

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1: จากข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2 วงจร 10 ขั้นตอน ที่ผู้วิจัยดำเนินการเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว จึงสรุปผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. พื้นที่และเป้าหมายในการวิจัย
2. คำถามวิจัย
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. ขั้นตอนการวิจัย
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผลการวิจัย
8. ข้อเสนอแนะ

#### 1. พื้นที่เป้าหมายในการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเรื่องการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 : จากข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ เป็นการวิจัยในระดับโรงเรียน ดำเนินการเลือกโรงเรียนเป้าหมายด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามคุณลักษณะ 3 ประการคือ ประการแรก เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในโครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามเกณฑ์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ประการที่สอง เป็นโรงเรียนที่มีความประสงค์ร่วมโครงการวิจัยโดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร คณะครูที่สอนในระดับการศึกษาปฐมวัย คณะกรรมการสถานศึกษา และตัวแทนชุมชน เพื่อสอบถามความประสงค์ในการร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้ และประการสุดท้าย เป็นโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ที่ผู้วิจัยจะเข้าไปมีส่วนร่วมในภาคสนามเป็นช่วงๆ เพื่อเก็บข้อมูลในการสังเกต การสัมภาษณ์ และการบันทึกภาพ การบันทึกเสียง ในกิจกรรมการดำเนินงาน ระหว่างเดือนสิงหาคม 2550 ถึงเดือนเมษายน 2553 ผลการเลือกสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือโรงเรียนบ้านสวาย ตำบลสวาย อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ร่วมวิจัยโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียน ในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน จำแนกเป็น 1) บุคลากรในโรงเรียน 20 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหาร จำนวน 3 คน คือ นายสุพรรณ ทองสุข นายมนัส ยังมี นายอมรศักดิ์ สุทธิมูล (2) ครูผู้สอนในระดับปฐมวัย จำนวน 8 คน คือ นางอมทรัพย์ บริบูรณ์ นางกุลนภา ศุภชนะวุฒิ นางสาวนริศรา ปานทอง นางระรินทร์ ศรี

สารคาม นางนิตยา ประยูติยา นางบุญเรือน นามวงษา นางแววเนตร เผือกขำ นางปทิตตา พวงยี่ไถ่ (3) คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน คือนายสุทิน คำสุริยา นายวัลลภ ทิศนาม นายสุนันท์ สุขศรี นายนรินทร์ อินทรอรัญ นางเกศรา ภาคเดียว นางเรขา มีแสง นายจิรัฐา สุทธิมูล พระครูปัญญาวุฒิสุนทร นายเฉลย สินสวัสดิ์ 2) บุคลากรนอกโรงเรียน 12 คน ประกอบด้วย (1) ผู้ปกครองนักเรียน 10 คน คือ นางอรรพรรณ พูนมัน นางศุภิกา สินสวัสดิ์ นางนาที สนสี นางพรรณนา ไสวพรรณ นางสุขสันต์ เครื่องทองใหญ่ นางสุพรรณ คิติกู นางยุพิน ลำดับวง นางเมตตา ฤกษ์ไชย นางรุ่งนภา กลิ่นงาม นางปติญา คีลา ลาย (2) รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ 1 คน คือ นายอิศรพงษ์ แสงตะวัน และ(3) ศึกษานิเทศก์ปฐมวัย 1 คน คือนางเพทาย ฉายแก้ว โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีบทบาทในลักษณะเป็นความร่วมมือร่วมพลัง(collaboration) มีสถานะที่เท่าเทียมกันในการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมสังเกตผล และร่วมสะท้อนผลการวิจัยทั้ง 2 วงจร 10 ขั้นตอน

## 2. คำถามวิจัย

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ที่เป็นผลจากการวิจัยเชิงนโยบายที่อาศัยหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานที่จัดการศึกษา 8 หน่วยงานนั้น เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเฉพาะในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีข้อเสนอใดบ้างที่เป็นปัญหาหรือความต้องการและเป็นที่ยอมรับนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย มีจุดมุ่งหมายการพัฒนา และชุดของโครงการและกิจกรรมในเรื่องนั้นอย่างไร มีการนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับจากวงจรที่หนึ่งสู่วงจรที่สองอย่างไร การปฏิบัติเช่นนั้นได้ส่งผลต่อความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ และการปฏิบัตินั้นได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ใดบ้างเพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานอื่น

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม ในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
3. เพื่อนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่

การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานอื่น

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Mills (2007) ซึ่งจำแนกเป็นสามกลุ่มดังนี้ 1) แบบการสังเกต (observation) 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) 3) แบบตรวจสอบหรือแบบบันทึก (examining / records) เช่นบันทึกกอนุทิน (journal) แบบตรวจสอบเอกสาร (archival documents) แผนที่ (maps) เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาพ (audiotapes and videotapes) บันทึกภาคสนาม (field notes) แบบสำรวจ และแบบประเมินโครงการ

#### 5. ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยมี 2 ระยะ 2 วงจร 10 ขั้นตอนเริ่มตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2550 – 27 เมษายน 2553 ได้ดำเนินในแต่ละขั้นตอนดังนี้

**ระยะที่ 1** การเตรียมความพร้อมผู้ร่วมวิจัย **ขั้นตอนที่ 1** การเตรียมการ (preparation) ได้ดำเนินกิจกรรมเป็น 2 กิจกรรม คือ 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 20 สิงหาคม 2550 เวลา 09.00 – 15.00 น ณ หอประชุมโรงเรียนบ้านสวาย มีจุดมุ่งหมายเพื่อแนะนำตัวผู้วิจัย นำเสนอกรอบแนวคิดของการวิจัย เสนอแนะและชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ผู้ร่วมวิจัยและสถานศึกษาจะได้รับ และการยอมรับสิทธิของผู้ไม่ประสงค์จะร่วมในการวิจัย รวมทั้งสร้างความตระหนักในการวิจัยและการปฏิบัติงานควบคู่กันไปทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และโรงเรียน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ชี้แจงต่อผู้ร่วมวิจัย และดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ (1) ขั้นการสร้างมิตรภาพ สัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2) ขั้นการสร้างความตระหนักและการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (3) ขั้นการสร้างแผนที่การทำงานเพื่อการวิจัย (road map) และ (4) ขั้นการประเมินและสรุปผล 2) จัดการศึกษาดูงานสถานศึกษาปฐมวัยต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่ดี มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ซึ่งผู้วิจัยร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัยในการพิจารณาคัดสรรสถานศึกษาต้นแบบร่วมกัน โดยได้คัดเลือกโรงเรียนจิตต์เมตต์ (ปฐมวัย) เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร และโรงเรียนบ้านขาม อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี กำหนดการศึกษาดูงาน 2 วัน ในวันที่ 25 - 26 ตุลาคม 2550

**ระยะที่ 2** การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามวงจรแบบเกลียวสว่านของการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข จำนวนสองวงจร **ขั้นตอนที่ 2** การวางแผน (panning) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 11, 20 พฤศจิกายน

2550 และในวันที่ 10 ธันวาคม 2550 เวลา 10.00 – 15.00 น ณ โรงเรียนบ้านสวาย มี จุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษา วิเคราะห์ให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการ พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนบ้านสวายที่เป็นภาพรวม การประเมินเพื่อ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ร่วมกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการ ปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา และการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) ขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง ขั้นกำหนดปัญหาและทำ ความเข้าใจปัญหา ขั้นการประเมินประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข ขั้นตอนการจัดทำนโยบาย การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนบ้านสวาย ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ/ โครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันเตรียม เอกสารที่เกี่ยวข้องตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เตรียมบุคลากร รูปแบบโครงร่างการ บริหารจัดการศึกษาปฐมวัย การวางแผน/โครงการ/กิจกรรม และแนวการจัดกลุ่มทำงาน จัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเล่าเรื่องความเป็นมาของสถานศึกษา และ ชุมชน และผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย และ ผลการวิจัยจากข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ที่เป็นผล จากการวิจัยเชิงนโยบายที่อาศัยหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานที่จัด การศึกษาปฐมวัยทั้ง 8 หน่วยงาน จากการศึกษาในระดับปริญญาเอกของผู้วิจัยมาสู่การ ปฏิบัติให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับทราบ ทั้งส่วนเอกสาร (documents) และการนำเสนอรายงาน (oral presentation) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันอภิปราย กำหนดประเด็นปัญหา กำหนดทีมเจ้าภาพ เพื่อรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในแต่ละด้าน 4 ทีมชุดโครงการคือ ชุด โครงการบริหารงานวิชาการ ชุดโครงการบริหารงานบุคคล ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ และชุดโครงการบริหารงานทั่วไป

**ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (acting)** โดยแต่ละทีมที่รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ นำข้อเสนอ เชนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย และแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรม ที่จัดทำ ขึ้นไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล ในระหว่างเดือนมกราคม 2551 – ธันวาคม 2551 หลังสิ้นสุดการ ดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการกำหนดแนว ทางการปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล

**ขั้นตอนที่ 4 การสังเกตผล (observing)** จัดการประชุมปฏิบัติการในวันที่ 15 ธันวาคม 2551 เวลา 13.00 -15.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย เพื่อประเมินผลที่ เกิดขึ้น (summative evaluation) ทั้งผลที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และการติดตามตาม ปรากฏการณ์ต่างๆจากการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงใด ด้้องค์ความรู้หรือเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย หลังสิ้นสุด การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบและกระบวนการ ขั้นตอนการนำเสนอรายงาน และขั้นตอนการประเมินผล

**ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (reflecting)** จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 10 มกราคม 2552 เวลา 13.00 -15.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย เพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมด ทั้งผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์สรุปผลการนำเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการสังเคราะห์ความรู้ ขั้นตอนการนำเสนอรายงาน และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล

**ขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่ (re-panning)** จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 20 มกราคม 2552 เวลา 09.00 -15.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย เพื่อศึกษา ทบทวนผลการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติงานใหม่ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการนำเสนอข้อเสนอที่เป็นปัญหาหรือความต้องการที่ยอมรับเพื่อนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนการกำหนดปัญหาและการทำความเข้าใจปัญหา ขั้นตอนประเมินเพื่อการพัฒนาและประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขใหม่ และขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ / โครงการ / กิจกรรมใหม่ ขั้นตอนการประเมิน ขั้นตอนการจัดทำนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย และขั้นตอนการประเมินและการสรุปผล

**ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ (re-acting)** โดยแต่ละทีมเจ้าภาพโครงการนำชุดโครงการและแผนการปฏิบัติใหม่ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล มีแนวการดำเนินการปฏิบัติเหมือนกับขั้นตอนที่ 3 ในระหว่างเดือนพฤษภาคม 2552 - มีนาคม 2553 หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ขั้นตอนปฏิบัติกิจกรรม และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล

