.714	.511	.991
topic191	823.02857	7767.793	.534	.991
topic192	823.51429	7745.904	.479	.991
topic193	823.05714	7764.055	.409	.991
topic194	823.00000	7780.941	.255	.991
topic195	823.37143	7771.005	.449	.991

สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ฉ

รายชื่อโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล



## รายชื่อโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
1	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี	ปราจีนบุรี
2	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชัยภูมิ	ชัยภูมิ
3	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด
4	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม	นครปฐม
5	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา	สงขลา
6	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
7	โรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	ประจวบคีรีขันธ์
8	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก	ตาก
9	โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทรจังหวัดเชียงใหม่	เชียงใหม่
10	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น	ขอนแก่น
11	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดอุดรธานี	อุดรธานี
12	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดมุกดาหาร	มุกดาหาร
13	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสุรินทร์	สุรินทร์
14	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี	ชลบุรี
15	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
16	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์	เพชรบูรณ์
17	โรงเรียนโสตศึกษาปานเลิศ	ลพบุรี
18	โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ	กรุงเทพมหานคร
19	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี	นนทบุรี

สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า



## แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทศวรรษหน้า

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

3. ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในหน่วยงานของท่าน คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด ตัวอย่างของการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อนำผลไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยต่อไป จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสำรวจ

4. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 ชุด สำหรับรองผู้อำนวยการจำนวน 2 ชุด หัวหน้างานแต่ละงานในโรงเรียน จำนวน 4 ชุด ครู จำนวน 6 ชุดและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 ชุด

5. โปรดตอบแบบสำรวจให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่านจะเป็นความลับ ข้อมูลที่นำเสนอจะเป็นภาพรวมเท่านั้น โปรดอ่านคำอธิบายและวิธีตอบของแต่ละตอนก่อนลงมือทำ

6. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อคำถามแล้ว ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซองเอกสารของผู้วิจัย ส่งตามที่อยู่ที่ยกมาด้วยแล้ว

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

**แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง**  
**กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า**

---

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในหน่วยงานของท่าน คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

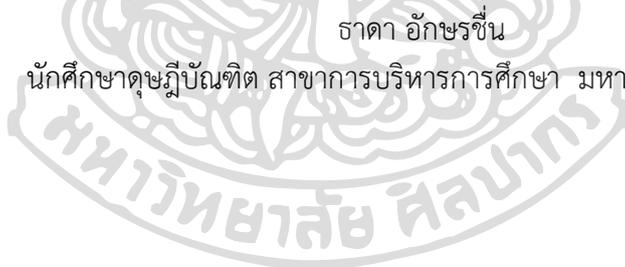
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ด้วยดีและการเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ธาดา อักษรขึ้น

นักศึกษาคุรุศึกษบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร



**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพ		
1. เพศ		
<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง	
2. อายุ		
<input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="radio"/> 30 - 40 ปี	
<input type="radio"/> 41 - 50 ปี	<input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป	
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
<input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาตรี	
<input type="radio"/> ปริญญาโท	<input type="radio"/> ปริญญาเอก	
<input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....		
4. ท่านอยู่โรงเรียนปัจจุบันตำแหน่ง		
<input type="radio"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	<input type="radio"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน	
<input type="radio"/> หัวหน้างาน	<input type="radio"/> ครู	
<input type="radio"/> คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
<input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี	<input type="radio"/> 6 - 10 ปี	<input type="radio"/> 11 - 15 ปี
<input type="radio"/> 15 - 20 ปี	<input type="radio"/> 21 - 25 ปี	<input type="radio"/> 26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ มุ่งสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างให้ตรงกับค่าระดับที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

