

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ปรับปรุง พ.ศ.2545
2. บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร
3. การพัฒนารูปแบบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.1 การพัฒนารูปแบบ และประสิทธิผลการบริหารวิชาการ โรงเรียน
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน
4. ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการให้ข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและตัวแปรในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก ภายหลังจากวิจัยเชิงสำรวจโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร
6. เทคนิคการวิจัยที่ใช้ประกอบการวิจัย
  - 6.1 เทคนิควิธี EDFA (Ethnographic Delphi Futures Method)
  - 6.2 เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

### การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุง พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุง พ.ศ. 2545 ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาไว้หลายประการ และได้เสนอประเด็นที่เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การจัดการศึกษาแนวใหม่ที่มีลักษณะเป็นการปฏิรูปการศึกษาโดยกล่าวถึงความมุ่งหมายและหลักการ สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาระบบการศึกษาแนวการจัดการศึกษา

การบริหารและการจัดมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา รวมทั้งเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

### 1. ระบบการบริหารและการจัดการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ของประเทศไทย ได้จัดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมโดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับให้ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบคือการปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูประบบบริหาร การปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เกิดขึ้นมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานเดียวกันคือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.1 ระดับกระทรวง

อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและการกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทกำหนดนโยบายและแผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

#### 1.2 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

เกิดจากการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษา/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 37 และ 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

## 2. ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

“การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ตามความข้างต้น เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงอยู่ที่คนไทยโดยทั่วไปซึ่งต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีมีประโยชน์ มีความครบถ้วนทุกด้าน คือ

1. ทางกาย คือมีสุขภาพดี สมบูรณ์ แข็งแรง หมายความว่าจัดการศึกษาต้องครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย เช่น ส่งเสริมการออกกำลังกาย ส่งเสริมกีฬา ส่งเสริมความรู้ด้านโภชนาการ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เอื้อต่อสุขภาพดี ปลอดภัยจากยาเสพติด และปลอดภัยทั้งหลายที่อาจกระทบกระเทือนต่อสุขภาพอนามัยของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นภัยจากมนุษย์ (อุบัติเหตุการประทุษร้าย) หรือธรรมชาติ (น้ำท่วม ไฟไหม้ พายุ โรคภัยไข้เจ็บ) นอกเหนือจากหน้าที่ในการส่งเสริมสุขภาพอนามัยแล้ว ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาคาดการณ์และเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อผ่อนคลายหรือแก้ไขได้ทันการณ์

2. ทางจิตใจ คือมีจิตใจที่อดทนเข้มแข็ง สามารถเผชิญกับปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีสติ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยใจตัวเอง สามารถอดทนอดกลั้นต่อแรงกดดันต่างๆ

3. ทางสติปัญญา คือการใช้ความคิดและเหตุผล

4. ความรู้ คือการมุ่งผู้เรียนได้รับความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมปัจจุบัน ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคมความรู้และทักษะด้านภาษา คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมการกีฬา ภูมิปัญญาการประยุกต์ภูมิปัญญาไทย ความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

5. คุณธรรมและจริยธรรม แสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รักษา ศาสนา พระมหากษัตริย์มีความละเอียดต่อการประพฤติตนในทางเสื่อมเสียหรือ ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผู้อื่นและสังคม

6. มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต รักวัฒนธรรมไทย มีเอกลักษณ์ไทยมี มรรยาทและการวางตนในสังคม รู้จักประมาณตนเอง

7. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้ได้รับการศึกษาจะเป็นสมาชิกที่ดี ของสังคม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ประณีประนอม มีความเมตตา กรุณา มีสัมพันธที่ดีต่อ ผู้อื่น และดำเนินบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะที่กล่าวข้างต้น อันเป็น เป้าหมายของการจัดการศึกษานี้เริ่มต้นที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งเป็นผู้ปลูกฝัง ถ่ายทอดอบรม หมายความว่าครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี คือ รักษาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่ดีไว้เป็นแบบอย่าง คุณลักษณะที่ดีอันเป็นที่พึงประสงค์นี้ถือเป็น มาตรฐานหรือดัชนีชี้วัดครู ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้นำชุมชน และ ประชาชนต้องช่วยกันส่งเสริมสนับสนุน ยกย่องและตั้งความคาดหวังให้แม่แบบสำหรับ ลูกหลานตน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณลักษณะดังกล่าว เพราะหากแม่แบบไม่ดี เยาวชนก็ จะยึดถือ เป็นแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติของพวกเขาตามไปด้วย

### 3. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร แบ่งส่วนราชการตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดแบ่งเกณฑ์ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ประกาศ ณ วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2546

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 มาตรา 34 วรรคสอง และมาตรา 36 วรรค 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการผู้ใช้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนะนำเห็นชอบ และออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในประกาศนี้

“สำนักงานเขต” หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ การศึกษา

ข้อ 2 ให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรด้านบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถานอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นจามที่ได้มอบหมาย

สำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคที่หนึ่งก็ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 3 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักเขต ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานทั่วไป
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

ส่วนราชการตาม (7) ให้มีเฉพาะในสำนักงานเขตตามบัญชีท้ายประเภทนี้ ในกรณีที่ไม่มีส่วนราชการตาม (7) ให้ส่วนราชการตาม (4) มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (7)

ข้อ 4 ส่วนราชการของสำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

4.1 กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 4.1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
- 4.1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- 4.1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและยานพาหนะ
- 4.1.4 จัดระบบบริหารงานและพัฒนางองค์กรสำนักงานเขต
- 4.1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและ

ส่วนราชการในสังกัด

- 4.1.6 เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- 4.1.7 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขต

พื้นที่การศึกษา

- 4.1.8 ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการใน

ระดับต่างๆ

- 4.1.9 ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์

4.1.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในของสำนักงานเขตที่มีใ้  
งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

4.1.11 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน  
อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.2.1 วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ

4.2.2 สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.2.3 ดำเนินงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติ

4.2.4 พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ขอย่อยง เชิดชูเกียรติ และพัฒนา  
มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

4.2.5 ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

4.2.6 ปฏิบัติงานเลขานุการอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่  
การศึกษา

4.2.7 จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์  
การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

4.2.8 ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานประจำปี  
ที่เกี่ยวกับการบริหารงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา  
เพื่อเสนออนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการบริหารงาน  
บุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.2.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น  
ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4.3 กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.3.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ  
บริหารและการจัดการศึกษา

4.3.2 จัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย  
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

4.3.3 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา  
และแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

- 4.3.4 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน
- 4.3.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3.6 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.3.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 4.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 4.4.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 4.4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น
- 4.4.3 ประสานและส่งเสริมองค์กรส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
- 4.4.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ
- 4.4.5 ส่งเสริมงานแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานวิชาการนักเรียนอื่น
- 4.4.6 ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.4.7 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา
- 4.4.8 ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ และงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- 4.4.9 ประสานการป้องกันและแก้ไขการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความประพฤตินักเรียน นักศึกษา
- 4.4.10 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์
- 4.4.11 ประสานส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

- 4.4.12 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4.4.13 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- 4.4.14 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 4.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 4.5.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
- 4.5.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 4.5.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา
- 4.5.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
- 4.5.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 4.5.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 4.5.7 ปฏิบัติงานเลขาธิการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.5.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 4.6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 4.6.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
- 4.6.2 ดำเนินงานที่เป็นภารกิจของสำนักงานเขตที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.6.3 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.7.1 กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

4.7.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน

4.7.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด

4.7.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

4.7.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 4. โครงสร้างและขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

การบริหารองค์กร โรงเรียนเป็นการบริหารงานโดยผู้บริหาร โรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายหรืออาจเรียกว่าผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรโรงเรียนอันได้แก่ ผู้บริหารบุคลากร นักเรียน บุคลากรส่งเสริมการศึกษา ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่นอื่นๆ ซึ่งมีหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนสถานศึกษามีโครงสร้างและกรอบภารกิจหลัก คือ งานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนหรืองานวิชาการและภารกิจสนับสนุนการเรียนการสอนอื่น กระทรวงศึกษาได้มีการปฏิรูปปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ โดยกำหนดให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาเป็น 4 กลุ่มงาน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ซึ่งสถานศึกษาต้องนำเอาภารกิจทั้ง 4 งานหลักนี้ มาปรับใช้กับสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ.2546)



ภาพประกอบ 1 ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน

## การบริหารงานวิชาการ

### แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัย เพื่อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการเรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่น

การบริหารงานงบประมาณ

แนวคิด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งรายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ไปตามข้อตกลงการใช้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การวิเคราะห์แลพัฒนานโยบายทางการศึกษา
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
4. การวิเคราะห์ความหมายสมการเสนอของบประมาณ
5. การจัดทำงบประมาณ
6. การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
7. การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ
8. การโอนงบประมาณ
9. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงาน

10. การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
11. การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
12. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
13. การจัดการทรัพยากร
14. การระดมทรัพยากร
15. การจัดหารายได้และผลประโยชน์
16. กองทุนกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา
17. กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
18. การบริหารการเงิน
19. การเบิกเงิน
20. การรับเงิน
21. การเก็บรักษาเงิน
22. การจ่ายเงิน
23. การนำส่งเงิน
24. การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี
25. การบริหารบัญชี
26. การจัดทำบัญชีการเงิน
27. การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน
28. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
29. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
30. การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
31. การจัดหาพัสดุ
32. การกำหนดแบบรูปรายงานหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
33. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

#### การบริหารงานบุคคล

##### แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลัก

ธรรมาภิบาลข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ ได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

#### การบริหารงานทั่วไป

##### แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษา ต่อสาธารณชนซึ่งก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การ สนับสนุนการจัดการศึกษา

#### ขอบข่าย

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหาร

#### ทั่วไป

8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนนักเรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

#### และตามอัธยาศัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่ฯและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
18. งานบริหารสาธารณะ
19. งานที่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### บริบทโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร

โรงเรียนเป็นองค์กรในระบบการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด จึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง เพื่อสามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสภาพการณ์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในปัจจุบันพบว่า แม้ว่าโรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเข้มแข็ง มีผลงานประจักษ์ในการแข่งขันต่าง ๆ อย่างทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ แต่หากพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติโดยรวม และผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)จะเห็นว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถปฏิบัติงานด้านคุณภาพนักเรียนได้อย่างน่าพึงพอใจซึ่งสมศ.รายงานว่าส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กในที่นี้ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551) ซึ่งถึงแม้ว่าส่วนหนึ่งจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพก็ตาม แต่ส่วนใหญ่กลายเป็นประเด็นที่ทำทนายต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนมากถึงร้อยละ 43.37 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ปีการศึกษา 2551) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลงและความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าวทำให้การศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ดีเพียงพอกล่าวคือ จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 43.37 ให้บริการนักเรียนได้เพียง 979,456 คน คิดเป็นประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด (ตาราง ก)จึงส่งผลให้มีอัตราครูต่อนักเรียนค่อนข้างต่ำ คือ อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมเฉลี่ย 1 ต่อ 12.46 (ค่าเฉลี่ยภาพรวมของทั้งประเทศ 1 ต่อ 20) ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูสูงมาก ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจ

ตาราง ก แสดงจำนวนนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2546 – 2551

ปีการศึกษา	จำนวน ร.ร. ขนาดเล็ก	ร้อยละ
2546	10,877	33.23
2547	11,599	35.88
2548	12,269	37.94
2549	12,828	39.73
2550	13,518	41.90
2551	13,882	43.73

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551

โดยภาพรวมระดับประเทศจะพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะระดับประถมศึกษา เพิ่มจำนวนมากขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2-3 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมดต่อปี สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครทั้ง 3 เขตพื้นที่ซึ่งมีจำนวน 205 โรงเรียน ประกอบด้วยเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จำนวน 40 โรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 จำนวน 98 โรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จำนวน 67 โรงเรียน ซึ่งลักษณะเพิ่มจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉลี่ยร้อยละ 2-3 ของจำนวนโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสกลนครเช่นกัน (รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1,2 และ 3 ปีการศึกษา 2552 เสนอไว้ในภาคผนวก)

#### ปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็ก

สำหรับนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) สำนักรวจความคิดเห็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ได้ประมวลผลสรุปสภาพปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็ก 3 ประเด็นที่สำคัญ คือ ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านการเรียนการสอน และด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน โรงเรียนเป็นหน่วยจัดการศึกษาที่สำคัญอย่างยิ่ง การปฏิบัติงานของโรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนอย่างแท้จริง การดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมายังต้องรับการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทชัดเจนและเข้มแข็งในการติดตามความก้าวหน้าและช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษายังมีบทบาทน้อยและยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