**ขั้นตอนที่ 8 การสังเกตผลใหม่ (re-observing)** จัดการประชุมปฏิบัติการในวันที่ 15 มีนาคม 2553 เวลา 13.00 -15.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้น (summative evaluation) ทั้งผลที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และการตีความตามปรากฏการณ์ต่างๆจากการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมว่า ได้องค์ความรู้หรือเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ในขั้นนี้มีแนวปฏิบัติเหมือนกับขั้นตอนที่ 4 ซึ่งข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบและวิธีการ ขั้นตอนการนำเสนอรายงาน และขั้นตอนการประเมินผลและสรุปผล

**ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผลใหม่ (re-reflecting)** จัดการประชุมปฏิบัติการในวันที่ 30 มีนาคม 2553 เวลา 13.00 -15.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย เพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมด การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แล้ว

ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ เขียนเป็นสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยภาพรวม การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แล้วจัดทำเป็นเอกสาร โดยใช้การดำเนินงานเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 มีข้อสรุปการดำเนินงานเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 จำนวน 3 ขั้นตอนคือขั้นตอนการสังเคราะห์องค์ความรู้ ขั้นตอนการนำเสนอรายงาน และขั้นตอนการประเมินและสรุปผล

**ขั้นตอนที่ 10 การสรุปผล (conclusion)** จัดการประชุมปฏิบัติการจำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกมีจุดประสงค์เพื่อถอดบทเรียน (after action review) ทบทวนการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 6-9 โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 20 เมษายน 2553 เวลา 09.00 -12.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย และครั้งที่ 2 วันที่ 27 เมษายน 2553 เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านสวาย มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการสรุปผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1-9 เพื่อหาข้อสรุปในประเด็นการประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป และองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยเพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน

## 6. สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรียงตามลำดับดังนี้

1. ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ได้ข้อสรุปในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1.1 ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนบ้านสวาย บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ได้แนวทางการนำเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านสวายและได้ชุดของแผนงานโครงการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนบ้านสวายดังต่อไปนี้

1.1.1 ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการศึกษา  
ปฐมวัยในโรงเรียนบ้านสวายโดยภาพรวมควรนำเอาหลักการการบริหารจัดการสถานศึกษาตาม  
การกระจายอำนาจที่หน่วยงานการศึกษาทุกระดับต้องปฏิรูประบบบริหารเพื่อเสริมสร้างความ  
เข้มแข็งในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้แก่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การ  
บริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

#### **ด้านการบริหารงานวิชาการ**

ฝ่ายอนุบาลควรจัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ  
สถานศึกษาโดยภาพรวม เน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนางานวิชาการด้าน  
การศึกษาปฐมวัย ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิชาการและควรมีการติดตามประเมิน  
พัฒนางานวิชาการที่เป็นระบบ ควรจัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร เอกสารคู่มือครู เอกสาร  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปฐมวัย เพื่อเป็นแหล่งสืบค้นให้ครูสามารถพัฒนาการจัด  
ประสบการณ์และจัดกิจกรรมประจำวันเพื่อส่งเสริมพัฒนาการให้กับเด็กปฐมวัยได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ ควรจัดให้มีห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัย และแหล่งเรียนรู้ต่างๆในชั้นเรียน นอก  
ชั้นเรียนเพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆให้กับเด็กปฐมวัยได้อย่างกว้างขวาง

#### **ด้านการบริหารงานบุคคล**

โรงเรียนควรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี อบอุ่น และส่งเสริมให้ครู  
ปฐมวัยเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ควรมีระบบโครงสร้างการบริหารงานและ  
มอบหมายการทำงานให้แก่แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ควรมีการ  
ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูปฐมวัยมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และมีกิจกรรม  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับครูปฐมวัยอย่างกว้างขวาง  
ควรมีกระบวนการสรรหาครูที่เลี้ยงให้เหมาะสมและเพียงพอในทุกชั้นเรียน และควรมีระบบการ  
สร้างขวัญ กำลังใจ สวัสดิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน ควรจัดให้มีการพัฒนา  
ส่งเสริมความรู้ให้กับครูปฐมวัยในรูปแบบต่างๆ เช่นการอบรมวิจัยในชั้นเรียน การทัศนศึกษาดู  
งานสถานศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพ การอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนางานวิชาการตามหน่วยงาน  
ต่างๆและสนับสนุนให้ทุนเพื่อการศึกษาต่อ นอกจากนี้ควรมีการพัฒนารูปแบบการนิเทศ การ  
ติดตามประเมินผลการพัฒนาครูปฐมวัยที่หลากหลายรูปแบบ และเพิ่มความถี่ในการนิเทศงาน  
เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### **ด้านการบริหารงานงบประมาณ**

โรงเรียนควรมีการจัดทำแผนการเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณและ  
ระบบติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ควรมีการระดม  
ทรัพยากรจากทุกฝ่ายเพื่อการลงทุนในการจัดการศึกษา ควรเพิ่มงบรายหัวผู้เรียนในระดับ  
ปฐมวัยให้เพียงพอ มีการจัดหากองทุนเพื่อการศึกษาและสวัสดิการกับผู้เรียนที่เพียงพอ การ

แบ่งสัดส่วนงบประมาณต้องมีความเป็นธรรม มุ่งเน้นผลงาน ตรวจสอบได้ และการใช้จ่ายงบประมาณต้องสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านสถานที่ ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอน

### ด้านการบริหารงานทั่วไป

โรงเรียนควรมีระบบการพัฒนาเครือข่ายประสานงานเพื่อพัฒนาครูปฐมวัย ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา ควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับเด็กได้อย่างกว้างขวาง ควรมีบริการโครงการอาหารกลางวันที่เหมาะสมเพียงพอ ถูกหลักอนามัย และควรมีบริการด้านสุขภาพอนามัยให้กับเด็กปฐมวัยในหลากหลายรูปแบบ

1.1.2 บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูปฐมวัย มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเรื่องกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ (paradigm shift) การบริหารเชิงนโยบาย (policy management) กระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย และแนวทางการพัฒนาฐานนโยบายคุณภาพทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.=0.46)

1.1.3 ได้แนวทางการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านสวาย ในองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และได้ชุดของแผนงานโครงการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มีดังนี้

#### วิสัยทัศน์

โรงเรียนบ้านสวาย มุ่งมั่นจัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ มีคุณธรรมนำความรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จัดสภาพบริบท และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสู่การเรียนรู้ พัฒนาครูสู่มืออาชีพ ด้วยความร่วมมือของชุมชนภายใต้การบริหารจัดการที่ดี

#### พันธกิจ

1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. สร้างโอกาสให้เด็กกลุ่มเป้าหมาย ได้เข้าศึกษาในระดับปฐมวัยทุกคน
3. สร้างและพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีคุณธรรม จริยธรรมและได้รับการเตรียมความพร้อมทางด้านพัฒนาการทุกด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา
4. สร้างเครือข่าย แหล่งการเรียนรู้ และระบบสารสนเทศในการจัดการศึกษา

ปฐมวัยของจังหวัดสุรินทร์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

5. สร้างความตระหนักให้ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

6. ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

7. พัฒนาบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

#### เป้าหมาย

1. เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาโดยองค์รวมทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

2. เด็กปฐมวัยทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยทุกคนมีความรู้ความสามารถ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง

#### ด้านการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนบ้านสวายมุ่มมันในการเตรียมความพร้อมของเด็กปฐมวัยโดยองค์รวมทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา โดยมุ่งจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น มุ่งแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ละเอียดความต้องการที่หลากหลายของท้องถิ่น

#### พันธกิจย่อย เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงานโครงการ

**พันธกิจ 1 :** การจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการและพัฒนาระบบการเรียนรู้

**เป้าหมาย 1 :** เตรียมความพร้อมให้เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการโดยองค์รวมทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ตลอดจนพัฒนาทักษะการคิด ให้เด็กปฏิบัติและเรียนรู้วัฒนธรรมไทย

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและฝึกปฏิบัติเพื่อสร้างนิสัยให้เด็กมีระเบียบวินัยต่อตนเองและส่วนรวมด้านการรักษาความสะอาด ประหยัด

อดออม เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือตนเอง กล้าพูด กล้าแสดงออก เรียนรู้ วัฒนธรรมไทยและท้องถิ่น **ตัวชี้วัด** 1) มีโครงการเสริมสร้างทักษะ และการสร้างวินัยและคุณธรรมสำหรับเด็กปฐมวัย 2) ร้อยละ 90 ของเด็กปฐมวัยที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านทักษะและความมีวินัย ของสถานศึกษา 3) ร้อยละ 90 ที่สถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจ **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการพัฒนาจิตพิสัย 2) โครงการเวรรักษบ้านสวย

**กลยุทธ์ที่ 2 :** สนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ สอดคล้องกับพัฒนาการ วุฒิภาวะ หลักจิตวิทยา ความต้องการ ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนส่งเสริม และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้ง ภายในภายนอกห้องเรียน จัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกิจกรรมประจำวันเพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านพัฒนาการและให้เด็กได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ **ตัวชี้วัด** 1) มีการบูรณาการวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตาม กิจกรรมประจำวันเพื่อเตรียมความพร้อม 6 กิจกรรม คือ กิจกรรมเคลื่อนไหว และจังหวะ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเสรี กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมกลางแจ้ง และกิจกรรมเกมการศึกษา ที่สอดคล้องกับพัฒนาการ วุฒิภาวะ หลักจิตวิทยา ความต้องการ ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มีบันทึกผลการปฏิบัติกิจกรรมประจำวันเพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กปฐมวัย **แผนงาน/โครงการ** โครงการพัฒนาสาระการเรียนรู้ตามหน่วยการเรียนรู้

**กลยุทธ์ที่ 3 :** พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยให้มีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนการเรียนการสอน และส่งเสริมให้สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายพัฒนาการเรียนการสอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์ในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในรูปแบบอื่นให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน **ตัวชี้วัด** 1) มีแผนการจัดประสบการณ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) มีรายงานการใช้แผนการจัดประสบการณ์ 3) มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางดำเนินงานวิชาการภายใน

สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง แผนงาน/โครงการ โครงการพัฒนา  
ระบบบริหารงานวิชาการและการสร้างเครือข่ายพัฒนาการเรียนการสอน

**พันธกิจที่ 2 :** การวางแผนงานด้านวิชาการ

**เป้าหมาย :** พัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา วางแผนและ  
วิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตร เขียนแผนการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนา  
เด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่น