5 คะแนน หมายถึง องค์ประกอบการบริหารมีความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนโสตศึกษาในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง องค์ประกอบการบริหารมีความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนโสตศึกษาในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง องค์ประกอบการบริหารมีความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนโสตศึกษาในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง องค์ประกอบการบริหารมีความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนโสตศึกษาในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง องค์ประกอบการบริหารมีความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนโสตศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยกำหนดนโยบายและมาตรฐานต่างๆ เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ					
2	การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และท้องถิ่น					
3	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เชื่อมต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานนำร่อง (ภายนอก)					
4	ภาครัฐสนับสนุนงบประมาณสำหรับงานวิจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อคนพิการ					
5	จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะในการใช้เครื่องมือการคัดกรอง					
6	พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์มีการจัดดำเนินงาน หรือส่งเสริมการจัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	จัดทำรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย					
8	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด					
9	จัดการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ต้นแบบ					
10	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยขยายเพิ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบเรียนรวมครบทุกอำเภอ					
11	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยเพิ่มจำนวนศูนย์การให้บริการส่งเสริม/ช่วยเหลือนักเรียนพิการเรียนรวม (ระบบสนับสนุน (Students Support Services : SSS))					
12	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยร่างและเสนอกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ การจัดการศึกษา สำหรับคนพิการโดยคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษา สำหรับคนพิการด้านกฎหมาย					
13	การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น และสามารถบูรณาการได้อย่างเหมาะสมในการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน					
14	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษา สำหรับคนพิการ ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมรณรงค์ ให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ ตระหนัก ในสิทธิ กฎหมาย นโยบายและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ					
15	ประชาสัมพันธ์รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยพัฒนาสถานศึกษาเป็นเครือข่าย/ศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ปวง ที่เป็น Good/Best practice					
16	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ในสถานศึกษาทุกแห่ง					
17	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาที่สถานประกอบการหรือหน่วยงานกำหนด					
18	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ มาช่วยเติมเต็มให้เด็กดิ่งศักยภาพในตัวออกมา					
19	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการมีงานทำของคนพิการ					
20	ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ ด้านการจัดการเรียนรู้และการวัด ประเมินผลสำหรับนักเรียนพิการแต่ละประเภททุกระดับการศึกษา					
21	มีการประเมินความสำเร็จในการทำงานโดยใช้ตัวชี้วัด					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรจะเน้นวิชาการควบคู่วิชาชีพ และคุณธรรม					
23	พัฒนานักเรียนให้มีความอดทน และรับผิดชอบกับงานที่ทำ					
24	ปัจจัยในการรับเด็กหูหนวกเข้าทำงาน จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของ นักเรียน					
25	ปรับปรุงกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูให้ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน					
26	การใช้หลักสูตรควรมีลักษณะเฉพาะสำหรับเด็กพิการทางหูไม่ ควรไปอิงกับเด็กปกติ					
27	ศูนย์การเรียนกับโฮมสคูล หรือการเรียนการสอนเองที่บ้าน					
28	กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ พัฒนา ตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ					
29	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีคุณภาพ การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบ การจัดการศึกษาได้					
30	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจัดทำแผนการจัด การศึกษาสำหรับคนพิการระดับจังหวัดเพื่อของบประมาณ สนับสนุน					
31	สร้างหน่วยงานที่สร้างมูลค่าให้แก่โรงเรียนโสตศึกษา					
32	ติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา และนำมาปรับปรุงหลักสูตร					
33	นักเรียนมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการศึกษา ค้นคว้าและปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม					