1.2 โรงเรียนขาดกระบวนการและระบบความรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability system) ที่ชัดเจน จึงสมควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนา อาทิ

1.2.1 การวางแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 4 ปี ปานกลางและแผนปฏิบัติการประจำปี

1.2.2 การประเมินผลความก้าวหน้า การปฏิบัติการของโรงเรียนโดยการประเมินหรือทบทวนผลงานของตนเอง

1.2.3 การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชน

1.2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของโรงเรียนรายโรงเรียน

1.2.5 การแทรกแซง หรือช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หากโรงเรียนดำเนินงานได้ต่ำเป้าหมายตามแผนพัฒนาโรงเรียน

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจของโรงเรียนซึ่งมีบทบาทสำคัญมากที่สุดในระบบการศึกษา เนื่องจากเป็นงานที่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะและลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับนักเรียนทุกคนอย่างเสมอภาค อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสรุปดังนี้

2.1 ครูไม่ครบชั้นและไม่ครบวิชาเอก เนื่องจากโรงเรียนมีนักเรียนจำนวนน้อย

2.2 เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนและคณะชั้นยังเป็นเรื่องใหญ่ ครูและผู้ปกครองจำนวนหนึ่งยังไม่เชื่อมั่นการเรียนการสอนในลักษณะนี้

2.3 การเรียนการสอนที่แยกส่วนตามรายวิชา ขาดการบูรณาการทั้งด้านเนื้อหาและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.4 การละเลยการรู้จักเด็ก และติดตามการพัฒนาเด็กเน้นรายบุคคลทำให้นักเรียนจำนวนหนึ่งเรียนไม่ทัน และอาจถูกทอดทิ้ง

2.5 บทเรียนและกิจกรรมการเรียนการสอนไม่น่าสนใจที่จะจูงใจให้นักเรียนให้กระตือรือร้นต่อการเรียน

2.6 ครูมีงานธุรการจำนวนมาก ทำให้เวลาสำหรับนักเรียนน้อยลง และควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน เช่น การสร้างความอบอุ่นและความ

ใกล้ชิดกับนักเรียน บรรยากาศประชาธิปไตยในห้องเรียนและการเคารพความคิดเห็นและสิทธิของนักเรียน

3. ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ภายใต้ทรัพยากรทางการศึกษา ที่มีอยู่อย่างจำกัดการวางแผนการศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา จึงสมควรพิจารณาสาระสำคัญดังต่อไปนี้

3.1 การเพิ่มอัตราครูต่อนักเรียนเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องการจัดการอย่างจริงจัง โดยมีการวางแผนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการและการบรรจุแต่งตั้งครูใหม่

3.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารโรงเรียนยังทำได้น้อยและส่วนใหญ่จะพัฒนาครูด้านอื่นๆ มากกว่าด้านการจัดการเรียนการสอน

3.3 ระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งยังต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากยังได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบกันระหว่างโรงเรียน โดยหลักการควรคำนึงถึงความเป็นธรรม (Equity) ความยุติธรรม (Fairness) และโรงเรียนควรใช้จ่ายงบประมาณเพื่อโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับความจำเป็นของนักเรียน

3.4 การจัดตั้งศูนย์เครือข่ายโรงเรียนเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน

3.5 การรวมและการเลิกโรงเรียน กรณีที่มีนักเรียนจำนวนน้อยมาก โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันมากและทางคมนาคมสะดวก

ในส่วนของสภาพการดำเนินการโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนครทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการและระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการที่น่าสนใจ มีดังนี้

ผลการวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลการบริหารงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วยด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการปกครองงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการในระดับมากทุกด้าน แต่ถ้าพิจารณาลำดับของประสิทธิผลแล้วการบริหารงานด้านวิชาการอยู่ลำดับสุดท้าย (วานิชย์ สามามูละ. 2549 : บทคัดย่อ) และถ้าพิจารณาถึงปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและพบว่าปัญหาที่ควรพัฒนาประกอบด้วย 1) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา 3) ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการชุมชน 4) ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ และ

- 5) ด้านการสนับสนุนทางวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (บุชา ศรีสร้อย. 2551 : บทคัดย่อ และ มานพ ศรีสร้อย. 2551 : บทคัดย่อ)
- 6) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) ด้านการนิเทศการศึกษา และ 8) ด้านการแนะแนว (สุนันท์ หลวงศรี. 2550 : บทคัดย่อและไพฑูรย์ แถบเงิน. 2552 : บทคัดย่อ)

ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีนักวิจัยให้ความสนใจศึกษา ดังต่อไปนี้ Griffin (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างทางการบริหารซ่อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนี้จะดำเนินการได้ดีถ้าได้ดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน

- 1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) ให้โรงเรียนได้มีโอกาสในการสรรหาครูด้วยตนเอง
- 3) เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการเตรียมตัวครู และเตรียมการเรียนการสอน
- 4) เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย
- 5) จัดตารางเรียนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการสอน
- 6) ครูจัดการเรียนการสอนโดยการคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน
- 7) ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน และ
- 8) การวัดและการประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียน

ส่วน Birenbaum (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนขนาดเล็กได้ใช้ในการลดภาระค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาทั่วไปในแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษาพบว่ามียุทธศาสตร์การดำเนินงาน 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การลดหรือจำกัดจำนวนของเด็กพิเศษ เนื่องจากเด็กกลุ่มนี้ต้องการรูปแบบการจัดการศึกษาที่จำเพาะเจาะจงกับความต้องการพิเศษ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ากลุ่มเด็กทั่วไปในโรงเรียน ซึ่งเด็กกลุ่มนี้มีความต้องการพิเศษควรจะได้เรียนในโรงเรียนที่รัฐบาลกลางจัดให้โดยเฉพาะ 2) พิจารณาดำเนินการในเรื่องการจัดสถานที่เรียนให้เด็กอย่างรอบคอบเพื่อให้เด็กเรียนในภูมิภาคที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น วัฒนธรรม อาชีพ และความต้องการของชุมชน และ 3) พัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบวิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ สามารถเรียนร่วมกับเด็กกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนได้ ซึ่งรูปแบบการจัดการเรียนการสอนนั้นหมายรวมถึงยุทธศาสตร์การสอนและความร่วมมือกันจัดการเรียนการสอนระหว่างครูปกติและครูที่สอนเด็กกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษด้วย

สำหรับ Barnhart (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การจัดการศึกษาล้มเหลวเมื่อพิจารณาจำแนกโรงเรียนเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่อยู่

ชนบทและโรงเรียนที่มีความพร้อมทางทรัพยากรการบริหาร โดยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากกรณีตัวอย่าง 2 กรณีผลปรากฏว่า

1. การรับทราบสภาพปัญหาทางด้านการเงินของโรงเรียน ของผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันบางกลุ่มรับทราบข้อมูลละเอียด บางกลุ่มรับทราบทั่วไป และบางกลุ่มรับทราบอยู่ในวงจำกัด
2. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจะมอบภาระเรื่องงบประมาณว่าเป็นเรื่องที่รัฐจะต้องรับภาระ
3. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจะดำเนินการที่จะสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนบ้างแต่ก็เฉพาะโรงเรียนของตัวเองเท่านั้น
4. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนรับทราบและตระหนักดีว่าการที่โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะมีความเสี่ยงเรื่องภาระใช้ค่าที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า
5. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนรู้ดีว่าคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่ในเรื่องของหลักสูตรและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

และ Moseley (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในมิสซูรี โดยจำแนกโรงเรียนเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) นักเรียน 250 คนลงมา จำนวน 94 โรงเรียน
  - 2) นักเรียน 351 - 599 คน จำนวน 85 โรงเรียน
  - 3) นักเรียน 600 - 999 คน จำนวน 93 โรงเรียน
  - และ 4) นักเรียน 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 173 โรงเรียน
- และจำแนกตัวแปรด้านประสิทธิภาพ เป็น 7 ตัว คือ

- 1) การวัดและประเมินผลที่เสมอภาคกัน
- 2) จำนวนนักเรียนที่ได้รับบริการอาหารกลางวัน
- 3) อัตราเฉลี่ยของการมาเรียน
- 4) อัตราครูต่อนักเรียน
- 5) อัตราเฉลี่ยค่าใช้จ่ายของโรงเรียนต่อรายหัวนักเรียน
- 6) ความหนาแน่นของประชากรในชุมชน
- 7) อัตราการเสียภาษี

และการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนวัดจากนักเรียนเกรด 3,6 และ 10 โดยใช้แบบวัดการเรียนรู้ของรัฐทดสอบการอ่าน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเมื่อจำแนกตามขนาดแล้ว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดย

โรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิผลต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ในส่วนของประสิทธิผลของโรงเรียน ไม่พบว่ามีความแตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ พบว่าได้ให้ความสำคัญในองค์ประกอบหลายๆ ด้าน ตั้งแต่เป้าหมาย โครงสร้าง ภารกิจ หน้าที่ของโรงเรียน ปัจจัยทางการบริหาร ตลอดจนปัจจัยทางการเรียนการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมการสอนของครู นอกจากนี้ยังเน้นไปที่การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนให้สูงขึ้น รวมถึงปัจจัยด้านสภาวะการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูก็เป็นเกณฑ์หนึ่งที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความมีประสิทธิผลของโรงเรียน

ส่วนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการเป็นปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนทุกขนาด โดยเฉพาะขนาดเล็กแล้วความเข้มข้นและความครอบคลุมของปัญหามีค่อนข้างมาก ทั้งนี้ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรการบริหาร รวมถึงจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงมีผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอย่างไรก็ตาม รัฐโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร และสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานได้พยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่ยังไม่บรรลุผลที่ชัดเจน จึงเป็นเหตุให้งานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการเพื่อศึกษาแนวทางการลดระดับปัญหาดังกล่าวและแสวงหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

## การพัฒนารูปแบบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก

### 1. การพัฒนารูปแบบ และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน

1.1 การพัฒนารูปแบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายของ “การพัฒนารูปแบบ” ควรทำความเข้าใจคำว่า “รูปแบบ (Model)” ในทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัยตามลักษณะหัวข้อดังนี้

(1) รูปแบบและกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบสำคัญในการออกแบบการวิจัย คือ การกำหนดแบบจำลองความคิดของตัวแปรและความสัมพันธ์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยนั้นๆ ซึ่งนักวิชาการไทยหลายคนมีชื่อเรียกต่างกัน เช่น “กรอบความคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)” (สุชาติ ประเสริฐรัฐสินธุ์, 2546), “แบบจำลองการวิจัย (Research Model)” (เทียนฉาย กิระนันท์, 2541) ส่วนนักวิชาการตะวันตกมีชื่อเรียกต่างกัน

เช่นกัน เช่น “Theoretical Framework” (Neuman, 2003), “Conceptual Model” (Tuckman, 1998) หรือ “Construct” (Kerlinger, 1998) เป็นต้น ซึ่งความหมายหรือนิยามโดยสรุปแล้วจะสื่อความถึงสิ่งเดียวกันคือ หมายถึง **แบบจำลองของตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งกำหนดขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นฐานคิดในการวิจัยนั้น ๆ** และแบบจำลองที่กำหนดขึ้นจะมีลักษณะเป็นแบบฉบับเฉพาะหรือ Model ของตนเอง

การวิจัยโดยทั่วไปแล้วผู้วิจัยต้องกำหนดโครงสร้างความคิดเชิงทฤษฎีแบบใดแบบหนึ่งเพื่อใช้เป็นฐานในการวิจัยซึ่งเรียกว่า “กรอบความคิดในการวิจัย” และ กรอบความคิดในการวิจัยที่พัฒนาขึ้นนั้นก็คือ “Model” ทางความคิดในการวิจัยของผู้วิจัย ซึ่งอาจจะยืมหรือพัฒนาต่อยอดแนวคิดทฤษฎีของคนอื่น หรือสร้างแนวคิดใหม่ของตนเอง หรืออาจจะประยุกต์ที่มีอยู่ไปใช้เป็นฐานในการพัฒนารูปแบบในการดำเนินงานก็ได้ โดยเฉพาะการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกซึ่งมักจะถูกคาดหวังว่าผู้วิจัยต้องพัฒนากรอบความคิดในการวิจัยที่เป็นปฐมฐานทางความคิด (Originality) ของตนเองนั้นนั่นคือ มีลักษณะเป็นแบบฉบับเฉพาะหรือ Model ของตนเอง นี้เองที่นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าผู้วิจัยต้อง “พัฒนารูปแบบ”