**กลยุทธ์ที่ 1 :** สนับสนุนและพัฒนาครูให้สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา วางแผน  
วิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตร สาระการเรียนรู้ ประสบการณ์สำคัญ และ  
เขียนแผนการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการกิจกรรมประจำวันโดยยึด  
หลักพัฒนาการและกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองธรรมชาติ พัฒนา  
ศักยภาพของเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นในกิจกรรม เคลื่อนไหว  
กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเสรี กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรม  
กลางแจ้งและเกมการศึกษา **ตัวชี้วัด 1)** มีการประชุม อบรม สัมมนา  
เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ  
หลักสูตรสถานศึกษาและการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ **2)**ร้อยละ  
100 ของครูมีการนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอนในรูปการ  
จัดทำแผนการจัดประสบการณ์

**พันธกิจที่ 3 :** การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น

**เป้าหมาย :** พัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยให้มีความหลากหลายเน้นการมีส่วนร่วม  
ของผู้ปกครองและชุมชน พัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ  
เกี่ยวกับหลักสูตร มีทักษะในการจัดประสบการณ์ และสามารถจัดการ  
เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย หลักสูตรท้องถิ่นให้  
สอดคล้องกับพัฒนาการ วุฒิภาวะ และความต้องการของผู้เรียน ให้  
มีความสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมายของหลักสูตร และ  
เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นตลอดจนบริบทสถานศึกษา **ตัวชี้วัด 1)** มี  
หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และหลักสูตรท้องถิ่นที่เหมาะสมและ  
สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา **2)** มีการประสานความร่วมมือกับ  
สถาบันผลิตครูและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร  
แผนงาน/โครงการ **1)** โครงการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

**กลยุทธ์ที่ 2 :** สนับสนุนและพัฒนาครูให้สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาวางแผน  
วิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตร สาระการเรียนรู้ ประสบการณ์สำคัญ

และเขียนแผนการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการกิจกรรมประจำวัน โดยยึดหลักพัฒนาการ และกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองธรรมชาติ พัฒนาศักยภาพของเด็ก โดยองค์รวมผ่านการเล่นในกิจกรรม เคลื่อนไหว กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมเสรี กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมกลางแจ้ง และเกมการศึกษา ตัวชี้วัด 1) มีการประชุม อบรม สัมมนา เพื่อสร้างความเข้าใจ ให้กับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดประสบการณ์แบบบูรณาการ 2) ร้อยละ 100 ของครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ปฐมวัยมีการนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน **แผนงาน/โครงการ** 1) จัดประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ของ สายชั้น อนุบาลปีที่ 1 และชั้นอนุบาลปีที่ 2

**กลยุทธ์ที่ 3 :** ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูปฐมวัยให้สามารถนำหลักสูตรไปสู่การ ปฏิบัติ สามารถวางแผนการเรียนแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ มีการใช้แหล่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี และจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ เพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยให้ สามารถเรียนรู้ได้เต็มตาม ศักยภาพ และพัฒนาครูให้มีโอกาส ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ เครือข่ายการเรียนการสอน ร่วมกัน **ตัวชี้วัด** 1) มีโครงการพัฒนา ศักยภาพครูปฐมวัยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) มีการประชุม พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการสำหรับครูปฐมวัย 3) ร้อยละ 90 ของครูปฐมวัยที่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบ บูรณาการ 4) ร้อยละ 100 ของครูสามารถนำหลักสูตรสู่แผนการจัด ประสบการณ์ 5) มีการจัดบรรยากาศ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยี เพื่อการจัดประสบการณ์ **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการพัฒนา ระบบการบริหารงานวิชาการ

**พันธกิจที่ 4 :** การวัดและประเมินผลการเรียน

**เป้าหมาย :** พัฒนาให้มีการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนการสอนและเลือกใช้ เครื่องมือประเมินผลพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาด้วยวิธีการที่หลากหลายและนำผลการประเมินไป ใช้ในการพัฒนาแก้ไขข้อบกพร่องของเด็กปฐมวัยเป็นรายบุคคล

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการประเมินผลพัฒนาการ เด็กปฐมวัยทุกด้านอย่างเป็นระบบ เลือกเครื่องมือและวิธีการ ประเมินผลที่เหมาะสม มีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง

และรายงานต่อสาธารณชน **ตัวชี้วัด 1)** มีกระบวนการวิเคราะห์  
มาตรฐานการเรียนการสอน **2)** มีเครื่องมือประเมินที่สอดคล้อง  
เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กปฐมวัย **3)** มีหลักฐานการประเมินผล  
เด็กปฐมวัยเป็นรายบุคคล **4)** มีรายงานผลการประเมินพัฒนาการเด็ก  
ปฐมวัยทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา  
**แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการสร้างเครื่องมือประเมินพัฒนาการเด็ก  
ปฐมวัย

**พันธกิจที่ 5 :** การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

**เป้าหมาย :** พัฒนาให้มีการผลิตสื่อ นวัตกรรมและจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้อง  
กับหน่วยการเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนระดับปฐมวัยโดยร่วมมือกับ  
ผู้ปกครอง

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกห้องเรียนให้  
สอดคล้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างหลากหลาย  
**ตัวชี้วัด 1)** มีสื่อ อุปกรณ์และแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอและเหมาะสม  
กับพัฒนาเด็กปฐมวัย **2)** มีบัญชีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอก  
ห้องเรียน **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการพัฒนาและส่งเสริมแหล่ง  
เรียนรู้ **2)** โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้

**กลยุทธ์ที่ 2 :** จัดให้มีการจัดห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัยเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้  
**ตัวชี้วัด 1)** มีห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัย 1 หลัง **2)** ทุกห้องเรียนมี  
การจัดกิจกรรมการใช้ห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัยอย่างน้อย 1 ครั้ง  
ต่อสัปดาห์ **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการจัดสร้างห้องสมุดสำหรับเด็ก  
ปฐมวัย **2)** โครงการเรารักการอ่าน

**พันธกิจที่ 6 :** การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนาและสนับสนุนให้ครูปฐมวัยสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อ  
พัฒนาการเรียนการสอน สามารถวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอน  
และร่วมกันแสวงหาวิธีแก้ปัญหาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริม สนับสนุนและเร่งรัดให้ครู บุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย  
แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อ  
พัฒนาคุณภาพการศึกษาปฐมวัยและโดยวิธีการวิจัยในชั้นเรียน  
**ตัวชี้วัด 1)** มีโครงการพัฒนาและสนับสนุนให้ครูสามารถทำวิจัยในชั้น  
เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน **2)** มีทีมที่ปรึกษา และพี่เลี้ยงใน

การทำวิจัยในชั้นเรียน 3) มีแหล่งเรียนรู้ เอกสาร งานวิจัยเพื่อ  
การศึกษา ค้นคว้าสำหรับครูและบุคลากร 4) มีวัสดุ อุปกรณ์และสิ่ง  
อำนวยความสะดวกสนับสนุนการทำวิจัยใน ชั้นเรียน 5) จำนวน  
โครงการวิจัยและจำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียนระดับปฐมวัยอย่างน้อย  
ห้องละ 1 เรื่องต่อปี **แผนงาน/ โครงการ** 1) โครงการสนับสนุนการ  
ทำวิจัยในชั้นเรียน

- พันธกิจที่ 7 :** การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- เป้าหมาย :** พัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัยให้มีมาตรฐานการประกันคุณภาพโดยมี  
การจัดทำรายงานเสนอต่อสาธารณชนประจำปี มีการประเมินภายใน  
และการประเมินภายนอกจาก สมศ. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ  
ประกันคุณภาพ และมีการตรวจสอบติดตามคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน  
การศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ  
และรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน **ตัวชี้วัด** 1) มีรายงาน  
ผลการจัดการศึกษาในรอบปีเพื่อประเมินตนเองเสนอต่อสถานศึกษา  
2) มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ **แผนงาน/  
โครงการ** 1) โครงการประกันคุณภาพภายในการศึกษาปฐมวัย 2)  
โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการประกันคุณภาพ
- พันธกิจที่ 8 :** การนิเทศการศึกษา
- เป้าหมาย :** พัฒนางานนิเทศภายในสถานศึกษาโดยกำหนดรูปแบบและดำเนินการ  
นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือ ติดตาม กำกับ นิเทศครูและบุคลากร  
การศึกษาปฐมวัยอย่างทั่วถึง **ตัวชี้วัด** 1) มีโครงการส่งเสริมการนิเทศ  
ภายในสถานศึกษา 2) มีรูปแบบการนิเทศที่หลากหลายเพื่อพัฒนา  
ประสิทธิภาพการสอน **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการนิเทศภายใน
- กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาระบบการสื่อสารเพื่อการนิเทศหลายรูปแบบ มีการประชุม การ  
ใช้หนังสือเวียนการติดตามงานบุคลากรโดยใช้แฟ้มสะสมงานของครู  
การสรุปสัมมนา และแฟ้มงานรายบุคคล **ตัวชี้วัด** 1) มีระบบและใช้  
รูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย 2) มีรูปแบบการสื่อสารและติดตาม  
การนิเทศอย่างต่อเนื่อง
- พันธกิจที่ 9 :** การประสานความร่วมมือในการพัฒนาเครือข่ายวิชาการกับ  
สถานศึกษาและองค์กรอื่น

- เป้าหมาย :** พัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยโดยประสานความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริม สนับสนุนจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การศึกษาปฐมวัย ทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา **ตัวชี้วัด 1)** มีโครงการนิทรรศการ ผลงานนักเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง **2)** มีกิจกรรมประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการทั้งภายในสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการนิทรรศการ แสดงผลงานนักเรียนและครู

#### ด้านการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนบ้านสวายมุ่งมั่นในการพัฒนาโครงสร้างการบริหารบุคลากรในด้านการศึกษาปฐมวัย เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม มีปริมาณครูปฐมวัยเพียงพอครบชั้นและมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่

**พันธกิจที่ 1 :** การวางแผนการจัดอัตรากำลัง

**เป้าหมาย :** พัฒนาให้มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยอย่างเพียงพอ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** วางแผนการจัดอัตรากำลัง ดำเนินการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าปฏิบัติหน้าที่ **ตัวชี้วัด 1)** มีแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย **2)** มีนโยบายการวางแผนอัตรากำลังตามเกณฑ์มาตรฐาน **แผนงาน/โครงการ 1)**โครงการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

**พันธกิจที่ 2 :** การประเมินผลการปฏิบัติงาน

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบติดตามการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยให้ได้มาตรฐาน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** เร่งรัดพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จัดระบบการติดตามการปฏิบัติงานครูและบุคลากรด้านการศึกษาปฐมวัย **ตัวชี้วัด 1)** มีการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ **2)** ข้อกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่ตรงตามเกณฑ์ของคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) **3)** มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานครูที่ชัดเจน **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**พันธกิจที่ 3 :** การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยมีวิทยฐานะ

**เป้าหมาย :** ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยมีวิทยฐานะ

มาตรฐานวิชาชีพและได้รับการยกย่องเชิดชู

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยมีวิทยฐานะตามมาตรฐานวิชาชีพ และได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ **ตัวชี้วัด** 1) มีโครงการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยมีวิทยฐานะตามมาตรฐานวิชาชีพ 2) มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับครูปฐมวัย 3) มีโครงการฝึกอบรมเพื่อการทำวิจัยในชั้นเรียน 4) จำนวนครูที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) โครงการสร้างขวัญกำลังใจและเชิดชูเกียรติ

**พันธกิจที่ 4 :** การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** เสริมสร้างให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยมีคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดระบบป้องกันและเฝ้าระวังการกระทำผิดวินัย **ตัวชี้วัด** 1) มีโครงการสร้างและพัฒนาจิตสำนึกครูและบุคลากรฝ่ายอนุบาล 2) มีหลักสูตรและกิจกรรมการสร้างจิตสำนึกครูและบุคลากร 3) จำนวนอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อภาคเรียนของการเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา และ/หรือเข้ารับการอบรมคุณธรรมจริยธรรมที่หน่วยงานจัด **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการอบรมคุณธรรมนำความรู้ครูปฐมวัย

**พันธกิจที่ 5 :** การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฐมวัยโดยเสริมสร้างจิตสำนึก และสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความสามารถที่สูงขึ้นเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและเปิดโลกทัศน์ครูปฐมวัยในรูปแบบที่หลากหลาย **ตัวชี้วัด** 1) มีโครงการ/กิจกรรมพัฒนาศักยภาพครูปฐมวัยเพื่อการเรียนการสอน 2) มีกระบวนการพัฒนาศักยภาพครูปฐมวัยในรูปแบบที่หลากหลาย 3) จำนวน 1 ครั้งต่อภาคเรียน/คน ในการส่งครูเข้าร่วมประชุม อบรม

สัมมนาตามหน่วยงานที่จัด แผนงาน/โครงการ 1) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) โครงการศึกษาดูงานความก้าวหน้าในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง

**กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาทีมงาน และเครือข่ายครูและบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล **ตัวชี้วัด** 1) มีเครือข่ายครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย 2) มีแผนงานโครงการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) มีรายงานกิจกรรม/โครงการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการประชุม สัมมนาพัฒนาเครือข่ายการศึกษาปฐมวัย

#### **การบริหารงานงบประมาณ**

โรงเรียนบ้านสวายมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัย โดยมุ่งเน้นให้มีความเหมาะสม เพียงพอ มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการผลิตสื่อการเรียน การฝึกอบรมครูประจำปี และตลอดจนมีการระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

**พันธกิจที่ 1 :** การจัดตั้งงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

**เป้าหมาย :** การวิเคราะห์นโยบาย การจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการศึกษาตามโครงสร้างที่มุ่งเน้นผลงานและตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เป็นระบบ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** จัดทำการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้โดยมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ **ตัวชี้วัด** 1) มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนเพื่อจัดทำงบประมาณ 2) มีการจัดทำระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงงานด้านงบประมาณ 3) มีการจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างและ ภารกิจแบบสมดุล **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

**พันธกิจที่ 2 :** การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

**เป้าหมาย :** พัฒนาแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างและภารกิจการจัดการศึกษาปฐมวัยตามลำดับความสำคัญ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** มีคณะกรรมการจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างและภารกิจของสถานศึกษา ตามแผนยุทธศาสตร์และตามความจำเป็น โดยคำนึงถึงผลผลิตและนำข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข งานด้านงบประมาณ **ตัวชี้วัด** 1) มีแผนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมโครงสร้างภารกิจของสถานศึกษาที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ 2) แผนการปฏิบัติงานผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

**พันธกิจที่ 3 :** การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนารูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย

**กลยุทธ์ที่ 1 :** วางแผนจัดหางบประมาณ ทรัพยากรในการจัดสร้างอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน นักเรียนปฐมวัย **ตัวชี้วัด** 1) มีการวางแผนระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาปฐมวัย 2) มีการจัดลำดับความสำคัญความจำเป็นในการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 3) จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนา **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการระดมทุนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัย

**พันธกิจที่ 4 :** การจัดทำบัญชีการเงิน การรายงานผลการเบิกจ่ายเงินตามที่ได้รับงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์และตามความจำเป็นโดยจัดทำบัญชีที่เป็นระบบตามแผน มีคณะกรรมการกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงบประมาณ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์การใช้จ่ายงบประมาณ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำบัญชีการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ **ตัวชี้วัด** 1) มีการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ 2) มีการบริหารงบประมาณในรูปของคณะกรรมการ 3) มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์อย่างคล่องตัวและเป็นระบบ **แผนงาน/โครงการ** 1) โครงการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายงบประมาณ

**พันธกิจที่ 5 :** การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบตรวจติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และจัดทำรายงานทางการเงินของสถานศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 1:** ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดระบบการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ และมีการนำผลการประเมินมารายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป **ตัวชี้วัด** 1) มีระบบการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ 2) มีคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ 3) มีการจัดทำรายงานประจำปี ที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติทางการเงินและงบการเงินของสถานศึกษาที่เป็นระบบตรวจสอบได้ 4) มีรายงานประเมินผลการจัดงบประมาณประจำปี **แผนงาน/โครงการ**  
1) รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

### การบริหารงานทั่วไป

โรงเรียนบ้านสวายจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัย มีการปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้มีความเหมาะสม เพียงพอ เพื่อให้เด็กปฐมวัยมีสวัสดิการที่ดี ปลอดภัย มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกคนให้ได้รับบริการต่างๆในรูปแบบที่หลากหลายเป็นธรรมชาติและทั่วถึง ตลอดจนส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง

**พันธกิจที่ 1 :** การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษาปฐมวัยในการใช้เป็นฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นปัจจุบัน เอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์และสอดคล้องกับฐานข้อมูลโรงเรียน **ตัวชี้วัด** 1) มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้จัดทำฐานข้อมูล 2) มีระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับฐานข้อมูลของสถานศึกษา 3. ปริมาณการใช้และประสิทธิภาพข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา

**แผนงาน/โครงการ 1) โครงการจัดทำระบบเครือข่าย  
สารสนเทศ**

**พันธกิจที่ 2 :** การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนาโครงสร้างและภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระเบียบการปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณชน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาปฐมวัยให้สอดคล้องกับโครงสร้างภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา **ตัวชี้วัด 1) แผนงาน/โครงการ โครงการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาปฐมวัย 2) จำนวนครั้งของการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา**

**พันธกิจที่ 3 :** การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

**เป้าหมาย :** พัฒนาจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยสถานศึกษา จัดหาวัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมตามและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน ส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของเด็กและหน่วยการเรียนรู้

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย เช่น สนามเด็กเล่น สวนหย่อม ป้ายนิเทศ และสถานที่ส่งเสริมสมรรถภาพทางกายสำหรับเด็กปฐมวัย **ตัวชี้วัด 1) มีวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอปลอดภัย ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การศึกษาปฐมวัย 2) มีการจัดแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา หลากหลายรูปแบบที่เอื้อต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัย 3) มีโครงการพัฒนา ปรับปรุงการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย 4) มีการจัดมุมประสบการณ์ กิจกรรมเสริมทักษะการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายในห้องเรียน **แผนงาน/โครงการ 1) โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อม****

**พันธกิจที่ 4 :** การจัดทำสำมะโนผู้เรียนและการรับนักเรียน

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบฐานข้อมูลนักเรียนให้เป็นปัจจุบันและตรวจสอบได้

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ประสานการจัดทำสำมะโนผู้เรียนและการรับนักเรียน

การศึกษาปฐมวัยให้เป็นปัจจุบัน **ตัวชี้วัด 1)** มีระบบข้อมูลนักเรียนที่เป็นปัจจุบัน **2)** มีแผนการรับนักเรียนที่ชัดเจนและตรงตามเป้าหมาย **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการจัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน

**พันธกิจที่ 5 :** การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบเพื่อประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อระดมทรัพยากรและทุนทรัพย์เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนและต้องการความช่วยเหลือ ตลอดจนให้โอกาสกับนักเรียนที่ด้อยโอกาสให้เท่าเทียมกัน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ทางการศึกษาและด้อยโอกาสให้เท่าเทียมกัน **ตัวชี้วัด 1)** มีแผนงานโครงการ/ทุนการศึกษาเพื่อช่วยเหลือนักเรียนยากจนและด้อยโอกาส **2)** มีการระดมทรัพยากรและทุนการศึกษาจากแหล่งต่างๆ เพื่อช่วยเหลือเด็ก **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการกองทุนเด็กยากจน

**พันธกิจที่ 6 :** งานกิจการนักเรียน

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบให้ความช่วยเหลือนักเรียน และมาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และจัดบริการต่างๆ เพื่อให้บริการกับนักเรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบการรักษา ความปลอดภัยในสถานศึกษา **ตัวชี้วัด 1)** มีระบบและมาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษาหลายรูปแบบ **2)** มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการ และบริการด้านสุขภาพอนามัย อาหาร และอาหารเสริมให้กับเด็กอย่างเพียงพอและทั่วถึง **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการจัดกิจกรรมให้บริการแก่นักเรียน **2)** โครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตร

**พันธกิจที่ 7 :** การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนางานด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับความรู้ ความเข้าใจการจัดการศึกษาปฐมวัย โดยมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อประสานความร่วมมือ เผยแพร่ข้อมูลนำเสนอผลงานการจัดการศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมจัดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจหลักการจัดการศึกษาปฐมวัยและร่วมพัฒนาเด็กไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย **ตัวชี้วัด 1)** มีรูปแบบการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาในหลากหลายรูปแบบ **2)** มีการประชุมเพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาเด็กปฐมวัยของสถานศึกษาทุกภาคเรียน **3)** จำนวนครั้งที่จัดการประชาสัมพันธ์ในรอบปีของสถานศึกษา **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

**พันธกิจที่ 8 :** การรายงานผลการปฏิบัติงานสถานศึกษา

**เป้าหมาย :** พัฒนางานประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา รับทราบข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานการศึกษาในรูปแบบต่างๆ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** ส่งเสริมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการศึกษา **ตัวชี้วัด 1)** มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารถึงผู้ปกครองในรูปแบบแผ่นพับ แผ่นปลิวเพื่อร่วมมือพัฒนาเด็กปฐมวัย **2)** มีโครงการจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปี **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปี **2)** การจัดกิจกรรมจดหมายสื่อสารให้ความรู้กับผู้ปกครองในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในรูปแบบแผ่นพับ แผ่นปลิว