34	ส่งเสริมเจตคติที่ดีและความรู้ที่ถูกต้องให้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครองใน การพัฒนาเด็กพิการ					
35	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน หรือองค์กรเอกชน ด้านคนพิการจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์การเรียนเฉพาะความพิการ					
36	ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ สำหรับคนพิการการศึกษาตามอัธยาศัยจัดการศึกษา					
37	พัฒนาระบบการประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและการพัฒนา ศักยภาพ รวมทั้งการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาผู้ด้อยโอกาส เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
38	โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ภาษามือไทยให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารกับนักเรียนเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
39	มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถคัดสรรคนเก่ง คนดี เข้าทำงาน ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง					
40	การให้ค่าตอบแทนความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ เน้นผลสัมฤทธิ์					
41	การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า มีวิทยฐานะ มีความเจริญก้าวหน้าทางราชการ มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าตอบแทนนอกเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ					
42	ครูต้องมืองค์ความรู้ มีความเสียสละและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู					
43	พัฒนาครูและบุคลากรด้านภาษามือให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยและเป็นสากล					
44	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ผู้ดูแลคนพิการ					
45	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษโดยการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตครู รวมถึงให้ครูได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ					
46	พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเด็กด้อยโอกาสเฉพาะกลุ่ม เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ป้องกันได้อย่างถูกต้อง					
47	พัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานให้มีความรู้และมีความชำนาญงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
48	การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นธรรมชาติ และบริบทของนักเรียนเป็นหลัก ตามแนวทางการเรียนการสอนแบบวอลดอร์ฟ ที่บูรณาการวิชาการไปกับกิจกรรมต่างๆ					
49	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
50	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
51	สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเด็กด้อยโอกาสให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจ และประสบการณ์ตลอดจนมีทักษะด้านเทคโนโลยีภาษาพร้อมก้าวสู่สากล เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้แก่เด็กด้อยโอกาสแต่ละกลุ่ม/ประเภทในแต่ละพื้นที่เป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น					
52	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อการมีงานทำสำหรับคนพิการ					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
53	นักเรียนมีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
54	สร้างเครือข่ายวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อความร่วมมือทางการศึกษา คุงานและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
55	เร่งผลิตครูและบุคลากรให้มีความชำนาญภาษามือให้มีคุณภาพมาตรฐานและเพียงพอ					
56	การสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงให้กับบุคลากรกลุ่มพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน					
57	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ คุณวุฒิ เกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู การศึกษาพิเศษ					
58	มีแผนงานการส่งเสริมสุขภาพให้แก่ครู ผู้เรียน และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน					
59	การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ครู และบุคลากรในการอยู่เวรหอพัก					
60	นักเรียนต้องให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน					
61	สร้างระบบเครือข่ายการทำงานและแลกเปลี่ยนบุคลากรในลักษณะของการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานมีเอกภาพ และสามารถช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง					
62	จัดกิจกรรมการเรียนรู้นั้นจะต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพของทุกคน					
63	ปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ กฎหมายให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา สงเคราะห์					
64	สร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา (SBM)					
65	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ การดำเนินงานของหน่วยงานรับผิดชอบ					
66	หน่วยงานภาครัฐทุกระดับปฏิบัติและระดับนโยบายมีระบบการประสานการดำเนินงาน เพื่อส่งต่อให้เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่สูงขึ้น					
67	มีระบบการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพ					