(2) รูปแบบ (Model) มีความหมายตามทัศนะของนักวิชาการซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กันกล่าวโดยสรุปคือ **แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบพัฒนาขึ้นมาและใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ในการพรรณนา อธิบาย หรือทำนายปรากฏการณ์** ดังนั้น Model หรือรูปแบบจึงมีหลายรูปแบบที่จึงมีหลายแบบและการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นก็มีหลายแบบตามวัตถุประสงค์และลักษณะของรูปแบบที่จะพัฒนาขึ้น (สมาน อัสวภูมิ, 2550) ซึ่ง Keeves(1988 ; อ้างใน สมาน อัสวภูมิ, 2537) ได้เสนอรูปแบบได้ 4 ประเภทดังนี้ 1) Analogue Model เป็นรูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย 2) Semantic Model เป็นรูปแบบเชิงพรรณนาโดยใช้ภาษาบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ซึ่งอาจจะมีแผนภูมิหรือแผนภาพประกอบก็ได้ 3) Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการคณิตศาสตร์เป็นองค์ประกอบในการดำเนินการนำเสนอความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ 4) Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจาก Semantic Model กับแนวคิด Path Analysis โดยการนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น กล่าวคือรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบนี้มักจะเป็นกรอบความคิดในการทำวิจัยหรือวิทยานิพนธ์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

สำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบอาจจะมี 3 ลักษณะ (สมาน อัสวภูมิ, 2549) คือ มีสภาพเป็นอย่างไร เช่น รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสกลนครเป็นแบบใดอย่างไร

1) การศึกษารูปแบบ เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่า สภาพปัจจุบัน “รูปแบบ” ที่เราต้องการศึกษามีสภาพเป็นอย่างไร เช่น รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสกลนครเป็นแบบใดอย่างไร

2) การนำเสนอรูปแบบ เป็นการพัฒนางานต่อยอดจากการศึกษารูปแบบ โดยผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลที่บุคคลอื่นศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบนั้นๆ ไว้แล้ว มาสังเคราะห์แล้ว ออกแบบรูปแบบการดำเนินการใหม่เสร็จแล้วนำเสนอรูปแบบนั้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เสนอต่อการประชุมสัมมนา เสนอต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Focus Group) หรือเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อลงความเห็นต่อรูปแบบที่นำเสนอ เสร็จแล้วผู้วิจัยจึงนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป

3) การพัฒนารูปแบบ เป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบที่ต้องดำเนินการทั้งสองแบบที่กล่าวมาข้างต้นและในการนำเสนอรูปแบบต้องมีความเข้มข้น รอบคอบและพิถีพิถันมากขึ้น เสร็จแล้วต้องมีการปรับปรุงรูปแบบตามข้อมูลที่ได้จากการนำเสนอ จึงจะถือว่าเป็นการพัฒนา รูปแบบ อย่างไรก็ตามการพัฒนา รูปแบบที่สมบูรณ์สมควรทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบที่รอบนั้นขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Model Objective Satisfaction) หรือข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณหนึ่ง การวิจัยพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะสื่อความเข้าใจว่าเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งมีหลากหลายแนวคิดและแนวปฏิบัติ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2544)

สำหรับแนวปฏิบัติในการวิจัยพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนที่สำคัญ (สมาน อัสวภูมิ, 2549 และ ชีระ รุณเจริญ, 2550) ดังนี้

- 3.1) การกำหนดขอบเขตและเนื้อหาสาระรูปแบบต้นร่าง
- 3.2) ทบทวนวรรณกรรมและปรับปรุงรูปแบบต้นร่าง
- 3.3) ศึกษาสภาพปัญหาตามกรอบแนวคิดของรูปแบบต้นร่าง
- 3.4) การออกแบบรูปแบบครั้งสุดท้าย
- 3.5) การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ ซึ่งสามารถเลือกวิธีหนึ่งดังนี้

3.5.1) ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอาจจะบุผู้ทรงคุณวุฒิได้ 15+20 คน พร้อมกับประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

3.5.2) ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนา บุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา วิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3.5.3) ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการใช้รูปแบบพัฒนาใน สภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลองตามแบบแผนที่กำหนดไว้ เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูลและความ คิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

**1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ** ปัญหาอีกประการหนึ่งสำหรับการพัฒนารูปแบบ การดำเนินงานคือ องค์ประกอบในการเสนอสาระของรูปแบบ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง อย่างไร ซึ่งนักวิชาการหลายคนได้ให้ข้อคิดไว้ เช่น ชีระ รุญเจริญ (2550) ได้นำเสนอองค์ ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ

- (1) หลักการขององค์ประกอบ
- (2) วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบ
- (3) ระบบและกลไกขององค์ประกอบ
- (4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ
- (5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ
- (6) เงื่อนไขของรูปแบบ

ส่วน สมาน อัสวภูมิ (2549) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) บริบทของรูปแบบ
- (2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- (3) หลักการของรูปแบบ
- (4) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ
- (5) การประเมินผลของรูปแบบ

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อเป็นแนวทาง ดำเนินการวิจัยไว้ 7 องค์ประกอบ กล่าวคือ

- (1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- (2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ
- (3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ
- (4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ

- (5) แนวการประเมินรูปแบบ
- (6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ
- (7) เจาะใจในการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนแนวปฏิบัติสำหรับการวิจัยพัฒนารูปแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ :-

- (1) การกำหนดขอบเขตและเนื้อหาสาระของรูปแบบ โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับต้นร่างของรูปแบบ
- (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับต้นร่างรูปแบบ
- (3) การออกแบบรูปแบบครั้งสุดท้ายและตรวจสอบคุณภาพ
- (4) ตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการประเมินการใช้รูปแบบจากการประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในสภาพจริงโดยใช้เทคนิคสนทนา (Focus Group Discussion)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

แนวทางและเทคนิคการวิจัยทางการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารูปแบบในประเทศไทยที่เป็นแนวทางการวิจัยครั้งนี้ เสนอพอสังเขปดังนี้

ชลธิ์ หาญเบญจพงศ์ (2541) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของแต่ละหน่วยงานไปตามสภาพแวดล้อมตามความต้องการขององค์กร แต่สิ่งที้องค์กรมียุทธวิธีที่คล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์และตระหนักว่าคนเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรก้าวต่อไปข้างหน้าโดยเฉพาะผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในลักษณะมีอาชีพ และมีการกำหนดปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงความหมายที่พึงประสงค์เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือภารกิจหลัก มีหน่วยงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคนที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่การพัฒนาคนที่จะทำให้เกิดผลกระทบในแง่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับบุคคลทุกคนในองค์กรที่จะพัฒนาองค์กรไปข้างหน้า การประเมินผลเน้นลักษณะของการประเมินผลจากการปฏิบัติงานโดยตรง และมีการสร้างขวัญและแรงจูงใจ โดยยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเป็นฐานรวม 109 ลักษณะ จำแนกเป็นรายด้านได้ 5 ด้านได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ และพบวิธีการพัฒนาจำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การดำเนินงานพัฒนา การประเมินผลหลังการพัฒนา การปฏิบัติงานจริงและวิจัยเชิงปฏิบัติการ การนำเสนอผลการวิจัย และการประเมินผลและการติดตามผล

จามจุรี จำลองเมือง (2548) ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์และเสนอวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนการสอนควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์กร จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนสนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่างๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าไปบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

กัลยา เมืองสง (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก ที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบโดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนพบว่า ผู้เข้าร่วมหลังการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธีคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการการประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลง การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์ทั้งงานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

ส่วนพงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1) ภาวะผู้นำ ผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีความน่าเชื่อถือ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7) การมีวุฒิภาวะ

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน 2) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทและตำแหน่ง 2) บทบาทนักสื่อสาร 3) บทบาทในการติดตามและประสานงาน และ 4) บทบาทนักพัฒนา

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 17 วิธี คือ 1) กรณีศึกษา 2) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 3) ศึกษาดูงาน 4) การทำแบบฝึกหัด 5) การทำโครงการจริง 6) การเรียนรู้ด้วยการลงมือ 7) กิจกรรมนันทนาการ 8) บทบาทสมมติ 9) การประชุมทางวิชาการ 10) การเผชิญเหตุการณ์ 11) การฝึกสั่งการ 12) การระดมความคิด 13) กิจกรรมพัฒนาจิต 14) การฝึกงาน 15) กลุ่มทำงาน 16) การสนทนาวางกลมและ 17) เกมการศึกษา

นอกจากนั้น ศรีสุข วงศ์จิตร (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ส.ป.ป.ลาว) โดยกระบวนการวิจัยมี 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการสังเคราะห์เอกสารและการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ระยะที่ 2 ใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด รอบที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ มัชยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ ระยะที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในขอบเขตทั่วประเทศจำนวน 368 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 4 ตรวจสอบเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบโดยวิธีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาใน ส.ป.ป.ลาว ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ ด้านการดำเนินงานตามขอบข่ายงานวิชาการ และด้านผลสำเร็จของการบริหารวิชาการ 2) ด้านปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลากรบริหารวิชาการ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารงานวิชาการ ด้านวิธีการคัดเลือกผู้บริหารวิชาการ และด้านคุณลักษณะของครู 3) ด้านการดำเนินงานตามขอบข่ายงานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน โดยรวมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนด้านที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ด้านการดำเนินงานห้องสมุด ด้านการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการแนะแนว และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ยกเว้นด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลสำเร็จของการบริหารวิชาการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเห็นว่า โดยด้านผลสำเร็จของการบริหารงานวิชาการพิจารณาได้จากด้านคุณลักษณะของนักเรียน และด้านคุณลักษณะของโรงเรียน 5) การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานวิชาการประถมศึกษาใน ส.ป.ป.ลาว จากผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของโรงเรียน 6) การตรวจสอบรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านตามลำดับ ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้

### 1.3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ในทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัยประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

คำว่า “ประสิทธิภาพ” นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความหมายโดยมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน หรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุทัย หิรัญโต

(2526) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพใช้ในการวัดความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ฃรณี กิริติบุตรมหานนท์ (2529) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่างๆ มุมมองเรื่องประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ได้มองความหมายของประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไร หรือผลประโยชน์จากการลงทุน นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในแง่ผลผลิตใหม่ สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึงประสิทธิภาพหรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริหาร นักสังคมสงเคราะห์ได้ให้ความหมายประสิทธิผลว่าหมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนชงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพเป็นการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดิน รัชฎพฤทธิ (2536) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2536) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540) กล่าวว่าประสิทธิผลคือการใช้ทรัพยากรที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งทำให้ประสบผลสำเร็จต่อผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันก็ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543 ; อ้างอิงจาก Fiedler.1987) กล่าวว่าประสิทธิผลเป็นความสำเร็จอันเกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าร่วมกับสภาพงานและสภาพการณ์ของกลุ่มในขณะนั้น Steers (1977) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Robbins (1990) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผลขององค์การคือระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Gordon and other (1990) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับกระบวนการในการสร้างผลผลิต กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อันเป็นผลมาจากผู้บริหารและทีมงานร่วมกันดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ขององค์การได้อย่างเหมาะสมกับสภาพงานและสภาพการณ์ขององค์การในขณะนั้น

ส่วน “การบริหารงานวิชาการ โรงเรียน” เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนจะขอกล่าวให้ประเด็นต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

- (1) ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
- (2) หลักการบริหารงานวิชาการ

- (3) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ
- (4) กระบวนการบริหารงานวิชาการ
- (5) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

**(1) ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ**

การบริหารงานวิชาการสามารถให้ความหมายอย่างครอบคลุมทั้งตามระเบียบข้อบังคับและแนวทางการปฏิบัติสรุปได้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527) กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดเพื่อจะส่งเสริมให้การพัฒนาเพื่อปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นอย่างดีอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ หวน พิมรพันธ์ (2525) ได้กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการว่าเป็นกระบวนการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งนี้ต้องมีองค์ประกอบในหลายๆ ด้านอาทิต้องมีการควบคุมดูแลการจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดแบบเรียน การจัดคู่มือครูการเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลประเมินผล การวิจัยค้นคว้า ตลอดจนการนิเทศ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้ให้ความหมายว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนเองให้รู้และเข้าใจงานวิชาการสามารถเป็นผู้นำครูด้านงานวิชาการได้ อาภา บุญช่วย (2537) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอนผู้ศึกษาต้องใช้ความพยายามและความสามารถเป็นอย่างมากในการนำคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สุมิตร คุณานุกร (อ้างถึงใน บันลือ พลฤกษ์วัน. 2537)กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า เป็นกิจกรรมทุกอย่างที่อยู่ภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้การศึกษาของเด็กผู้เรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการส่งเสริมงานวิชาการของคณะครูให้สถานศึกษา ณัฐวิณีย์ สารทอง (2547) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องรับผิดชอบ และเป็นผู้นำครูโดยรวมมือกับครูให้คำปรึกษาแนะนำและประสานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพราะการบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมาก

ที่สุด บุญมี ก่อบุญ (2548) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานทุกปัจจัยที่มุ่งหวังให้ภารกิจหลักของโรงเรียนเป็นไปตามเจตนารมณ์ของปรัชญา หลักการแนวคิดทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนารอบด้านจนเต็มศักยภาพเพื่อให้นักเรียนที่สมบูรณ์ คือ เป็นคนดี เป็นคนเก่ง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและ บุษยา ศรีสร้อย (2551) ได้สรุปสาระสำคัญ การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพตามบทบาทที่กำหนดไว้ที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการงานวิชาการตามกรอบแนวคิดของการบริหารของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

จากทัศนะข้างต้นดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอาจกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารงานกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ให้การจัดกิจกรรมทางวิชาการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

งานที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ต้องดำเนินงานจามขอบข่ายงานหลัก 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากรงานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป งานดังกล่าวผู้บริหารและคณะจะต้องร่วมกันบริหารให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด และงานหลักทั้ง 4 งานดังกล่าว งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นเพียงส่วนประกอบหรือปัจจัยที่ส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพจุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม งานวิชาการไม่ใช่งานที่เพียงแต่ทำให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้เท่านั้น แต่ยังจะต้องมีความสามารถปรับตัวให้สังคม และเป็นพลเมืองที่ดีดังนั้นการบริหารงานวิชาการโรงเรียนจึงมีความสำคัญ ดังนี้ ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2529) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่าเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสอนโดยตรง โดยครอบคลุมถึงการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการวัดผลและประเมินผลการศึกษา งานวิชาการดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบเป็นอันดับแรก เพราะภารกิจของสถานศึกษาคือการให้บริการทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการโดยทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนเพราะจะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้าของโรงเรียน ด้านอื่นเป็นเพียงแต่เสริมเท่านั้น

และ บุญมี ก่อบุญ (2548) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และตระหนักในบทบาทหน้าที่ในการบริหารภารกิจหลักเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุน และร่วมคิดร่วมทำรวมถึงการสร้างทีมงานโดยบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่ามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของงานวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญยิ่งในงานวิชาการ ถ้าบุคลากรทุกคนมีความตระหนัก มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการศึกษา และจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอนที่รับผิดชอบแล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะทำให้งานวิชาการนั้นบรรลุและนำความสำเร็จมาสู่สถานศึกษา ดังนั้นจุดประสงค์ของหลักสูตร วิธีสอน กิจกรรมการเรียนรู้ การวัดผล จึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องทางวิชาการอย่างหนึ่งที่จะทำให้ นักเรียนมีคุณภาพตามต้องการ

## (2) หลักการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางงานวิชาการในโรงเรียน จึงเป็นงานหลักในการพัฒนาคุณภาพและบริหารงาน แต่ละอย่างจึงมีรายละเอียดปลีกย่อยและเทคนิคที่แตกต่างกันออกไป แต่มีหลักการที่สำคัญร่วมกันที่จะนำไปสู่การบริหารงานด้านวิชาการ มีนักวิชาการได้กล่าวได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ. 2546) ดังนี้

- 1) จำทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลัก
- 2) การบริหารงานวิชาการมุ่งการร่วมมือกันทำงาน
- 3) ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
- 4) ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
- 5) ริเริ่มสร้างสรรค์ในงานวิชาการ
- 6) ใช้เทคนิคการส่งเสริมมากกว่าการสอนคน
- 7) สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 8) ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ
- 9) ให้ครูเข้าใจจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่รับผิดชอบ
- 10) ติดตามและประเมิน

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นในสภาพปัจจุบันการบริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการวิธีการที่อำนาจการตัดสินใจที่หน่วยเหนือโรงเรียน ไปสู่การบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปยัง โรงเรียนที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติและให้ผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริงและหลักการบริหารการศึกษาในรูปแบบของใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และตามแนวคิดของ Conen and Uphoff (อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 15) มีหลักการประกอบด้วย

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นช่วงดำเนินการวางแผน และช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้นจะได้อาจมาจากคำถามที่ว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด
- 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องกระจายผลประโยชน์ด้านในกลุ่มด้วยผลประโยชน์ของโครงการนี้ จะรวมถึงผลประโยชน์ในทางบวกและทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์และเป็นโทษได้ทั้งต่อบุคคลและสังคม
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องมียคือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งมีอิทธิพลในการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้และจากรายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) ได้นำเสนอหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ไว้ดังนี้

4.1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

4.2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation of Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครูผู้ปกครองตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน ซึ่งบุคคลที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบการจัดการศึกษามากขึ้น

4.3) หลักการบริหารตนเอง (Self Managing) เป็นแนวทางที่ทางโรงเรียนต้องดำเนินการมีระบบการบริหารตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใน

การดำเนินงานซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายวิธีแตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

4.4) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้คุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

4.5) หลักการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

4.6) หลักการพัฒนาของระบบ (Whole School Approach) มีการปรับปรุงและโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยใช้การเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

จากแนวคิดและหลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นได้ว่าแนวคิดและหลักการส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจในการจัดการให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีการตรวจสอบการพัฒนาทั้งระบบการมีส่วนร่วมทั้งนี้จะเห็นได้ว่าหลักการหรือแนวคิดต่างๆ ทั้งหลายทั้งปวงต้องมุ่งเน้นเพื่อผลประโยชน์ที่เอื้อให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

### (3) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือได้ว่าเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทย หรือเป็นกฎหมายแม่บทในการศึกษาของประเทศ ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 สาระสำคัญคือ มุ่งเน้นให้มีการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเอกภาพในเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติมีการกระจายอำนาจลงไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่และในมาตรา 2 ได้กำหนดให้คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 11) สถานศึกษาจะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการได้นั้น โดยเฉพาะหลักสูตรสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาการศึกษาในสภาวะปัจจุบันและเป็นหลักสูตรที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน โดยให้จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546) ไว้ 12 ข้อ คือ

- 1) การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการ
- 12) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม

หน่วยงานและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา

#### **ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการดังกล่าวจะขอก่อได้พอสังเขปดังนี้**

##### **1) การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา**

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการ มอบให้กรมวิชาการจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักสูตรแกนกลางให้กับโรงเรียนต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ดังนั้น โรงเรียนจะต้องมีหน้าที่ในการจัดทำหลักสูตรของตนเอง พร้อมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

งานด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ถือเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเพราะหลักสูตรคือ เป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานวิชาการ สิ่งที่โรงเรียนต้องการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน สิ่งที่ยากให้ผู้เรียนเป็น คือ สิ่งที่บรรลุไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความต้องการ ความสนใจ

ของชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งมีขั้นตอนในการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา ดังนี้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

1.1) การเตรียมความพร้อม หมายถึง การเตรียมให้เกิดความพร้อมในทุกด้านพร้อมๆ กันเพื่อให้บริหารหลักสูตรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านหลักสูตร การจัดระบบสารสนเทศ จัดระบบบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการ เป็นต้น

1.2) การจัดทำหลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรของครูแต่ละคน (แผนการจัดการเรียนรู้) หลักสูตรชั้นปี (หน่วยการเรียนรู้ ภาระงาน เวลา) หลักสูตรสาระการเรียนรู้และหลักสูตรสถานศึกษา

1.3) การสนับสนุนคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ประกอบด้วย ระบบการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา ระบบการแนะนำของสถานศึกษาการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการพัฒนาและการเลือกใช้สื่อ การพัฒนาห้องสมุด และกิจกรรมรักการอ่าน การประเมินคุณภาพระดับชาติ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1.4) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ระบบประเมินตนเอง บริหารบุคคลทุกด้าน

1.5) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งทำในรูปของคณะกรรมการ คณะกรรมการการพัฒนาคุณภาพวิชาการหน่วยงานต้นสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

1.6) ขึ้นการสรุปและรายงานผล ประกอบด้วย การปรับแผนปฏิบัติงานในปีต่อไปปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ปรับปรุงการบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบสนับสนุนคุณภาพปรับปรุงหลักสูตรชั้นปี ปรับปรุง เป็นต้น

งานด้านการพัฒนาหลักสูตร คือ งานการบริหารหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้ตอบสนองเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 คือมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และคนที่มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิผลมีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 :)

ก. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

ข. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ค. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

ง. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

จ. นิเทศการใช้หลักสูตร

ฉ. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

ช. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพประกอบขึ้นตอนสำคัญ คือ การเตรียมความพร้อม การจัดทำหลักสูตรการสนับสนุนคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การบริหารจัดการ การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล และการสรุปและรายงานผล ส่วนงานด้านการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และประเมินสถานการณ์สถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร และปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

## 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

งานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องจากกระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็นขั้นตอนที่นำหลักสูตรลงสู่การปฏิบัติเป็นการแปลวิสัยทัศน์

หลักการจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา ให้มีความละเอียด ชัดเจนในแนวปฏิบัติมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องจัดให้กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างรอบด้าน มีความต่อเนื่องและสามารถนำความรู้และมวลประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับปรับปรุงพุทธศักราช 2545 มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546)

- 2.1) จัดกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.2) จัดสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ความต้องการและสภาพของผู้เรียน
- 2.3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ คุณธรรมและกระบวนการเรียนรู้
- 2.4) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ได้ทุกเวลา สถานที่ สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
- 2.5) จัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตนเองจากเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยให้สนองตอบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน และมีเป้าหมายสุดท้ายที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์รอบด้านคือ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จำเป็นจะต้องมีความหลากหลายในรูปแบบและกระบวนการในการดำเนินการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา รูปแบบของการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

- ก. เรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัย
- ข. เรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้
- ค. ใช้กระบวนการวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนรู้
- ง. สอดแทรกการอบรมคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- จ. ศึกษาติดตามข้อบกพร่องของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
- ฉ. ใช้สื่อการเรียนรู้ทุกประการ

- ข. ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ความสนใจ ความต้องการ ความถนัด วิถีชีวิต ความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความสามารถ เป็นต้น
- ค. การบูรณาการผลงานในกลุ่มสาระ ข้ามกลุ่มสาระเชื่อมโยงกับวิถีชีวิต หรือ แบบโครงการ
- ฅ. การยืดหยุ่น โดยยึดเอาบริบทและความพร้อมด้านต่าง ๆ เป็นหลัก เช่น สถานการณ์ สภาพท้องถิ่น ผู้เรียน สาระ และเวลา เป็นต้น
- ฉ. ฝึกทักษะการคิดเป็น จัดการได้ ประยุกต์ได้
- ณ. ผู้เรียนปฏิบัติจริง จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เกิดความเหมาะสม
- ด. วัดผลประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง
- สำหรับจุดเน้นในการจัดการเรียนรู้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ประกอบด้วย
- ก. พัฒนาคุณภาพชีวิต
- ข. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม
- ค. ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์การสื่อสาร
- ง. ทักษะพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ เช่น สำรวจความถนัด ความสามารถ พิเศษ สนพัฒนาบุคลิกภาพ พัฒนาความสามารถ พัฒนาทักษะพื้นฐานการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการดำเนินชีวิต
- บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ประกอบด้วย
- ก. ผู้เรียนมีบทบาท ดังนี้
- ก.1 กำหนดเป้าหมาย วางแผนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความถนัด ความสามารถของตนเอง
- ก.2 รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง
- ก.3 เรียนรู้อย่างกระตือรือร้น
- ก.4 ประเมินและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
- ข. บทบาทของครูผู้สอน มีดังนี้
- ข.1 วางแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน
- ข.2 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนรู้

- ข.3 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการเรียนรู้
- ค. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทดังนี้
  - ค.1 จัดระบบการบริหารจัดการ
  - ค.2 ใช้กระบวนการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - ค.3 สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
  - ค.4 เชื่อมโยงการเรียนรู้กับชุมชน
- ง. บทบาทของผู้ปกครอง มีดังนี้
  - ง.1 เอาใจใส่และให้กำลังใจ
  - ง.2 สนับสนุนการเรียนรู้
  - ง.3 ร่วมมือการจัดการเรียนรู้
  - ง.4 กำกับดูแล ประเมินผลการจัดการศึกษา
- จ. บทบาทของชุมชน ที่มีการจัดการเรียนรู้ มีดังนี้
  - จ.1 สนับสนุนการเรียนรู้
  - จ.2 ร่วมมือการจัดการเรียนรู้
  - จ.3 เป็นแหล่งเรียนรู้
  - จ.4 เชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  - จ.5 กำกับดูแล ประเมินผลการจัดการศึกษา

การจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ แผนในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป็นกระบวนการที่บ่งบอกถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีเป้าหมาย ถ้ามีบทบาทสูงสุดที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้คือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทและหน้าที่ต้องรับผิดชอบ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

ก. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ข. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ กระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

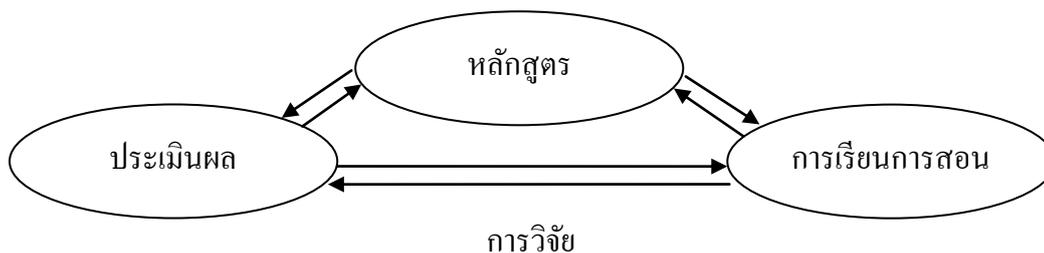
การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

ค. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

ง. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

### 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 มีอาศัยกรอบการวัดผลตามหลักสูตรแกนกลาง แนวดำเนินวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องพิจารณาแนวปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งกรอบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดมาตรา 26 กำหนดให้มีการประเมินผู้เรียนเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษา ผลของการประเมินที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับสะท้อนให้เห็นภาพของการพัฒนาและข้อบกพร่องของผู้เรียน นอกจากนี้ยังนำไปใช้ในการตัดสินใจผลการเรียนเพื่อประโยชน์ต่างๆ เช่น การเลื่อนช่วงชั้น การจบหลักสูตร การคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ดังภาพประกอบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546)



ภาพประกอบ 2 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร การเรียนการสอนและการวัดผล ประเมินผล (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546)

สำหรับการดำเนินการนั้นทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจัดให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับ มาตรฐานการเรียนรู้ประกอบด้วย

- 3.1) ประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนา และการตัดสินผลการเรียน
- 3.2) ประเมินการอ่าน การคิด การวิเคราะห์ การเขียน
- 3.3) ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และการประเมินการเข้าร่วม

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

- 3.4) ประเมินด้วยวิธีที่หลากหลาย
- 3.5) เปิดโอกาสให้ผู้ที่สามารถมีส่วนเกี่ยวข้องได้ตรวจสอบ
- 3.6) มีการเทียบโอนประสบการณ์และผลการเรียนรู้

แนวทางการดำเนินการของสถานศึกษา

- ก. กำหนดรูปแบบการประเมิน และระเบียบการวัดผลประเมินผล
- ข. ประเมินเพื่อซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน
- ค. ประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน
- ง. เทียบโอนประสบการณ์ และความรู้
- จ. ประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
- ฉ. รายงานผู้ปกครอง และสาธารณชน
- ช. รายงานผลการจัดการศึกษาในภาพรวมต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

ข้อกำหนดการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

มี 3 ระดับ (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546)

1. การวัดผลประเมินผลระดับชั้น เป็นการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระเป็นหลัก ส่วนการวัดผลประเมินผลการอ่านคิด วิเคราะห์

เขียนคุณลักษณะอันพึงประสงค์และการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อาจจะประเมินตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีหลักทั่วไปสำหรับการประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

- 1.1 ประเมินและตัดสินเป็นรายวิชา
- 1.2 ประเมิน โดยยึดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของรายวิชาเป็นเป้าหมาย
- 1.3 ประเมินด้วยวิธีที่หลากหลายเน้นการประเมินตามสภาพจริง
- 1.4 รายวิชาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ที่คาดหวังได้ผ่านทุกข้อ
- 1.5 ทำการซ่อมเสริมผลการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
- 1.6 นักเรียนต้องเรียนซ้ำรายวิชาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินและไม่ผ่านการซ่อมเสริม

2. การประเมินระดับสถานศึกษาเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี และช่วยชั้น โดยสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาระบบการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตลอดจนนำผลการประเมินรายช่วงชั้นไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้นกรณี que ผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

3. การวัดและประเมินผลในระดับชาติ (National Test) สถานศึกษาต้องจัดให้นักเรียนที่อยู่ในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับชาติ ในกลุ่มสาระสำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระอื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

การเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง การนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่างๆ หรือได้จากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตรหนึ่งในระดับกำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาการเทียบโอนผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับกำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาการเทียบโอนสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการเทียบโอน จำนวน 3-5 คน
2. ดำเนินการตามระเบียบการเทียบโอนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยการขึ้น

3. ทะเบียนของผู้ประสงค์จะเทียบโอน การเทียบโอนให้กระทำได้ในภาคเรียนที่ 1
4. เมื่อเทียบโอนต้องมีการเรียนไม่น้อยกว่า 1 ภาคเรียน
5. กำหนดจำนวนหมวดวิชา รายวิชา จำนวนหน่วยการเรียนรู้ที่จะรับเทียบโอน และผลการเรียนที่จะนำมาเทียบโอน
6. หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติผลการเทียบโอนผลการเรียนรู้

งานการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนรู้เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีบทบาท หน้าที่ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

1. กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน
4. จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานศึกษาประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
5. พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

#### 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการวิจัยเป็นกระบวนการหาข้อเท็จจริงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ช่วยให้ได้ทราบข้อเท็จจริงทั้งทางด้านปัจจัยการบริหาร กระบวนการบริหารและผลผลิตที่เกิดขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับแก้ไขปรับปรุง พุทธศักราช 2545 มาตรา 30 กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ

ผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวิจัยที่มีต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการศึกษาหาข้อเท็จจริงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ น่าเชื่อถือ และอาจกล่าวได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมืออาชีพ ที่จะสะท้อนถึงความชัดเจนรอบรู้ที่ตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547)

กระบวนการการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบง่าย มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547)

- 4.1) ขึ้นกำหนดปัญหา หรือกำหนดเป้าหมายของการวิจัย
- 4.2) ขึ้นกำหนดวิธีการวิจัย
- 4.3) ขึ้นรวบรวมข้อมูล
- 4.4) ขึ้นวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัย
- 4.5) สรุปและเขียนรายงานการวิจัย

ลักษณะของการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มี 3 ลักษณะ ดังนี้ (กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

- ก. การวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ข. การวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้ครูผู้สอน
- ค. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการของการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานเพื่อมุ่งความสำเร็จ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 35)

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานอื่นและสถาบันอื่น

### 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา

สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการศึกษา คือ สิ่งที่ส่งเสริมพัฒนากระบวนการเรียนรู้รอบด้าน จนเต็มศักยภาพ และเป็นการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืน ซึ่งจะต้องมีความหลากหลายเน้นสื่อที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้เรียนและครูผู้สอนสามารถจัดทำและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาขึ้นมาเองหรืออาจนำเสนอสื่อต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวและในระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้โดยใช้ วิจารณ์ญาณในการเลือกใช้สื่อ เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5.1) หลักการและแนวคิดสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

- ก. เน้นสื่อเพื่อการค้นคว้าด้วยตนเอง
- ข. ครูผู้สอน ผู้เรียนสามารถจัดทำและพัฒนาขึ้นได้เอง
- ค. ใช้สื่อที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มสาระการเรียนรู้วิธีเรียนรู้ และศักยภาพของผู้สอน

#### 5.2) ความสำคัญของสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

- ก. ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความคิดรวบยอดได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น
- ข. ช่วยให้ผู้เรียนมองเห็นสิ่งที่กำลังเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการ
- ค. ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
- ง. สร้างสภาพแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่แปลกใหม่ น่าสนใจ และกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความอยากรู้อยากเห็น
- จ. ส่งเสริมการมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน
- ฉ. เกื้อหนุนผู้เรียนที่มีความสนใจและความสามารถในการเรียนรู้ที่ต่างกัน ให้มีโอกาสดูการเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน
- ช. ช่วยให้ผู้เรียนบูรณาการสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน
- ฌ. ช่วยให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ในหลายมิติจากสื่อที่หลากหลาย
- ญ. เชื่อมโยงโลกที่อยู่ไกลตัวผู้เรียน ให้เข้ามาสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน

#### 5.3) กระบวนการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

ก. กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา  
 ข. ศึกษาและกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียน โดยพิจารณาว่าผู้ที่จะใช้สื่อ  
 เป็นใคร

- ค. มีความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างไร
- ง. กำหนดและวิเคราะห์เนื้อหาสาระ
- จ. กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
- ฉ. กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมิน
- ช. กำหนดวิธีการและแนวทางการพัฒนา
- ซ. กำหนดแหล่งข้อมูลที่สนับสนุนการพัฒนา
- ฌ. ยกร่างและพัฒนาตามรูปแบบและวิธีการที่กำหนดไว้ในแผน
- ญ. ทดสอบคุณภาพของสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่พัฒนาต้นแบบ
- ฎ. ปรับปรุงแก้ไขสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่พัฒนาต้นแบบ
- ฏ. นำสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่พัฒนาที่สมบูรณ์ไปใช้กับ

กลุ่มเป้าหมาย

5.4) การผลักดันให้การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา  
 ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาท หน้าที่ ดังนี้  
 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

ก. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ  
 เรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

ข. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน

ค. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนา  
 งานด้านวิชาการ

ง. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและ การใช้สื่อ  
 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการกับ  
 สถานศึกษา บุคคล ชุมชน ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

จ. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ  
 การศึกษา

## 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถและนำความรู้ไปใช้ชีวิตประจำวันการจัดการเรียนรู้ดังกล่าว นอกจากครูผู้สอนจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนแล้ว ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมให้การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษาของไทย คือ แหล่งเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545 หมวด 4 มาตรา 254 ระบุว่า รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้การเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ว่าแหล่งเรียนรู้ คือ แหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและประสบการณ์ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ใฝ่รู้แสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ให้ความหมายว่าแหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อขยายประสบการณ์ของนักเรียน และเชื่อมโยงสู่การใช้ในชีวิตประจำวัน

ดังนั้น โดยสรุปแหล่งเรียนรู้หมายถึง แหล่งที่ช่วยส่งเสริม พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ใกล้เคียงกับสภาพจริงมากที่สุด

6.1) ประเภทของแหล่งเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. 2547)

ก. แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น ครู ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องจริยธรรม ห้องศิลปะ โรงอาหาร สนามกีฬา สวนสมุนไพร แปลงเกษตร ห้องน้ำ เป็นต้น

ข. แหล่งเรียนรู้ในชุมชน หมายถึง สถานที่และบุคคลซึ่งอาจจะอยู่ในชุมชนใกล้เคียงโรงเรียนและชุมชนที่อยู่ห่างออกไป เช่น แม่น้ำ ภูเขา ชายทะเล วัด ตลาด ห้องสมุด ประชาชน สถานีตำรวจ สถานีอนามัย สวนสาธารณะ สวนสัตว์ ฟาร์ม สวนผัก



3. การชี้แนะ การให้ความช่วยเหลือ และความร่วมมือกับครูรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

4. ความต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ คุณภาพของผู้เรียน

ดังนั้น การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการความร่วมมือกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อร่วมกันแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้จนเต็มศักยภาพของตน

เพื่อให้การบริหารจัดการด้านนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายและมีกรอบชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจและถือเป็นภารกิจที่สำคัญซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

7.1) จัดระบบงานนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3) ประเมินผลการจัดระบบและขบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4) ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและ

7.5) กระบวนการนิเทศ งานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษา

ภายใน

7.7) สถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

#### 8) การแนะแนวการศึกษา

การแนะแนวการศึกษา ถือเป็นงานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องดำเนินการไปควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงสามารถพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 และหลักสูตรการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ได้การแนะแนวเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการพัฒนาคน การแนะแนวช่วยให้คนได้ค้นพบตัวเองในมิติต่างๆ ซึ่งส่งผลให้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองในทุกด้านได้อย่างถูกต้อง การแนะแนว