**พันธกิจที่ 9 :** การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

**เป้าหมาย :** พัฒนาระบบงานภายในสถานศึกษาให้ดำเนินการด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**กลยุทธ์ที่ 1 :** เร่งรัด จัดทำ และวางระบบควบคุมภายในสถานศึกษาระดับปฐมวัย เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่างๆมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด **ตัวชี้วัด 1)** มีคณะกรรมการตรวจติดตามการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาระดับปฐมวัย **2)** มีระบบตรวจติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านต่างๆภายในสถานศึกษา **แผนงาน/โครงการ 1)** โครงการพัฒนาระบบควบคุมภายใน

1.2 ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ ครั้งนี้ยึดหลักการมีส่วนร่วม หลักความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และความโปร่งใสในการบริหารจัดการก่อให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ทุกรายการ โดยนำเสนอในรูปของชุดโครงการ 4 ชุด 38 กิจกรรม ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 โครงการบริหารงานวิชาการ มีประกอบแผนงาน/โครงการ 17 กิจกรรม คือ 1) โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการ 3) โครงการประกวดความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) โครงการเรารักบ้านสวาย 5) โครงการพัฒนาจิตพิสัย 6) โครงการประเมินพัฒนาการ 7) โครงการพัฒนา ส่งเสริมและ ทักษะศึกษา แหล่งเรียนรู้ 8) โครงการนิเทศภายใน 9) โครงการประกันคุณภาพภายใน 10) โครงการนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียนโครงการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการท้องถิ่น 11) โครงการความรู้สู่ผู้ประกอบการ 12) โครงการอนุรักษ์ธรรมชาติ 13) โครงการชุมชนนำรู้ 14) โครงการห้องสมุดของเล่นสำหรับเด็กปฐมวัย 15) โครงการเพิ่มงานของหนู 16) โครงการความรู้สู่ผู้ประกอบการ 17) โครงการวิจัยในชั้นเรียน

ชุดที่ 2 โครงการบริหารงานบุคคล มีประกอบแผนงาน/โครงการ 7 กิจกรรม คือ 1) โครงการวางแผนอัตรากำลัง 2) โครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ 4) โครงการสร้างขวัญกำลังใจและเชิดชูเกียรติ 5) โครงการอบรมคุณธรรมนำความรู้สู่ครูปฐมวัย 6) โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้ 7) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครูด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ

ชุดที่ 3 โครงการบริหารงานงบประมาณ มีประกอบแผนงาน/โครงการ 5 กิจกรรม คือ 1) โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลงาน 2) โครงการระดมทุนเพื่อพัฒนาการศึกษา 3) โครงการจัดทำบัญชีงบประมาณ 4) โครงการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ 5) โครงการระดมทุนเพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์

ชุดที่ 4 โครงการบริหารงานทั่วไป มีประกอบแผนงาน/โครงการ 9 กิจกรรม คือ 1) โครงการจัดทำระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) โครงการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์สถานศึกษาปฐมวัยเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 3) โครงการจัดทำสำมะโนผู้เรียนและการรับนักเรียน 4) โครงการกิจกรรมให้บริการแก่นักเรียนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร 5) โครงการประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 6) โครงการพัฒนาระบบควบคุมภายในและรายงานผลการปฏิบัติงาน 7) โครงการกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษา 8) โครงการจัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนา ICT ระดับปฐมวัย 9) โครงการจัดหาเครื่องเล่นสนามเพื่อพัฒนาศักยภาพทางกาย

1.3 ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการประเมินผลโดยยึดหลักการสังเกตผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงของการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านสวายด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 4 ชุด

โครงการ 38 กิจกรรม ผลการประเมินตามตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพ “ ดี ” หรือ “ 3 ” ทุกตัวชี้วัด โดยด้านการบริหารงานวิชาการ ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.30 ด้านการบริหารงานบุคคล ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.42 ด้านการบริหารงานงบประมาณ ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.25 และด้านการบริหารงานทั่วไป, ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.57

1.4 ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการมีผลสะท้อนกลับ โดยยึดหลักการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน วิเคราะห์ วิพากษ์ และประเมินตนเองโดยสะท้อนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมดพบว่า ผลการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ที่เป็นผลจากการวิจัยเชิงนโยบายที่อาศัยหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่จัดการศึกษา 8 หน่วยงานนั้นเมื่อนำสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนบ้านสวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบแผนงานโครงการทั้ง 4 ชุด 38 กิจกรรม พบว่ามีผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือสภาพที่คาดหวังในทุกโครงการและทุกกิจกรรม

2. การประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม ในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่า โดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัดของการบริหารงานทั้ง 4 ชุดโครงการ 38 กิจกรรม มีผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมใน 3 ประเด็น คือ 1) ผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย 2) ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด และ 3) ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนี้

### 2.1 ผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในครั้งนี้เป็นจุดมุ่งหมายของชุดโครงการทั้ง 4 ชุดคือ 1. ชุดโครงการบริหารงานวิชาการ จำนวน 5 ข้อ คือ 1) เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับหลักสูตรแกนและสัมพันธ์กับสภาพท้องถิ่นและสามารถนำไปใช้ในการจัดประสบการณ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน 2) เพื่อปรับปรุง พัฒนา รวบรวมข้อมูลวิชาการอย่างเป็นระบบและเพื่อกำกับดูแลนิเทศ ติดตามงานให้เป็นปัจจุบัน 3) เพื่อส่งเสริมพัฒนาการและสร้างลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียน ตลอดจนสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชนเพื่อพัฒนาเด็กให้อยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข 4) เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงทั้งในและนอกห้องเรียนจากการฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นตามศักยภาพผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม และ 5) เพื่อยกระดับความมีประสิทธิภาพในการจัดประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ชุดโครงการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 ข้อ คือ 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพครูให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และเห็นคุณค่าของการวิจัยที่มีต่อคุณภาพการศึกษาตลอดจนสามารถพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อเลื่อนวิทย



ฐานะ 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเชิดชูเกียรติบุคลากรผู้มีผลงานดีเด่น ตลอดจนสร้างความรักความสามัคคีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุข ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ จำนวน 5 ข้อ คือ 1) เพื่อจัดนำเสนอแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการของการบริหารงานสถานศึกษา 2) เพื่อระดมทุนสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน 3) เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา 4) เพื่อเป็นแนวทางและควบคุม ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 5) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณในปีถัดไป และชุดโครงการบริหารงานทั่วไป จำนวน 4 ข้อ 1) เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาปฐมวัยให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์สถานศึกษาปฐมวัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนจัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์ ของเล่น เครื่องเล่นสนาม ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับครูและผู้เรียน 3) เพื่อให้สถานศึกษามีข้อมูลประชากรอายุ 4-5 ปี เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนทางการรับนักเรียน และ 4) เพื่อสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองในการประสานสัมพันธ์ระหว่างบ้านโรงเรียนและชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อให้กับเด็กอย่างต่อเนื่อง รวมจุดมุ่งหมายทั้งสิ้น 17 ข้อ ผลการวิจัยทั้งสองรอบพบว่าบรรลุความสำเร็จทุกข้อ

## 1.2 ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผลสำเร็จตามเป้าหมายในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในครั้งนี้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับชุมชน ของชุดโครงการทั้ง 4 ชุด คือ 1) ชุดโครงการด้านการบริหารงานวิชาการ มีเป้าหมาย 2 ข้อ คือ (1) สถานศึกษา มีหลักสูตร สื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น และครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางและสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นเพื่อใช้ในการจัดประสบการณ์ และกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนตลอดจนสถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลทางวิชาการเพื่อพัฒนางานนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล (2) นักเรียนมีความพร้อม มีความก้าวหน้าทางพัฒนาการและมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้ มีคุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ตามวัย และครูผู้สอนสามารถจัดประสบการณ์การสอน และแก้ปัญหาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 2) ชุดโครงการด้านการบริหารงานบุคคล มีเป้าหมาย 2 ข้อ คือ (1) บุคลากรครูที่สอนชั้นอนุบาลทั้ง 8 คนสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิทยฐานะทุกคน ตลอดจนมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ เห็นคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการวิจัยได้สำเร็จเป็นแบบอย่างได้ 2) บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจตามมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยกย่องและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข 3) ชุดโครงการด้านการบริหารงานงบประมาณ มี

เป้าหมาย 4 ข้อ คือ (1) สถานศึกษามีแผนการปฏิบัติการแบบบูรณาการที่ชัดเจนและกรอบแผนงานโครงการที่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ (2) สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ (3) ได้ระบบการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง (4) มีฐานข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณในปีต่อไป และ 4) ชุดโครงการด้านการบริหารงานทั่วไป มีเป้าหมาย 3 ข้อ คือ (1) มีระบบฐานข้อมูลนักเรียนระบบข้อมูลสารสนเทศและเครือข่าย แผนงานประชาสัมพันธ์การศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่มได้เป็นอย่างดี (2) ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เอื้อต่อการส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย ตลอดจนนักเรียนมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์จากบริการอาหารและอาหารเสริมที่สถานศึกษาจัดบริการที่สะอาดและปลอดภัย และ (3) ชุมชนให้ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยทั้งสองรอบพบว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับชุมชน ทั้งสิ้น 11 ข้อ มีผลการประเมินคุณภาพในระดับคุณภาพดี 3 หรือร้อยละ 80 ขึ้นไป

### 1.3 ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด

ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของชุดโครงการทั้ง 4 ชุด 38 กิจกรรม คือ ชุดโครงการบริหารงานวิชาการ (17 กิจกรรม) ชุดโครงการบริหารงานบุคคล (7 กิจกรรม) ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ (5 กิจกรรม) ชุดโครงการบริหารงานทั่วไป (9 กิจกรรม) พบว่าทุกตัวชี้วัดโดยภาพรวมผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพมาตรฐานตามตัวชี้วัดที่คาดหวังในระดับ 3.00 หรือ " ดี " ขึ้นไปทุกตัว และเมื่อพิจารณาเป็นรายชุดโครงการ พบว่า 1) ชุดโครงการด้านการบริหารงานวิชาการ มี 8 ตัวชี้วัด คือ (1) สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น (2) มีแผนการจัดประสบการณ์ตามกิจกรรมประจำวันที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนได้ชัดเจน (3) บุคลากรสามารถแก้ปัญหาผู้เรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานได้อย่างเหมาะสม (4) ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล (5) มีแผนการจัดประสบการณ์ นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์ที่เน้นพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคลและกลุ่มตามกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน (6) มีการจัดชั้นเรียนเพื่อพัฒนาเด็กโดยองค์รวม (7) มีเครื่องมือประเมินผลพัฒนาการเด็กที่มีคุณภาพ (8) มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงพัฒนาผู้เรียน ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.30 ระดับคุณภาพดี 2) ชุดโครงการด้านการบริหารงานบุคคล มี 5 ตัวชี้วัด คือ (1) สถานศึกษามีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ (2) สถานศึกษามีเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (3) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานตำแหน่ง และสามารถเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น (4) บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีมีความรักความสามัคคีและใน

การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข (5) มีระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.42 ระดับคุณภาพดี 3) ชุดโครงการด้านการบริหารงานงบประมาณ มี 4 ตัวชี้วัด คือ (1) สถานศึกษามีข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการ (2) สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานแบบบูรณาการที่เน้น ผลผลิต และผลลัพธ์ สามารถตรวจสอบและเป็นฐานข้อมูลงบประมาณได้ (3) สถานศึกษาและชุมชนมีความเข้าใจในการระดมทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัย (4) สถานศึกษามีบัญชีทางการเงินที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและมีรายงานผลการจัดทำบัญชีต่อหน่วยงานต้นสังกัด ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.25 ระดับคุณภาพดี และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป มี 5 ตัวชี้วัด คือ (1) มีระบบข้อมูลสารสนเทศระดับปฐมวัยที่เป็นระบบเพื่อใช้ในการสืบค้นข้อมูลและเชื่อมโยงกับสถานศึกษา (2) สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ในห้องเรียนจัดศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กรายบุคคล และรายกลุ่มอย่างน้อย 5 ศูนย์ขึ้นไป และสิ่งแวดล้อมภายนอกห้องเรียนมีมุมน้ำ มุมทราย เครื่องเล่นสนาม การจัดไม้ดอกไม้ประดับเพื่อความร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัย (4) นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง น้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน มีระเบียบ วินัยและค่านิยมที่ดี (5) ผู้ปกครองและชุมชนมีความเข้าใจและประสานความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.57 ระดับคุณภาพดี

3. ผลการนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานอื่นใน 2 ประเด็นได้แก่

1) ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ

2) องค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่ได้จากผลการวิจัยเพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานอื่น ดังนี้

**ระดับบุคคล** ได้องค์ความรู้และข้อสรุปเกี่ยวกับหลักการ 10 จรรยาบรรณ 10 และบทบาท 10 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 10 ขั้นตอนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม บุคลากรแต่ละคนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความใส่ใจ รักการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเสมอ มีความคิดที่เป็นระบบมากขึ้น อุทิศตนให้กับงาน และร่วมทำงานอย่างมีความสุข ทุกฝ่ายพยายามในการพัฒนาตนเองให้ทัน

ต่อความเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายของการทำงาน วางแผนการพัฒนาดตนเอง พัฒนางาน สร้างคุณประโยชน์เพื่อสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ คุณลักษณะของบุคลากรเหล่านี้ทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

**ระดับกลุ่มบุคคล** กลุ่มบุคคลมีความรักความสามัคคี มีการพึ่งพาและช่วยเหลือกัน ทำให้มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น เรียนรู้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

**ระดับหน่วยงาน** ได้นวัตกรรมนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่เน้นคุณภาพ สถานศึกษามีบรรยากาศการบริหารจัดการแบบไว้วางใจ ไวต่อความเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนของนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบยิ่งขึ้น

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอใน 3 ประเด็นดังนี้ 1) การดำเนินการงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย 2) การประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม และ 3) การนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัย ตามลำดับดังนี้

1. ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับเป็นผลที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมสังเกต และร่วมกันสะท้อนถึงการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยเริ่มจากการสร้างมิตรภาพและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแผนที่การทำงานเพื่อการวิจัย (road map) การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาการศึกษาคุณภาพ การวิเคราะห์การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย (SWOT analysis) และการวางแผนจัดทำนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนบ้านสวาย เพื่อนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของจังหวัดสุรินทร์ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยสู่การปฏิบัติ โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) และการประชุมปฏิบัติการ (workshop) โดยผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน จากการศึกษาความคิดเห็นร่วมของสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนบ้านสวาย พบว่าโดยภาพรวมควรนำเอาหลักการการบริหารจัดการสถานศึกษาตามการกระจายอำนาจที่หน่วยงานการศึกษาทุกระดับต้องปฏิรูประบบบริหารเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะ ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรจัดทำแผนงานวิชาการให้

สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาควรเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนางานวิชาการ ควรมีคณะกรรมการติดตามประเมินพัฒนางานวิชาการที่เป็นระบบ จัดหาหลักสูตร คู่มือครู งานวิจัยเพื่อเป็นแหล่งสืบค้น ควรพัฒนาการจัดประสบการณ์และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการให้กับเด็กปฐมวัย ควรจัดให้มีห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัย และแหล่งเรียนรู้ในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนเพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆให้กับเด็กปฐมวัย ด้านการบริหารงานบุคคล สถานศึกษาควรมีบรรยากาศที่อบอุ่น ส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูปฐมวัย มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับครูปฐมวัย ควรมีกระบวนการสรรหาครูที่เลี้ยงให้เหมาะสมและเพียงพอ มีระบบการสร้างขวัญ กำลังใจ สวัสดิภาพในการทำงาน ควรจัดให้มีการพัฒนาครูปฐมวัยในรูปแบบต่างๆ ควรมีการนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนการเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณและระบบติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ควรมีการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายเพื่อการลงทุนในการจัดการศึกษา ควรเพิ่มงบรายหัวผู้เรียนในระดับปฐมวัยให้เพียงพอ มีการจัดหากองทุนเพื่อการศึกษาและสวัสดิการกับผู้เรียนที่เพียงพอ การแบ่งสัดส่วนงบประมาณต้องมีความเป็นธรรม มุ่งเน้นผลงาน ตรวจสอบได้ และ การใช้จ่ายงบประมาณต้องสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการศึกษา และด้านการบริหารงานทั่วไป สถานศึกษาควรมีระบบเครือข่ายเพื่อการพัฒนาครู ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา ควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ควรมีบริการต่างๆที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับเด็กปฐมวัยในหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้เพราะ หากสถานศึกษาเข้าใจ และเข้าถึงสภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการสถานศึกษาก็จะมองเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในรูปของกิจกรรมและการกระทำ (activity or action) ที่ชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติจากสภาพปัจจุบันสู่นาคตที่ชัดเจนมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์.2548) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Jansson (1994) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีทิศทาง ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสามารถนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาได้ ดังนั้นการเข้าถึงปัญหาจะช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายและการพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นกรอบชี้้นำการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน โครงการไปสู่การบรรลุผลของสถานศึกษา และช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจภารกิจ รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติตามภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและสามารถบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Laswell & Kaplan. 1970) และ

จากการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ในเรื่อง กระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ (paradigm shift) การบริหารเชิงนโยบาย (policy management) กระบวนการจัดการศึกษา ให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย และแนวทางการพัฒนาฐานนโยบายคุณภาพทางการศึกษาในระดับมาก และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้ได้แนวทางการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในโรงเรียน บ้านสวาย ในองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และได้ชุดโครงการ 4 ชุด 38 กิจกรรม คือ ชุดโครงการการบริหารงานวิชาการ 17 กิจกรรม ชุดโครงการบริหารงานบุคคล 7 กิจกรรม ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ 5 กิจกรรม และชุดโครงการบริหารงานทั่วไป 9 กิจกรรม ทั้งนี้เพราะนโยบายและการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย มีความสัมพันธ์กัน และนโยบายที่วางแผนไว้เป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการบริหาร การตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าสถานศึกษาจะทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร นโยบายที่ชัดเจนจะส่งผลให้สถานศึกษาปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมั่นใจ รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ ด้วย (Laswell & Kaplan. 1970)

สำหรับผลการนำแผนสู่การปฏิบัติในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักการที่สำคัญคือ “หลักการมุ่งความเปลี่ยนแปลงและมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผล” ดังนั้นในขั้นดำเนินการมีกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้แก่ละทีมเจ้าภาพที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และชุดของโครงการบริหารงานทั้ง 4 ด้านคือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปสู่การปฏิบัติซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bartol et al. (1998) ที่ให้ทัศนะว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องอาศัยตัวการในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณภาพ และคำนึงถึงปัจจัย 2 ด้านคือ ปัจจัยภายนอกได้แก่กระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา (paradigms in management of education) และความร่วมมือจากผู้ปกครอง (parent's involvement in education) และปัจจัยภายในได้แก่บทบาทของผู้บริหาร ความร่วมมือของบุคลากร และหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 ประการคือหลักความเป็นธรรม (equity) หลักความเสมอภาค (equality) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) หลักความพอเพียง (sufficiency) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) หลักเสรีภาพในการเลือก (freedom of choice) หลักการปฏิบัติได้จริง (practicality) หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม (people's participation) และหลักการพัฒนาตนเอง (self-improvement) ซึ่งหลักการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ HOY and Miskel (2001) ; Yuki (1998) และ Sergiovanni (2001) ที่กล่าวถึงความ

มีประสิทธิผลหรือผลความสำเร็จของการปฏิบัติในองค์การพิจารณาได้จากความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุผลตามเป้าหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานที่ปรากฏของผู้นำ คุณภาพของกลุ่ม ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศทางบวก และการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนี้การส่งเสริมความสำเร็จด้วยหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารอย่างเป็นระบบ การวางแผนมีความสอดคล้องกับจุดเน้นที่ตรงกับปัญหาหรือจุดเน้นที่เป็นปัจจุบัน เพื่อหามุมมองและวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุง พัฒนา ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและข้อเท็จจริงเพื่อแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างและพัฒนาทีมงาน โดยเฉพาะโรงเรียนบ้านสวายมีข้อจำกัดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของทรัพยากร การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและร่วมตัดสินใจทำให้บรรยากาศการทำงานผ่อนคลาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน และสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้การเอื้ออำนาจ เป็นสิ่งสำคัญให้สมาชิกมีแรงขับอย่างเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ ซึ่งจะมีผลต่อการได้รับการยอมรับ คณะครูผู้ช่วยวิจัยได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทำให้เกิดความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี จนทำให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน ตามที่คาดหวังไว้ ดังข้อเสนอแนะการนำแผนสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางระบบการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารแต่ละระดับ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละระดับโดยยึดหลักการว่า “เมื่อเขาได้ร่วมคิด เขาก็จะร่วมทำ” และเมื่อมีการสื่อสารแผนปฏิบัติให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ ได้เข้าใจ และได้ตระหนักถึงความสำคัญ โดยผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกก็จะช่วยให้แต่ละกลุ่มทำงานเต็มศักยภาพส่งผลให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ส่วนด้านการประเมินผลและการมีผลสะท้อนกลับ ผู้วิจัยยึดหลักการสำคัญคือ หลักการสังเกตผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริงว่าส่งผลต่อความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ และการปฏิบัตินั้นก่อให้เกิดองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่อะไรบ้าง โดยใช้กระบวนการกำหนดรูปแบบ วิธีการกำกับติดตาม การสังเกตผล การเสนอรายงานผล การประเมินและสรุปผล โดยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ บันทึกภาคสนาม (field note) บันทึกอนุทิน บันทึกการประชุม ภาพถ่าย การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย และมีการประชุมเพื่อชี้แจงเครื่องมือ วิธีการประเมิน การกำกับติดตาม และประเมินผลเป็นระยะๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินตามตัวชี้วัด และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในแต่ละโครงการมีการสะท้อนผลการดำเนินงานในลักษณะการสังเคราะห์ความรู้ การนำเสนอรายงาน และการสรุปผล พบว่าทุกชุดโครงการมีผลการประเมินระดับคุณภาพ “ดี” หรือ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ “3” ขึ้นไป ตามเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด โดยพบว่าด้านบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X}=4.39$ ,  $S.D.=0.64$ )

การบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.19, S.D.=0.73$ ) การบริหารงานงบประมาณ ( $\bar{X} = 4.11, S.D.=0.77$ ) และการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X}=4.31, S.D.=0.69$ ) และมีความพึงพอใจในระดับมาก ทุกตัวชี้วัด ดังคำกล่าวตอนหนึ่งของผู้บริหารที่กล่าวว่า “ ผมใช้การกำกับติดตามงานเพื่อกระตุ้นให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ หลักสำคัญอย่างหนึ่งคือการเปิดโอกาสให้มีปฏิริยาโต้ตอบ การสนทนา การประชุมกลุ่มย่อยจะช่วยให้ทีมงานมีความชัดเจนในการทำงาน และช่วยกลั่นกรองความผิดพลาดของผลการปฏิบัติงานด้วย ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่กล่าวว่า การประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ดีต้องเป็นไปโดยให้ผู้ถูกประเมินได้รับการกระตุ้นเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และต้องสร้างระบบการประเมินที่ดีโดยประเมินเป็นระยะๆ ทั้งในด้านสำเร็จและไม่สำเร็จ และผู้ได้รับการประเมินต้องได้รับทราบวิธีการประเมิน ผลการประเมิน และมาตรฐานการประเมินต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษาและหน่วยงาน ดังที่ พันธุ์ทิพย์ รามสูต (2540) กล่าวว่า การประเมินแบบมีส่วนร่วมจะเป็นตัวเร่ง (catalyst) ที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มได้เข้าใจวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม ช่วยตั้งคำถามให้ข้อเสนอแนะ และมองเห็นคำตอบที่ทุกคนเห็นพ้องกัน นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2544) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบใน สถานศึกษาควรคำนึงถึงองค์ประกอบด้านยุทธวิธีเชิงวิจัย การออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การออกแบบการทำงานร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนภายในและภายนอกสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน การประสานทรัพยากรและการประเมินแบบมีส่วนร่วมด้วย

2. การประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม ในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัดของการบริหารงานงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ทั้ง 4 ชุดโครงการ 38 กิจกรรม ผู้วิจัยพบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมใน 3 ประเด็น คือ 1) ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย 2) ความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ความสำเร็จตามตัวชี้วัด โดยมีประเด็นในการอภิปรายผลให้เห็นในแง่มุมมองของการดำเนินงานดังต่อไปนี้

### 2.1 ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านสวายครั้งนี้เป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมด้านความคิด (thinking) ความรู้สึก (feeling) และการปฏิบัติ (acting) ของบุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมของชุดโครงการทั้ง 4 ชุดคือ ชุดโครงการบริหารงานวิชาการ (5 ข้อ) ชุดโครงการบริหารงานบุคคล (3 ข้อ) ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ (4 ข้อ) ชุดโครงการบริหารงานทั่วไป (4 ข้อ) จุดมุ่งหมายทั้ง 4 ชุดโครงการ รวมทั้งสิ้น 16 ข้อ นี้เป็นผลความสำเร็จตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

รวมทั้งสองรอบพบว่าบรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของชุดโครงการทุกข้อ ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายเหล่านี้มีความชัดเจนที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบเป็นผู้ร่วมกำหนดขึ้น จุดมุ่งหมายเหล่านั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจของนโยบายที่สถานศึกษาต้องนำสู่การปฏิบัติ และมีการประชุมอย่างต่อเนื่องเพื่อตรวจสอบว่าจุดมุ่งหมายเหล่านี้มีความเหมาะสม มีความครอบคลุม มีความยากง่าย และสามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ (2545) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติต้องคำนึงถึงการตีความวัตถุประสงค์ของนโยบาย แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมายในนโยบาย การหาความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของแผน ซึ่งการแยกแยะจุดมุ่งหมายและแนวปฏิบัติสามารถทำให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารวัตนะ (2553) ที่กล่าวถึงทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (goal-setting theory) ของ Locke & Latham โดยเสนอว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อบอกทิศทางการทำงาน จะเป็นแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (performance) และจุดมุ่งหมายที่กำหนดนั้นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ มีความท้าทาย และเกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษา กำหนดวันแห่งความสำเร็จ และสามารถทำให้บรรลุผลได้

## 2.2 ผลสำเร็จที่ตามเป้าหมาย

ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษา ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านสวายครั้งนี้เป็นเป้าหมายของทุกชุดโครงการคือชุดโครงการบริหารงานวิชาการ ชุดโครงการบริหารงานบุคคล ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ และชุดโครงการบริหารงานทั่วไป ซึ่งในแต่ละชุดโครงการคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับบุคคล และระดับชุมชน ผลการวิจัยพบว่าทุกชุดโครงการผ่านเกณฑ์การประเมินระดับคุณภาพ 3 ขึ้นไป

## 2.3 ผลสำเร็จที่ตามตัวชี้วัด

ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด ในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษา ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านสวายครั้งนี้ทุกชุดโครงการบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับคุณภาพดี โดยชุดโครงการบริหารงานวิชาการ มี 8 ตัวชี้วัด ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.30 ชุดโครงการบริหารงานบุคคล มี 5 ตัวชี้วัด ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.42 ชุดโครงการบริหารงานงบประมาณ มี 4 ตัวชี้วัด ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.25 และชุดโครงการบริหารงานทั่วไป มี 5 ตัวชี้วัด ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.57 รวม 22 ตัวชี้วัดและนำเสนอในรูปแบบกราฟเพื่อชี้ให้เห็นความชัดเจนในผลสำเร็จมากขึ้น โดยผลการวิจัยทั้งสองรอบมีผลสำเร็จที่ปรากฏตามตัวชี้วัดทุกตัว ดังนั้นหากพิจารณาตัวชี้วัดจะสะท้อนภาพการนำข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการประกันคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหากพิจารณาจากความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดจะสะท้อนภาพการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของสถานศึกษาและ

ช่วยให้เห็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องดังที่ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) กล่าวว่า การประเมินตามตัวบ่งชี้ควรนำไปสร้างเป็นกราฟเพื่อหาความสำคัญของภาพรวมเกี่ยวกับคุณภาพและวิเคราะห์ตีความคุณภาพ ตลอดจนการบันทึกข้อมูลจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในหลายฝ่ายก็จะสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จในการบริหารจัดการได้ชัดเจนมากขึ้น

หนึ่งผลการนำเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ผู้บริหารได้ตระหนักถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลความสำเร็จและผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยนอกจากตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลผลิตโดยตรงและประสิทธิผลจากการตรวจสอบการบริหารโดยรวม (management development audit) ทำให้สามารถติดตามความสำเร็จของการบริหารได้ดีขึ้นด้วย

### 3. การนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัย

จากผลการนำเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนบ้านสวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาและองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงาน ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

3.1 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาประกอบด้วย 1) **วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)** ในการวิจัยครั้งนี้ยึดหลักการมีส่วนร่วมโดยสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรเพื่อให้มองเห็นเป้าหมายอันเป็นพลังที่ท้าทายความสำเร็จ จากการวิเคราะห์ SWOT analysis ทำให้มองภาพรวมเป้าหมายของสถานศึกษาชัดเจนมากขึ้น และการที่ทุกฝ่ายมีกระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ทำให้เกิดพลังแห่งความร่วมมือ กระบวนการวิจัยจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอส่งผลให้เกิดพลังแห่งการร่วมพัฒนาทำให้สถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่ชัดเจนขึ้น ดังคำกล่าวของ Barker (1992) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งจำเป็นก่อให้เกิดพลังแก่องค์กร พลังนำไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) **การทำงานเป็นทีม (team work)** ยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของการวิจัยในครั้งนี้เป็นผลที่ได้มาจากการร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกในทีมอย่างเต็มศักยภาพ (empowerment of personal) เพื่อวิเคราะห์งาน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน วางแผนการทำงาน กำหนดกิจกรรมของแต่ละชุดโครงการ ทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน การทำงานเป็นทีมช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และในระดับสถานศึกษาให้ดีขึ้น ดังที่ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวว่าเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (shared goals) จะทำให้เกิดการพัฒนาที่มงาน ทุกคนมีความผูกพัน มีเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งการทุ่มเทพลังความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม

เป้าหมายที่กำหนด 3) ความไว้วางใจ (trust) จากการดำเนินการวิจัยที่มีการปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน การให้เกียรติซึ่งกันและกันอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดการยอมรับ ความเชื่อถือ ทำให้สมาชิกเป็นผู้เปิดเผยและมีความจริงใจต่อกัน รู้สึกห่วงหา อาทร ทำงานด้วยความภูมิใจ ความไว้วางใจเป็นทุนสำคัญของการบริหารจัดการ ส่งผลให้เกิดพลังอำนาจแห่งความร่วมมือตามมา ทำให้เกิดศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ส่งผลให้เกิดความยอมรับในระดับสถานศึกษาด้วย ดังทฤษฎี y ที่เชื่อมั่นว่าบุคคลมีศักยภาพ มีความสามารถที่จะเรียนรู้และทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และจากการศึกษาวิจัยของ Maquire & Francis (1994) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าปัจจัยสำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication) จากการร่วมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละชุด โครงการช่วยให้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ฝึกและพัฒนาทักษะการสังเกต (Observation Skill) มีการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน (Listening Technic) มีการสนทนาซักถาม (Questioning Technic) รวมทั้งได้เป็นผู้ให้ข้อมูล (Give Information) ในลักษณะของการสื่อสารสองทางทั้งแนวดิ่ง (vertical communication) จากระดับบนลงระดับล่าง (downward) โดยสื่อสารนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงาน และจากระดับล่างขึ้นระดับบน (upward) โดยการให้ข้อคิดเห็นต่างๆ และหลายครั้งที่มีการสื่อสารในแนวราบ (horizontal communication) คือบุคลากรผู้ร่วมวิจัยติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน จึงก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมต่อบุคคล ต่อกลุ่ม ต่อสถานศึกษา ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการสื่อสาร การประสาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากจุดเริ่มต้นของการพบปะพูดคุย การประชุมชี้แจง การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจช่วยให้งานการปฏิบัติงานตามนโยบายแผนงานโครงการ การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาการบริหารงานมีความชัดเจนมากขึ้น และสามารถลดปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการนำนโยบายและแผนงานโครงการไปปฏิบัติ ทำให้เกิดการยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องส่งผลให้ทิศทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความถูกต้องชัดเจนขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่กล่าวว่าการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาควรคำนึงถึงการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Razik & Swanson(2001) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้การเกาะเกี่ยวกันเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพ เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge interchange) จากกระบวนการวิจัยที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำให้สมาชิกในแต่ละทีมให้ความร่วมมือ ดูแล ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ส่งผลให้การพัฒนาโครงการ/กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ความรู้ที่ผูกพันกับความคิดและการปฏิบัติของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกัน (participatory learning) เพื่อนำแผนงานโครงการสู่การปฏิบัติโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนกิจกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม ทำให้สมาชิกเกิดทักษะ