68	ความต้องการผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ จะช่วยพิจารณานักเรียนว่ามีความต้องการพิเศษอะไร และจะได้จัดการสอนที่สนองต่อความต้องการพิเศษนั้นๆ					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
69	พัฒนาฐานข้อมูลบริการล่ามภาษามือที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
70	จัดอบรม บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา					
71	สถานที่เรียน ที่ฝึกปฏิบัติงาน ที่ศึกษาค้นคว้ามีความเหมาะสมกับสาขาวิชาทั้งในสถานศึกษา สถานประกอบการ และแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ					
72	พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน					
73	ผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง					
74	มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)					
75	มีศักยภาพและสร้างเครือข่ายในการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการและเชื่อมโยงกับภูมิภาคทั่วโลก					
76	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะฝีมือเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ					
77	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องช่วยให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้					
78	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้					
79	นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพที่ทันสมัยมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม					
80	การจัดกิจกรรมต้องมีการปรับให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ให้เด็กได้สัมผัสกับประสบการณ์ตรง					
81	โรงเรียนควรให้ความรู้เกี่ยวกับโลกของงานอาชีพ ในหลักสูตรวิชานั้นๆ จัดกระบวนการเรียนแบบบูรณาการให้ครบทุกเรื่อง					
82	เน้นการอบรมและพัฒนาครูบุคลากรให้มีการปฏิบัติจริงในโรงเรียน					
83	บรรยากาศการเรียนที่เหมือนการปฏิบัติงานจริง เช่น สหกรณ์ในโรงเรียนให้นักเรียนได้มา รับเงินทำบัญชี ฯลฯ					
84	ประเมินกระบวนการสอนของครู มีการวางแผนเป้าหมายและวัดผลตามเป้าหมายที่วางไว้					
85	ผู้เรียนได้เรียนอย่างปลอดภัยและมีความสุข ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการรวมทั้งอาคารเรียนมั่นคงอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี					
86	ระบบการดูแลให้คำปรึกษานักเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
87	การจัดหาพี่เลี้ยงเด็กพิการมาช่วยดูแลนักเรียนหลังเลิกเรียน					
88	นักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนโสตศึกษามีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากสังคม					
89	จัดระบบติดตามและประเมินผู้เรียนหลังจบการศึกษา					
90	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยการพัฒนาเครื่องมือการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของคณาธิการ					
91	อุตสาหกรรมภาคบริการมีความต้องการแรงงาน การผลิตนักเรียนเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงสังคม					
92	จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงนักเรียนทุกคน					
93	จัดระบบดูแลการช่วยเหลือนักเรียนโดยการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพพื้นฐาน โดยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินการคัดกรองและประเมินสมรรถภาพ					
94	กระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอน พร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน					
95	นักเรียนมีความรู้และทักษะตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดของหลักสูตร					
96	ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ศึกษาความประทับใจ ประสบการณ์หลังจบการศึกษาและออกไปทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน					
97	หลักสูตรการเรียนการสอนนักเรียนต้องสามารถการใช้ภาษามือไทยและภาษาไทย					
98	จัดทำบันทึกความร่วมมือ(MOU) เพื่อประกอบอาชีพ ระหว่างโรงเรียนและบริษัท					
99	จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
100	พัฒนาผู้บริหารทุกระดับสู่การเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีความคิดสร้างสรรค์แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์					
101	ให้อิสระในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการอยู่เวรหอ					
102	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติเอง ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง					
103	กำหนดแนวทางการบริหารโรงเรียนที่มีความต่อเนื่อง					
104	ปรับโครงสร้างโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มีการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในแต่ละโรงเรียน					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
105	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ					
106	พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการวิจัย ที่เน้นการอ่านเขียน คิด วิเคราะห์ และICT					
107	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทุกโรงเรียน					
108	หลักสูตรการเรียนการสอนต้องแยกความสามารถของเด็กตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
109	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดดำเนินงานผลิตสื่อการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ					