จึงเป็นจิตวิทยาประยุกต์แขนงหนึ่งที่ว่าด้วยการพัฒนาคนให้รู้จักช่วยเหลือตนเองหรือพึ่งตนเองได้โดยกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคคลได้มีบทบาทเต็มที่ในการเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพ และสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองอย่างฉลาด (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

### 8.1) ปรัชญาของการแนะแนว

- ก. ทุกคนมีคุณค่า และมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์
- ข. ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพทัดเทียมกัน
- ค. แต่ละคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้
- ง. แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่มีความต้องการพื้นฐานที่เหมือนกัน
- จ. พฤติกรรมย่อมมีสาเหตุ และบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุ
- ฉ. คนทุกคนย่อมมีปัญหา คนเป็นสัตว์สังคม ที่ต้องพึ่งอาศัยกัน

และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น

### 8.2) หลักการของการแนะแนว

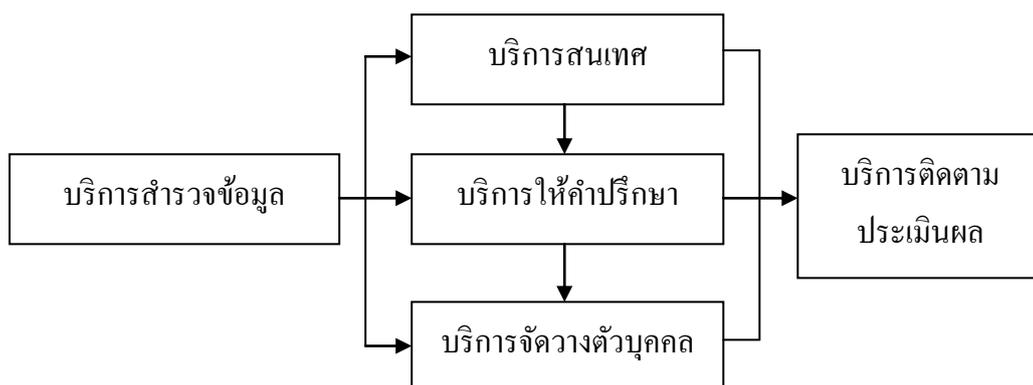
- ก. จัดบริหารให้กับทุกคน และให้บริการด้วยความเคารพในเกียรติแห่งความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- ข. การจัดบริการจะต้องคำนึงสิทธิเสรีภาพของบุคคลไม่มีการบังคับ
- ค. การให้บริการจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีบทบาทสำคัญในการใช้ปัญญาเรียนรู้ หาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง และได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพของตน
- ง. การให้บริการต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริการ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- จ. การให้บริการคือการอำนวยความสะดวกปัจจัยที่เหมาะสมในการส่งเสริมพัฒนาการหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- ฉ. การให้บริการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์เป็นภารกิจที่พึงกระทำด้วยความเมตตาและด้วยความรู้ ความเข้าใจ และทุกคนควรมีส่วนร่วม

### 8.3) ขอบข่ายของการแนะแนว

- ก. บริการสำรวจข้อมูล หมายถึง การช่วยให้ครูรู้จักกับเด็ก และเด็กได้รู้จักตนเองในทุกด้าน เช่น ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ บุคลิกภาพ เป็นต้น
- ข. บริการสนเทศ หมายถึง การช่วยให้เด็กไทยได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็นในด้านการศึกษา อาชีพ สังคม สิ่งแวดล้อม และเลือกวิธีการปรับตนเองให้เหมาะสมต่อการสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง

ค. ให้คำปรึกษา หมายถึง การช่วยให้เด็กได้ตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองตามความต้องการและความเหมาะสม

จ. บริการติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา และติดตามการดำเนินงานแนะแนวทั้งระบบเพื่อประเมินผลสำเร็จและการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น



ภาพประกอบ 3 แสดงกระบวนการแนะแนว

(ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

8.4) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการจัดการแนะแนวของโรงเรียนมีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ก. จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

ข. ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

ค. ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวในการศึกษาในสถานศึกษา

ง. ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

#### 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรา 48 ระบุให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกัน

คุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องการดำเนินการต่อเนื่อง สถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญสูงสุดที่นำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงจำเป็นต้องดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยจัดให้ระบบประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นแก่สาธารณชนที่มีต่อสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 ; กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามี 8 ระบบ คือ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2546)

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
3. การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
9. ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน
  - 9.1) <sup>ขั้น</sup>เตรียมการ

ก. เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โดยการสร้างความตระหนัก

พัฒนาความรู้ทักษะ

ข. แต่งตั้งกรรมการที่รับผิดชอบ

### 9.2) ขึ้นดำเนินการ

- ก. วางแผนการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินการ กำหนดระยะเวลา กำหนดงบประมาณ เป็นต้น
- ข. การดำเนินการตามแผน เช่น ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกนิเทศติดตาม
- ค. ขึ้นตรวจสอบประเมินผล เช่น วางกรอบการประเมิน จัดทำจัดทำเครื่องมือ เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย
- ง. ขึ้นการนำผลการประเมินปรับปรุงงาน เช่น ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร วางแผนในระยะต่อไป จัดทำข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

9.3) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

- ก. จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ข. กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงเป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- ค. วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา
- ง. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- จ. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- ฉ. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
- ช. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

### 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

10.1) การศึกษา การสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการ

10.2) พัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน  
ท้องถิ่น

10.3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

10.4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น

### 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการ

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

11.1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### 12) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถานศึกษา อื่นที่จัดการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษามีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546)

12.1) สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของ

บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

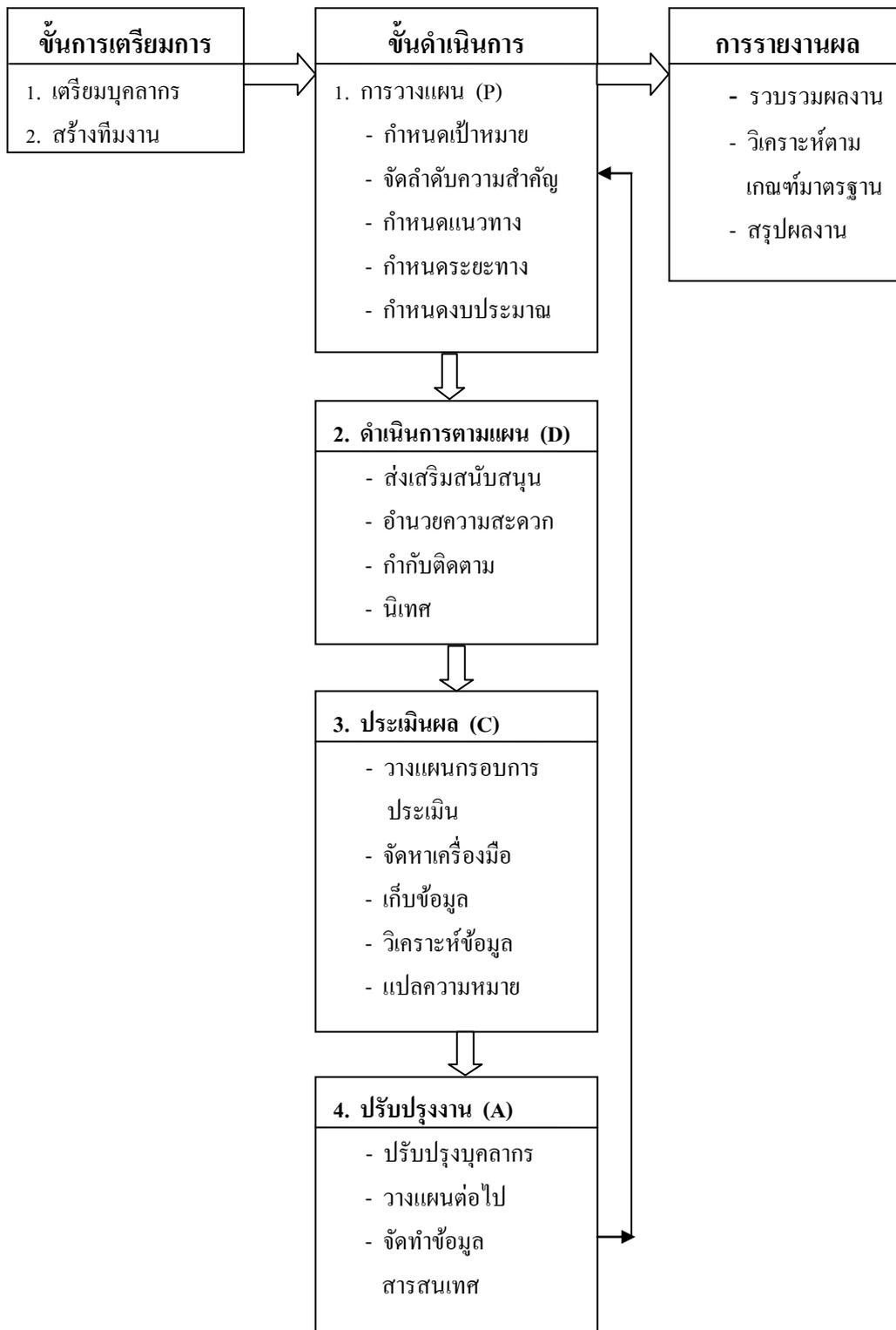
#### (4) กระบวนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการที่ประสบผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารที่ดี มีขั้นตอนที่ชัดเจน มีระบบการวางแผนอย่างละเอียด กระบวนการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล มีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพของผู้เรียน และมาตรฐานด้านการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานเข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประกันคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยการประเมินคุณภาพของผู้เรียนโดยหน่วยงานที่เป็นกลาง

ตามหลักการบริหาร การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยเน้นให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมให้มีความสุขจึง จำเป็นต้องมีกระบวนการการบริหารงานที่ครบวงจร หรือวงจรคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบ (Check) การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง (Action) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544)

ในการพัฒนาระบบบริหารงานวิชาการ จำต้องคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนเป็นสำคัญ เช่น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และตระหนักในบทบาทหน้าที่ในการ บริหารภารกิจหลัก เข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน และร่วมคิดร่วมทำ รวมถึงการสร้าง ทีมงานโดยบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ และดำเนินการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามและกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังภาพประกอบ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544)



ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ  
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544)

## ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการเตรียมการ

1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ปัญหาของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหาร เป้าหมายหลัก และภารกิจของงานวิชาการ ไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อความสำคัญของงานวิชาการ ในบางครั้งกลับให้ความสำคัญกับงานอื่นมากกว่าจึงจำเป็นต้องสร้างทัศนคติที่ถูกต้อง สร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้กลับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยดำเนินการได้ ดังนี้

1.1 การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของงานวิชาการ และการทำงานเป็นทีม การดำเนินงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน จำเป็นที่บุคลากรในโรงเรียนทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานกันเป็นทีม ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการสร้างจิตสำนึกและสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความสำคัญของงานวิชาการตราบดีที่บุคลากรในโรงเรียนยังมองเป้าหมายของงานวิชาการไม่ตรงกัน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานวิชาการ การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ด้วยเหตุดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับความคิดของบุคลากรให้ตรงกันให้ได้

1.2 การพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการดำเนินงานวิชาการ ก่อนที่บุคลากรของโรงเรียนจะทำงานประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะในการทำงานก่อนบุคลากรต้องมีความรู้ตั้งแต่ขอบข่ายของงานวิชาการ หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดผลและประเมินผล การจัดการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น

1.3 การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ถึงแม้การดำเนินงานด้านการพัฒนางานวิชาการจะถือเป็นภารกิจของบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน แต่ก็มีความจำเป็นที่จะต้องแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะ เพื่อให้มีหน้าที่การประสานงาน กำกับ ติดตาม ดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานร่วมกันได้ และมีการเชื่อมโยงทำงานเป็นทีม โดยผู้มีบทบาทสูงสุดในการบริหารงานวิชาการคือ ผู้บริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่มอบหมายงานให้กับคณะทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ โดยมีรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาวิชาการ ดำเนินตามแผน และประเมินผล สรุปผล และรายงานผล

## ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. วางแผน (Plan) หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ในการวางแผนจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้การบริหารงานวิชาการมีความชัดเจนในการดำเนินงาน และสามารถกำกับ ติดตาม และประเมินผลได้ง่าย จำเป็นที่โรงเรียนต้องกำหนดทำแผนต่างๆ ในโรงเรียนให้มีความสอดคล้องทั้งภาพรวมของโรงเรียน ได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา แผนการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และแผนงบประมาณ