ทางวิชาการ ทักษะทางสังคม ทักษะการทำงาน กระบวนการคิด วิธีการปฏิบัติ และสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่ดี มีปฏิสัมพันธ์แบบพี่น้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญาโพธิวัฒน์(2548) ที่พบว่าการเรียนรู้แบบร่วมมือกันในทีมปฏิบัติ และทีมหัวหน้างานหากได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับงานของสมาชิกในทีมจะช่วยให้การพัฒนางานมากขึ้น และวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะบุคลากรต่างเป็น "ทรัพยากรความรู้" ซึ่งกันและกัน **6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ** (an intention to success) จากการสังเกตกระบวนการนำชุดโครงการสู่การปฏิบัติพบว่าทีมงานในแต่ละชุดโครงการมีความทุ่มเทเสียสละ รับผิดชอบ มีความตั้งใจพยายามเพื่อที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินของแต่ละกิจกรรมโครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติของข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษา ประมุขความสำเร็จ รวมทั้งผู้บริหารมีการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ หัวหน้าทีมแต่ละทีมช่วยประสานการปฏิบัติให้สอดคล้องกันในแต่ละระดับ ฝ่ายบริหารมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ รวมทั้งการกำหนดแบบแผนของกระบวนการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติกิจกรรมบรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ร่วมกำหนด และการที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทั้งในการพัฒนาคน พัฒนางค์การก็จะเป็นแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังด้วย (Kouzes & Posner, 1995 cited in Blac, 2007) **7) ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ** (transparency administration) จากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการทั้ง 10 ขั้นตอนของกระบวนการวิจัยครั้งนี้ในแต่ละขั้นตอนต้องมีการเปิดเผยข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาทั้งสองวงรอบ ดังนั้นผู้บริหาร ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยต้องมีจิตสำนึกร่วมเพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนได้เสีย การตรวจสอบและ การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา การให้ข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ข้อมูลอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเข้าใจในนโยบายและสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ถูกต้องชัดเจนขึ้นซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (good governance) (พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน.2545) ที่กล่าวถึงหลักความโปร่งใสว่าเป็นการทำงานอย่างโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ตรงไปตรงมา และตรวจสอบได้ **8) ความเป็นผู้นำ** (leader) จากขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีบทบาทสำคัญในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาประมุขสู่การปฏิบัติอย่างมีแบบแผน (planned change) ในแต่ละขั้นตอนจึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Loveridge (1996) และ London (1996) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิผลด้วย ดังนั้นความเป็น

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้(DuBrin.2002 ; Robbins.2005)

3.2 องค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงาน จากข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้ องค์ความรู้ที่ผู้วิจัยต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงาน ซึ่งเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัยทั้ง 10 ขั้นตอนผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจสามารถอภิปรายในมุมมองของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ดังนี้

3.2.1 องค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ในระดับบุคคล เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการวิจัยในแต่ละขั้นตอน จนครบทั้ง 2 รอบ ตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้องค์ความรู้และข้อสรุปเกี่ยวกับ หลักการ 10 ขั้นตอน คือ 1) ในบริบทเฉพาะ 2) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 3) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุ 4) เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) ทักษะที่หลากหลาย 6) รับฟังข้อคิดเห็นจากร่วมวิจัยทุกคน 7) ตระหนักในศักยภาพความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชน 8) วิเคราะห์วิพากษ์และ ประเมินตนเอง 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบขององค์การ การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัย 10) การนำสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาที่ยั่งยืน **จรรยาบรรณ 10** คือ 1) มีการปรึกษาหารือร่วมกันและข้อเสนอแนะได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่าย 2) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล 3) ผลการดำเนินงานยังปรากฏให้เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเสนอแนะได้ 4) การสังเกตหรือการตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 5) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทัศนะของคนอื่นโดยขาดการเจรจาต่อรองก่อนจัดพิมพ์เผยแพร่ 6) ผู้วิจัยต้องรับผิดชอบต่อการรักษาความลับ 7) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวังเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 8) ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 9) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่างๆได้อย่างเสมอภาคกัน 10) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยให้มากที่สุด และ **10 บทบาทของผู้วิจัย** คือ 1) เป็นนักวางแผน 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นนักวิเคราะห์ 4) เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก 5) เป็นครู 6) เป็นนักออกแบบ 7) เป็นผู้ฟังที่ดี 8) เป็นผู้สังเกตการณ์ 9) เป็นผู้สังเคราะห์ 10) เป็นนักรายงานผล นอกจากนี้ตัวชี้บ่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคลแสดงให้เห็นว่ากระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามรูปแบบแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ทำให้ทุกคน ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวิจัยครั้งนี้ 1) มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ 2) พัฒนาดตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง 3) มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

และอุทิศตนให้กับงาน 4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ 5) มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และ 6) มีความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น จากองค์ความรู้ในตัวบุคคลที่แสดงออกส่งผลให้ การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน การวางแผนการพัฒนาดตนเอง การพัฒนางานเพื่อสร้างคุณประโยชน์เพื่อสถานศึกษา บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2.2 องค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ในระดับกลุ่ม โดยแต่ละทีมที่รับผิดชอบในแต่ละชุดโครงการของการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สามารถสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่แสดงถึง 1) มีความรักความสามัคคี การฟังและช่วยเหลือกัน ทำให้มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น 2) มีการเรียนรู้แบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 3) มีภาวะผู้นำ ร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ และร่วมกันแก้ปัญหา 4) มีการจัดความขัดแย้ง นำข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาร่วมคิดและปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้น รวมทั้ง 5) สามารถเรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารจัดการทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสมาชิกทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

3.2.3 องค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ในระดับหน่วยงาน ตามหลักการ และกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ 1) ได้นวัตกรรมนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่เน้นคุณภาพ 2) สถานศึกษามีบรรยากาศการบริหารจัดการแบบไว้วางใจ ไวต่อความเปลี่ยนแปลง 3) มีความชัดเจนของนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วม 4) มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการและ 5) ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบยิ่งขึ้น

ดังนั้นองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงาน จากผลการวิจัยการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังที่กล้า ทองขาว (2548) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดีควรแสดงให้เห็นในรูปของแผนงาน โครงการ และการบริหารโครงการ เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย และสอดคล้องกับหลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการนำนโยบายและแผนงานโครงการไปปฏิบัติเพื่อมุ่งการบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการสู่ความสำเร็จ 4 ประการคือ 1) หลักการเรียนรู้ร่วมกัน (participation) 2) หลักการรวมพลังเต็มศักยภาพ (empowerment of personal and inter – organization) 3) หลักการพิจารณาตามพื้นที่ (area focus) 4) หลักการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ (enabling environment)

## 8. ข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยจากข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 8.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

8.1.1 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548,2553) ทำให้สถานศึกษาได้คู่มือแนวปฏิบัติ (guideline)การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป ที่เป็นเอกสารข้อกำหนดลักษณะขอบข่ายและมาตรฐานของแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติในการบริหารงานสถานศึกษาถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาระดับปฐมวัย ดังนั้นควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรและสร้างความตระหนักร่วมในการพัฒนาให้กับผู้ร่วมวิจัยเห็นความสำคัญของสถานศึกษาและพร้อมที่จะพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่เกิดจากการพัฒนาและการเรียนรู้ของสมาชิก และควรคำนึงถึงหลักความเป็นประชาธิปไตย หลักการเสริมพลัง (empowerment) และหลักการตรวจสอบได้ (accountability) ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับสถานศึกษา

8.1.2 การนำการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่เป็นผลจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ไปใช้ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการสำคัญสู่ความสำเร็จคือ หลักการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการรวมพลังเต็มศักยภาพ หลักการพิจารณาพื้นที่ และหลักการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จด้วย

8.1.3 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยที่สังกัดกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสถานศึกษาอื่นๆที่เปิดสอนในระดับปฐมวัย สามารถนำนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัดของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปที่เป็นผลจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้ไปใช้โดยคำนึงถึงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงคือยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการร่วมกันคิด ร่วมกันออกแบบ ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันประเมิน การมีความ

รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ใช้การสื่อสารสองทางอย่างทั่วถึง การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

8.1.4 การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่เป็นผลจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในครั้งนี้เป็นการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ ผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้ผลในระดับหนึ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่เป็นการเปลี่ยนที่เห็นได้อย่างชัดเจน ผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาปฐมวัยที่มุ่งพัฒนาสู่ความมีประสิทธิผลตามความคาดหวัง ดังนั้นสถานศึกษาควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นกระบวนการพัฒนา มากกว่าผลของการพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอน หลีกเลี่ยงการพัฒนาในลักษณะการสั่งการเพราะจะไม่ประสบผลในระยะยาว

## 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามประเมินผลด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประเมินผล (evaluative research) หลังจากนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3-5 ปี

8.2.2 เมื่อสถานศึกษาได้นำการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยจากข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่งแล้วควรมีการนำระบบการประกันคุณภาพบูรณาการในระบบบริหารงานแผนของสถานศึกษาทั้งด้านการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

8.2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยความคาดหวัง ความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยและแผนโครงการไปปฏิบัติในสถานศึกษา 3 มิติ คือ 1) มิติผลของโครงการ (ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์สุดท้าย) 2) มิติผลรวมความสำเร็จ และ 3) มิติผลรวมของโครงการที่ต้องพัฒนาทั้งหมด