110	จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลายเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน					
111	ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะงานอาชีพ ส่งเสริมกิจกรรมการใช้แหล่งเรียนรู้ให้หลากหลาย					
112	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาชีพของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย					
113	จัดหลักสูตรเพื่อใช้ในการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชน					
114	ขยายเด็กพิการให้เข้าสู่การเรียนร่วมกับเด็กปกติ					
115	ร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน					
116	เป้าหมายคือให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป ฟังตนเองได้ มีทักษะที่จำเป็น มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์					
117	นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ในหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จิตสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการประกอบอาชีพและทักษะการดำรงชีวิตที่สามารถสนองต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของเด็กแต่ละบุคคล					
118	หน่วยงานต้นสังกัดจัดสนับสนุนให้คนพิการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงในระบบการเรียนร่วม					
119	ส่งเสริมการจัดระบบการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของเด็กด้วยโอกาสเป็นรายบุคคล/แผนพัฒนาการศึกษาเฉพาะบุคคล (individual Education Plan )					
120	พัฒนาความเข้มแข็งด้านวิชาการ ที่สามารถแข่งขันได้ โดยการสร้างผลงานเพื่อการแข่งขันและเป็นการพัฒนาทักษะและวิชาชีพของนักเรียน					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
121	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร การศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการ นำร่อง 4 ประเภทความพิการ					
122	ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการฟื้นฟูศักยภาพของเด็กด้อยโอกาสให้มีความสามารถ และสร้างแรงจูงใจด้านบวกเพื่อพัฒนาตนเอง					
123	บริหารวิชาการแบบบูรณาการจากโรงเรียนสู่ตลาดแรงงานและสังคม					
124	โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะปัญหา					
125	บริการวิชาชีพที่เหมาะสมตามความต้องการของชุมชน สังคม องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง					
126	จัดสรรงบประมาณเพื่อการบริการวิชาชีพอย่างเป็นระบบและ สอดคล้องกับแผนการบริการวิชาชีพที่กำหนด					
127	ปลูกจิตสำนึกและสร้างเจตคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการศึกษา					
128	การนำเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เข้ามามีบทบาทใน การจัดบริการการศึกษา					
129	วางแผนภายในโรงเรียนเพื่อสร้างหลักสูตรบูรณาการโดยเน้นไปที่ การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดทักษะต่างๆ					
130	ผู้บริหารจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยอาศัยสื่อ ICT เข้ามาบริหารจัดการ					
131	คอมพิวเตอร์มีส่วนในการเรียนรู้ได้และต้องออกแบบให้สอดคล้อง กับกระบวนการจัดการเรียนการสอน					
132	มีระบบตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
133	สนับสนุนให้การศึกษาทุกระดับบรรจุวิชาภาษามือเป็นวิชาเลือกใน หลักสูตรการศึกษา					
134	เร่งผลิตและพัฒนาผู้สอนภาษามือและล่ามให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และเพียงพอ					
135	จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาพิเศษ โดยให้สำนักบริหาร การศึกษาพิเศษแห่งชาติดำเนินการโดยประสานกับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักใน การจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย					
136	พัฒนาการใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีทำให้สะดวกในการจัดการเรียน การสอน					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
137	โครงการหนึ่งหอพักหนึ่งอาชีพ เพื่อฝึกการประกอบอาชีพ และทางสถานศึกษาจะต้องเป็นสื่อกลางในการหาตลาดให้กับนักเรียน					
138	เตรียมครูให้พร้อมกับการเข้าสู่อาเซียนเพื่อนำความรู้มาสอนนักเรียน					
139	สร้างมโนทัศน์เรื่องความเสมอภาคในด้านกำลังความสามารถให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาให้นักเรียนได้พัฒนาตนเอง					
140	ภาคีเครือข่ายต้องให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา					
141	ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอนตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมี					
142	บริหารวิชาการมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
143	มีการติดต่อสื่อสารทางสื่อเทคโนโลยีระหว่างสถานศึกษากับศิษย์เก่า					
144	การสร้างให้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อม เพื่อชีวิตที่มีความสุข เช่น มีนโยบายปลอดบุหรี่ ปลอดสุรา มีอุปกรณ์และสถานที่ที่ปลอดภัยให้นักเรียน ครู บุคลากรในโรงเรียน ออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬา มีอาหารเพื่อสุขภาพ ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ฯลฯ					
145	ครูต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ มีความเสียสละและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู					
146	ส่งเสริมให้ครอบครัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคนพิการ					