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) หมายถึงการลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางเอาไว้ โดยเป็นการร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี ทุกฝ่ายทุกคนพยายามเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ มุ่งพัฒนาผู้เรียนรู้ให้มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดได้ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- 2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานด้านวิชาการอย่างมีความสุข
- 2.2 จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 กำกับ ติดตาม (Monitoring) ทุกระดับปฏิบัติการตั้งแต่ระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด / ฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน
- 2.4 การนิเทศ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ ร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ

3. การตรวจสอบและประเมินผล (Check) หมายถึง ขั้นตอนการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปถึงผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ทุกฝ่ายจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบและการประเมินผลในระหว่างที่โรงเรียนกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ควรมีการตรวจสอบและการประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อพิจารณาถึงขั้นตอนหรือทิศทางการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดมากน้อยเพียงใด มีจุดแข็ง จุดอ่อน มีปัญหาอุปสรรค อยู่ตรงไหนซึ่งจำเป็นต้องนำมาประมวลผลเพื่อปรับปรุง ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 การวางกรอบการประเมิน
- 3.2 การจัดสรรหรือจัดทำเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 การแปลความหมาย
- 3.6 การตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (Action) เมื่อการดำเนินงานทั้งหมดเสร็จสิ้นกระบวนการแล้วจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มองเห็นภาพสะท้อนผลการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน ทั้งที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ความล้มเหลว ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานระยะที่ผ่านมา ดังนั้น ควรที่บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีการปรึกษาหารือ และรับรู้รับทราบร่วมกัน เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อให้การดำเนินงานวิชาการโรงเรียนมีประสิทธิภาพในปีการศึกษาต่อไป ซึ่งผู้บริหารควรจะนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (Action) ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 4.1 ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้สามารถทำงานได้จนเต็มศักยภาพที่มีอยู่
- 4.2 ด้านการวางแผนการดำเนินงานในปีการศึกษาต่อไป เพราะได้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานในระยะที่ผ่านมาจากข้อมูลที่มีอยู่ในปีการศึกษาต่อไปจะพัฒนาจุดเด่นที่มีให้ก้าวหน้าอย่างไร และในขณะเดียวกันสิ่งที่เป็จุดด้อยมี ปัญหา อุปสรรค ความไม่พร้อมในด้านใด จะส่งเสริมอย่างไร
- 4.3 ด้านการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ โรงเรียนควรทราบข้อมูลที่ได้จากการประเมินรวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ภายในโรงเรียนและสำหรับหน่วยงานภายนอกที่ต้องการข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

เมื่อโรงเรียนได้ดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินผลปลายปีเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานวิชาการประจำปี โดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

1. การรวบรวมผลการดำเนินงาน
2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงาน

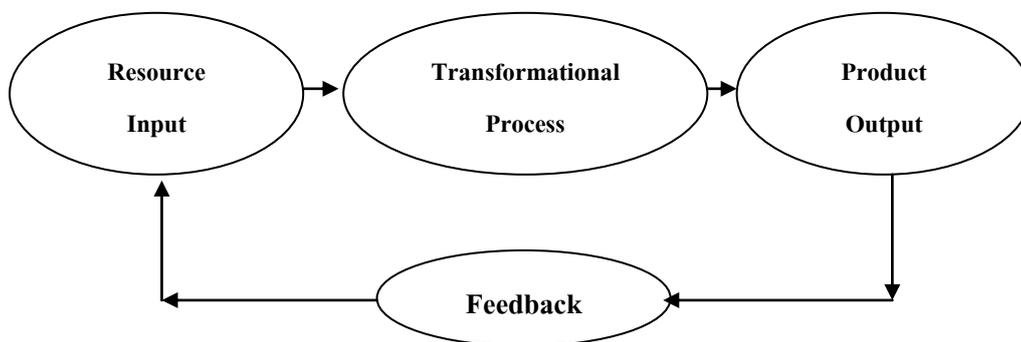
### (5) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน เพราะงานวิชาการเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ที่สำคัญผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานวิชาการย่อมแสดงถึง คุณภาพของผู้เรียนที่จะออกสู่สังคมในฐานะที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยหลักการบริหารที่เน้นทั้งด้าน ประสิทธิภาพ (Efficiency) และด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งมีหลักในการบริหาร ดังนี้

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้า สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้า จริ่งหารด้วยผลลัพธ์จริง สามารถปรับปรุงผลผลิตผลผลิตได้ตลอดเวลา คือ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัดคือการรักษาระดับผลผลิตได้คงที่และลดปัจจัยนำเข้าลง ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวถึงหลักแห่งประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ การได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลาและช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) ได้แก่ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของการบริหารวิชาการหรือของหลักสูตร กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือคุณภาพของผู้เรียนเป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึงหลักแห่งประสิทธิผลว่า หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนมีคุณภาพตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สำหรับการบริหารโรงเรียนถือว่าเป็นภารกิจอันใหญ่หลวงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารคือผู้ที่มีหน้าที่ในบริหารจัดการให้ระบบต่างๆ ในโรงเรียนได้รับการขับเคลื่อนไปอย่างมีสมดุล ระบบใหญ่ๆ ที่สำคัญในการบริหารมี 3 ระบบ คือ ระบบทรัพยากร (Resource Input) ระบบกระบวนการบริหาร (Transformational Process) และระบบผลผลิต (Product Output) การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดสามารถดูได้จากผลผลิต โดยดูทั้งด้าน ปริมาณ และด้านคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ กระบวนการบริหารที่ใช้ อยู่ ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ. 2546)



ภาพประกอบ 5 แสดงกระบวนการบริหารจัดการงานในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล  
(ที่มา : ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ. 2546)

Campbell (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ. 2546) ได้สรุปเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรไว้ จำนวน 30 ตัว ดังนี้

1. ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness)
2. ผลผลิต (Productivity)
3. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
4. กำไร (Profit)
5. คุณภาพ (Quality)
6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (Accidents)
7. การเติบโต (Growth)
8. การขาดงาน (Absenteeism)
9. การลาออกจากงาน (Turnover)
10. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
11. แรงจูงใจ (Motivation)
- 12.ขวัญและกำลังใจ (Morale)
13. การควบคุม (Control)
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict/Cohesion)
15. ความคล่องตัวและความปรับตัว (Flexibility Adaptation)
16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning And Goal-Setting)
17. ความเห็นที่สอดคล้องกับสมาชิกต่อเป้าหมาย (Goal Consensus)
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (Internalized)

19. การเข้ากันได้ของบทบาทสมาชิกกับบรรทัดฐาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนด (Role And Norm Congruence)

20. ความสามารถในทางมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial Interpersonal)

21. ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Managerial Task Skills)

22. การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Management And Communication Skills)

23. ความพร้อมในแนวทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Readiness)

24. ความสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment)

25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ภายนอก (Evaluation by External Entities)

26. ความมั่นคง (Stability)

27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (Value of Human Resources)

28. การมีส่วนร่วมแรงร่วมใจ (Participation and Shared Influence)

29. ความตั้งใจและทุ่มเทให้ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training Development Emphasis)

30. การมุ่งสู่ความสำเร็จ

เมื่อ ค.ศ. 1997 บริษัทแมคคินซี (Mckinsey) ได้เสนอแนวคิดโครงสร้างพื้นฐาน 7 ประการ (Mckinsey 7'S Framework) เพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิผล (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2546) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)

2. กลยุทธ์ (Strategy)

3. คนหรือพนักงาน (People)

4. สไตล์การบริหาร (Management Style)

5. ระบบและวิธีการ (System and Procedure)

6. คุณค่าร่วม (Guiding Concept and Shared Values)

7. ฝีมือ (Skills)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ โรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดของผู้บริหารและทีมงานในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคนและการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการทุกลักษณะใน โรงเรียน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและประสิทธิผล การบริหารวิชาการโรงเรียน

การจัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย ด้านปัจจัยป้อนเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และปัจจัยป้อนออก (Output) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวต่างก็ส่งผลต่อกันในลักษณะปฏิริยาสัมพันธ์ (Hoy and Miskel, 2001, ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2546 และพิชาน พันธ์ทอง, 2548) ทั้งลักษณะที่เป็นประสิทธิผล องค์การและหรือประสิทธิภาพองค์การ

ดังนั้นหากจะพิจารณาถึง ระบบการบริหาร โรงเรียน โดยใช้แนวคิดเชิงระบบไป วิเคราะห์ก็สามารถใช้องค์ประกอบดังกล่าว อาทิ ปัจจัยป้อนเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และปัจจัยป้อนออก (Output) ได้เช่นกัน นอกจากนี้ระบบงานหรือภารกิจของ โรงเรียนประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไปหาก วิเคราะห์เชิงระบบสามารถใช้องค์ประกอบดังกล่าวไปอธิบายการดำเนินกิจกรรมในงานต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจในลักษณะปฏิสัมพันธ์ได้เช่นกัน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจึงสามารถใช้แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการศึกษาได้ หลายแนวคิดดังนี้

**2.1 ลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Mortimore (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผล 12 ตัว ประกอบด้วย**

- (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- (2) การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
- (3) การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน การพัฒนาและการตัดสินใจ
- (4) ความสามัคคีของคณะครู
- (5) เน้นการเรียนรู้
- (6) การสอนที่ทำทาย

- (7) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
- (8) เน้นการเรียนการสอน
- (9) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
- (10) การบันทึกข้อมูล เพื่อการวางแผนและการประเมินผล
- (11) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน
- (12) มีบรรยากาศทางบวก

2.2 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Halton (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ. 2548) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ การมีจุดหมายร่วม เน้นการเรียนรู้ มีบรรยากาศการเรียนรู้อยู่โดยแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีกดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 6 รูปแบบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Halton  
(ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548)

2.3 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Rutter (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ. 2548) Rutter มีความเห็นว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้

- (1) มีการกำหนดค่านิยมความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน

- (2) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
- (3) มีการสอนของครูและความคาดหวังสูง
- (4) มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
- (5) มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู
- (6) มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน
- (7) มีการประสบความสำเร็จของนักเรียน
- (8) มีกิจกรรมที่ร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

#### 2.4 ลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Purkey และ Smith

(อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ. 2548)

Purkey และ Smith ได้จัดกลุ่มปัจจัยที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและด้านกระบวนการ ดังนี้

##### (1) ด้านโครงสร้าง

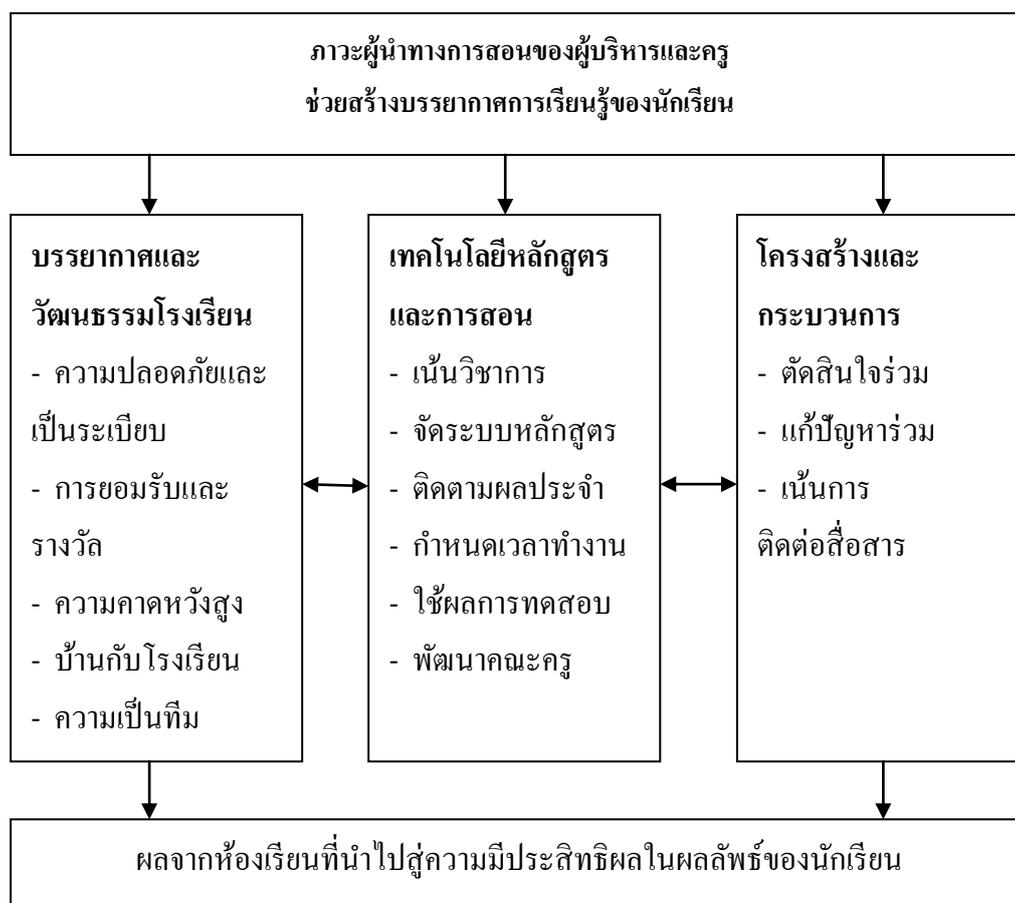
- 1.1) มีการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
- 1.2) มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู
- 1.3) มีหลักสูตรที่ชัดเจนและจัดเป็นระบบ
- 1.4) มีการพัฒนาครู
- 1.5) มีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง
- 1.6) มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง
- 1.7) มีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด
- 1.8) มีการสนับสนุนจากท้องถิ่น