147	ส่งเสริมให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการเพื่อการมีงานทำ					
148	ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถค้นหาทักษะที่เหมาะสม เพื่อสนองต่อความรู้ ความต้องการและวิทยาการใหม่ๆ ที่กำลังพัฒนา อยู่เสมอ					
149	มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ					
150	ผู้ปกครองควรใส่ใจนักเรียน คอยสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน					
151	การเปลี่ยนผ่านหลายระดับ (Transition) โดยเตรียม Early Intervention โดยศูนย์การศึกษาพิเศษให้มีคุณภาพ ( จัดส่งเข้าเรียนร่วม/เรียนรวม ในระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา (ต้น+ปลาย) เรียนต่อ/ฝึกอาชีพ เหมาะกับศักยภาพ					
152	พัฒนาพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการมีสุขภาพดีของทุกคนในโรงเรียน					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
153	ส่งเสริม ให้จัดทำประกาศ สพฐ. เรื่องเครื่องมือคัดกรองเด็กด้อยโอกาสพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์					
154	ส่งเสริมเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมจัดทำเครื่องมือคัดกรองการรับนักเรียนเพื่อเข้าเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์					
155	ผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความศรัทธาให้แก่องค์กร					
156	การจัดให้มีระบบการประเมินผลการศึกษาพิเศษ					
157	มีการจัดแนวยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน					
158	ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับอัตลักษณ์					
159	พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการประกันคุณภาพ					
160	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
161	บริหารโรงเรียนโดยมีการบริหารแบบ POLC					
162	การบริหารโรงเรียนโดยมีการนิเทศติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลงานตลอดเวลา					
163	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการมีระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา					
164	พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการประเมินมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพรวมทั้งการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาทุกประเภทที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ					
165	มีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลให้ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียนโสตศึกษาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
166	มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
167	ภาพลักษณ์ของโรงเรียนโสตศึกษาในสายตาสาธารณชนอยู่ในสถานะที่ดี					
168	ผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ มีจรรยาบรรณในการบริหาร หาเทคนิคในการบริหารจัดการ ต้องมีการนิเทศแบบมีส่วนร่วม					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
169	พัฒนาระบบการบริหารและกลไกในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลระดับกรม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักและประสานเครือข่าย					
170	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากรจัดทำวิจัยในชั้นเรียน					
171	พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้มีความเหมาะสมกับเด็กด้อยโอกาสแต่ละประเภท					
172	การพัฒนาระบบการบริหาร โดยกำหนดนโยบายด้านบริหารและกลไกการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ					
173	จัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสโดยคำนึงถึงความสำเร็จ การศึกษาและเพื่อการประกอบอาชีพ					
174	ส่งเสริม ให้โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ทุกแห่งดำเนินการค้นหาและคัดกรองเพื่อให้เด็กด้อยโอกาสที่อยู่ในสภาวะยากลำบากให้มีโอกาสทางการศึกษา					
175	เตรียมความพร้อมตั้งแต่ในโรงเรียน เพื่อเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง					
176	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอส่วนแบ่งภาษีสินค้าที่เป็นต้นเหตุแห่งความพิการ					
177	เตรียมการงบประมาณสำหรับการบริหารงานโรงเรียนโสตศึกษาใน อนาคตมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาโรงเรียน ครอบคลุมรอบด้าน					
178	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ด้วยการรับบริจาคโดยผ่านการลดหย่อนภาษี					
179	ขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐให้มีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาเด็กด้อยโอกาส					
180	รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาเพื่อคนพิการ					
181	จัดสรรงบประมาณให้ผู้เรียนและสถานศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้ ด้านอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน					
182	ระดมทุนเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา โดยขอรัฐบาล เพิ่มงบประมาณสนับสนุน					
183	มีบริการที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษา แนะนำทางด้านสุขภาพให้กับนักเรียน และบุคลากร อื่นๆ ในโรงเรียน การบริการด้านวิชาการ ออกกำลังกาย การบริการด้านอาหาร ฯลฯ					
184	เพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา					
185	ยกระดับสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษให้มีฐานะเทียบเท่ากรม					

ข้อที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโสตศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
186	การเพิ่มโอกาสให้คนพิการได้รับบริการทางการศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯ ให้เป็นปัจจุบัน					
187	ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกสังกัดให้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการอย่างมีคุณภาพ					
188	จัดหาเทคโนโลยีเหมาะสมต่อปริมาณการใช้ของนักเรียน					
189	อบรมการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางในระบบ TTRS					
190	ประชาสัมพันธ์ รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษา สำหรับคนพิการ ให้เข้าถึงข้อมูลอย่างหลากหลายในทุกช่องทาง					
191	พัฒนาระบบการส่งต่อ และระบบการสนับสนุนการจัดการศึกษา สำหรับคนพิการอย่างเป็นรูปธรรม					
192	ส่งเสริมให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบาย และประสานความช่วยเหลือโดยให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเป็นเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยค้นหา และคัดกรอง					
193	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผลให้เหมาะสมสำหรับคนพิการ					
194	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา					
195	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ					

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือทางวิชาการ  
และการเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้  
ธาดา อักษรชื่น นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ซ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า



รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทย  
ในทศวรรษหน้า

- |    |                           |   |
|----|---------------------------|---|
| 1  | ดร.นระงษ์ ชาวเพ็ชร        | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี    |
| 2  | นายเสถียร เตชสิทธิ์ตรีชัย | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชัยภูมิ       |
| 3  | นายเรืองเวช ผาสุข         | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด      |
| 4  | นายไพฑูรย์ ศรีทอง         | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม        |
| 5  | นายสมควร คงแสง            | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา         |
| 6  | นายสัญญา ศรีสัยยาสน์      | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช |
| 7  | นายนริศร นุชถาวร          | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาเพชรบูรณ์            |
| 8  | นายอมร อินทนนท์           | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก           |
| 9  | ดร.พิกุล เลี้ยวสิริพงศ์   | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร          |
| 10 | นายชนะ โนนทรวงษ์          | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น       |
| 11 | นายอำนาจ ชนชนะชัย         | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดอุดรธานี      |
| 12 | นายกมล นัยจิต             | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดมุกดาหาร      |
| 13 | นายบุญรักษ์ คลองมิ่ง      | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสุรินทร์      |
| 14 | นางสาววัลภา ประสานสิน     | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี        |
| 15 | นางจิตติมา กลั่นบุศย์     | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี     |
| 16 | นายประจวบ ลังกางศ์        | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์     |
| 17 | นายไพศาล สุขนิตย์ทรัพย์   | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาปานเลิศ              |
| 18 | นายเศวต รามฤทธิ           | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ           |
| 19 | นายสัมพันธ์ บังผล         | ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี       |
| 20 | ดร.สมพร หวานเสรีจ         | ผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐเสถียร ในพระราชูปถัมภ์  |

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล นายธาดา อักษรชื่น  
 วัน เดือน ปีเกิด 09 พฤษภาคม 2510  
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 26/354 หมู่บ้านโกลเด้นโฮม ถ.พ่อขุนทะเล ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง  
 จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์ อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
 โทร 054 - 681040 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงาน  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์ วิทยฐานะรองผู้อำนวยการ  
 ชำนาญการ

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537 ปริญญาตรี ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) เทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
 วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี  
 พ.ศ. 2542 ปริญญาโท ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาอุตสาหกรรมศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
 พ.ศ. 2549 ปริญญาโท ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการศึกษาพิเศษ  
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่  
 พ.ศ. 2553 กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 จังหวัดนครปฐม

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2536 - 2538 ครู 2 ระดับ 2 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
 พ.ศ. 2538 - 2540 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพ  
 พ.ศ. 2540 - 2543 อาจารย์ 1 ระดับ 5 โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพ  
 พ.ศ. 2543 - 2546 อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคใต้จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัด  
 สุราษฎร์ธานี  
 พ.ศ. 2547 - 2549 ช่วยราชการ โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร จังหวัดเชียงใหม่  
 พ.ศ. 2549 - 2552 ครู คศ. 2 ระดับ 7 โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคใต้จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัด  
 สุราษฎร์ธานี  
 พ.ศ. 2552 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการชำนาญการโรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์ อำเภอบางสะพาน  
 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์