##### (2) ด้านกระบวนการ

- 2.1) มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
- 2.2) มีความสัมพันธ์แบบเป็นทีม
- 2.3) มีสำนักชุมชน
- 2.4) มีจุดหมายที่ชัดเจน
- 2.5) มีระเบียบวินัย
- 2.6) มีความคาดหวังร่วมกันสูง

## 2.5 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Pollack,Chrispeels และ Watson (1989.อ้างถึงใน นรินทร์ หีบแก้ว. 2545)

Pollack,Chrispeels และ Watson จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การปฏิบัติการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งต่อองค์ประกอบทั้งสามด้วยผังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 7 ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตามทัศนะของ Pollack,Chrispeels และ Watsonที่มา : นรินทร์ หีบแก้ว. 2545)

## 2.6 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ Kreitner,Hoy และ Miskel (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548)

Kreitner จำแนก ทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ทัศนะ คือ ที่กำหนดไว้ (Goal attainment)

- ทักษะเชิงทรัพยากรและระบบ (System-resource) ซึ่งเห็นว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบองค์กรได้ และ

- ทักษะที่คำนึงถึงความพึงพอใจที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ทักษะดังกล่าวสอดคล้องกับ Hoy และ Miskel ที่ได้พัฒนาองค์ประกอบการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้ชุดหนึ่ง โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

- (1) หลักการเรื่องเวลาซึ่งเห็นว่าควรให้มีการประเมินประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- (2) หลักการเรื่องความเป็นพหุขององค์ประกอบโดยคำนึงความเป็นระบบที่จะต้องประเมินทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการและปัจจัยป้อนออก ดังภาพประกอบ

ปัจจัยป้อนเข้า	กระบวนการ	ปัจจัยป้อนออก
องค์ประกอบ ความมีประสิทธิภาพ	องค์ประกอบ ความมีประสิทธิภาพ	องค์ประกอบ ความมีประสิทธิภาพ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทรัพยากรการเงิน</li> <li>- สิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- ความพร้อมของนักเรียน</li> <li>- ศักยภาพของครู</li> <li>- ทรัพยากรเทคโนโลยี</li> <li>- การสนับสนุน</li> <li>- นโยบายและมาตรฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความปรองดองและวิสัยทัศน์</li> <li>- บรรยากาศองค์กร</li> <li>- ระดับการจูงใจ</li> <li>- การจัดโรงเรียนและห้องเรียน</li> <li>- คุณภาพหลักสูตรการสอน</li> <li>- เวลาในการเรียนรู้</li> <li>- คุณภาพภาวะผู้นำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของงาน</li> <li>- การเรียนของนักเรียน</li> <li>- ความพึงพอใจในงาน</li> <li>- ระดับการขาดงาน</li> <li>- อัตราการลาออก</li> <li>- คุณภาพการปฏิบัติ</li> </ul>

ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบการประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเชิงระบบตาม

ทักษะของHoy & Miskel. (ที่มา : วิโรจน์ สารรัตน์. 2548)

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงาน

### วิชาการโรงเรียนทัศนะของนักวิชาการประเมินประสิทธิผลโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถประเมินได้ 3 แนวทาง (ภรณ์ กীরติบุตร มหานนท์, 2529 ; Hoy and Miskel, 2001) คือ

(1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness)

เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมิน เช่น วัดความสำเร็จจากความสามารถในด้านการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร เป็นต้น

(2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output) ผู้ที่ใช้แนวคิดในการประเมิน เช่น Seashore and Yuctman (1967; อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร, 2538) ซึ่งวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขันว่าองค์กรใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากันองค์กรนั้นย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า

(3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์กร และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยวิธีนี้ได้แก่

3.1) แนวคิดของ Caplow (1964 อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร มหานนท์, 2529) โดย Caplow เสนอว่าประสิทธิผลขององค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกัน คือ 1) ความมั่นคงหมายถึงความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรตัวแปร 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจหมายถึงความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จขององค์กร

3.2) แนวคิดของ Parson (1964;cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

3.3) แนวคิดของ Mahoney and Weitzel (1969;cited in Streers,1977) ให้แนวคิดเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ และหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา

3.4) แนวคิดของ Mott (1972;cited in Hoy and Miskel, 2001) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้ 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

3.5) แนวคิดของ Gibson and et.al. (1979) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนา และการอยู่รอด

3.6) แนวคิดของ Quinn and Rohrbaugh (1979 อ้างถึงใน พร ภิเศก, 2546) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน คือ 1) ความสามัคคีของบุคลากร 2) นวัตกรรมในโรงเรียน 3) การพัฒนาบุคลากร

3.7) แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ 4) ความสนใจในชีวิต

3.8) แนวคิดของ Yukl (1998) ได้สรุปแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ 2) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม 3) ความเป็นที่ชื่นชอบ ยกย่อง นับถือของผู้นำ 4) ความพึงพอใจของผู้นำ 5) ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม 6) พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน 7) ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย และ 8) การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

3.9) แนวคิดของ Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์กรจะพบว่าไม่มีเกณฑ์ใดที่เป็นสากล และประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ และทุกองค์กร (Cameron, 1980; cited in Hoy and Miskel, 2001) การประเมินควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้หลายเกณฑ์ ซึ่งจะมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง (ภรณ์ กิรีดิบุตร มหานนท์, 2529) นอกจากนี้การประเมินโดยวิธีใช้เป้าหมาย หรือแบบระบบ-ทรัพยากร ยังมีข้อบกพร่องบางประการ ซึ่ง Etzioni (1984 อ้างถึงใน;ภรณ์ กิรีดิบุตร มหานนท์, 2529) ได้วิจารณ์ว่าวิธีการประเมินโดยใช้เป้าหมายมีข้อบกพร่อง เช่น (1) ถ้าองค์กรมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดได้ยาก เป้าหมายใดได้รับความสำคัญมากกว่าเป้าหมายอื่นเล็กน้อยเพียงใด (2) เป้าหมายบางประการเป็นเป้าหมายในอุดมคติไม่สามารถกำหนดเวลาที่บรรลุถึงได้ ถ้าใช้เกณฑ์นี้ตัดสินองค์กรก็จะประสบความล้มเหลว (3) ถ้าองค์กรมีเป้าหมายต่อเนื่อง การวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายจะทำได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron (1982 cited in Hoy and Miskel, 2001) ที่เห็นว่าการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายยังมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายส่วนใหญ่มักเน้นที่เป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง อีกทั้งบางโรงเรียนมีเป้าหมายหลายเป้าหมาย อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ การที่ใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์การวัดอาจมีปัญหา เพราะการที่โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อาจเป็นเพราะอิทธิพลจากปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือการควบคุมได้ของโรงเรียนทำให้บรรลุ สำหรับแนวคิดด้านระบบทรัพยากรก็ไม่ได้ต่างไปจากเกณฑ์การใช้เป้าหมายเท่าใดนัก เพราะในความจริงเป้าหมายขององค์กรอย่างหนึ่งก็คือการสรรหาทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ การประเมินโดยวิธีนี้มักเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) ทำให้ปัจจัยที่เหลือไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร (Hoy and Miskel, 2001)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ โรงเรียน

การดี อนันตนาวิ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อสร้างแบบจำลอง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการการศึกษา ครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ 730 คนใน 12 เขตการศึกษาได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนเครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ของกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ส่วนการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น ใช้โปรแกรม PERLIS 2.30 และ LISREL 8.30 ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือ สถานการณ์ โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของ โรงเรียนที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผล ทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของ โรงเรียนและสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ นำเชื่อถือและยอมรับได้

สำหรับวาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา และ 2) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะคือระยะแรกเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน และศึกษาโรงเรียนดีเด่นจำนวน 1 โรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ระยะที่สองเป็นการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.25- 0.89 และมีค่าความเที่ยงระหว่าง .096 – 0.99 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1,2 และ 3 ปีการศึกษา 2548 โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 203 คน และครู 457 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้โปรแกรม LISLEL for Windows ในการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

### ผลการวิจัยพบว่า

1) ในภาพรวมพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 รองลงได้แก่ องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลกับ 0.30 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.0017 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้างพบว่า

องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือองค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำได้ร้อยละ 79.00 และ 42.00 ตามลำดับ 2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.48 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.12 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลกับ 0.16 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.08 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม เมื่อพิจารณาสมการ โครงสร้างพบว่าองค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 42.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำได้ร้อยละ 62.00 และ 22.00 ตามลำดับ 3) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.45 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.10 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลกับ 0.13 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.07 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.07 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.003 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อพิจารณาสมการ โครงสร้างพบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 57.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำได้ร้อยละ 71.00 และ 26.00 ตามลำดับ

ส่วนสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวิจัยครั้งนี้มี

วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารระดับประสิทธิผลโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (3) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 680 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดละ 340 โรงเรียน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ ซึ่งมีช่วงพิสัยของค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.9536-0.9915 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย การทดสอบค่าที่ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของตัวแปรด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.52

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัย พบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเพียงปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนและปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ (2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะองค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ (3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

ศิริกุล นามศิริ (2552) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนางานวิชาการด้วยหลักสูตรบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็กการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา หรือ บรรลุสภาพที่คาดหวังพัฒนางานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกรณีศึกษา ทางเลือกเพื่อการปฏิบัติและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจากการนำทางเลือกไปปฏิบัติและ 2) เพื่อศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และโรงเรียนและองค์ความรู้ที่เกิดจากการนำหลักการบูรณาการมาใช้เป็นตัวสอดแทรก เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกรณีศึกษา งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมวิจัยคือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนบ้านบึงฉิม จำนวน 66 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่มและแบบตรวจสอบหรือบันทึก ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนบ้านบึงฉิมมีการดำเนินงาน ด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก รองลงมาเป็นการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรการวัดผลและประเมินผล และการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและภายนอก มีปัญหาที่สำคัญก็คือ โรงเรียนไม่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จึงดำเนินงานใน 3 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและจัดงานวิชาการและพัฒนางานองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร 2) โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และสาระหลักสูตรท้องถิ่นและการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 3) โครงการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มีผลทำให้โรงเรียนผ่านประเมินคุณภาพในที่อิงสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 12,14 และ 15 โดยมีค่าระดับ 3.20, 3.00 และ 3.28 ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า ผู้วิจัย ผู้ปกครองผู้นำท้องถิ่น ครู ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์และนักวิเคราะห์และแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติจริงหลายประการ ทั้งด้านความรู้และประสบการณ์และเกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติหลายประการ ทั้งด้านความรู้และประสบการณ์และเกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติ คือ 1) การจัดโครงสร้างการศึกษาและจัดการงานวิชาการตามหลักสูตรการบูรณาการแนวทีมฟุตบอลเชิงรุก 2) การยึดมั่นในหลักบูรณาการ 9 ประการ 3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง 4) คำเนิ่งถึง 10 หลักสูตร 10 จรรยาบรรณ และ 10 บทบาทของผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมพื้นฐาน และ 5) การมีขั้นตอนย่อยการดำเนินงานในแต่ละด้าน

ทำให้องค์ความรู้ที่เรียกว่า “กรอบการปฏิบัติ 3 พลังเสริมการบูรณาการ เพื่อพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการบูรณาการในโรงเรียนบ้านบึงฉิม : องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม”

**2.8 แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550)**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทบทวนแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปีพ.ศ. 2551 – 2553 ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 โดยมีข้อสรุปที่สำคัญ ๆ ดังนี้

(1) นโยบาย โรงเรียนที่ฟังเล็กได้ขอให้เล็ก โรงเรียนใดที่ฟังรวมได้ขอให้รวมและโรงเรียนหากดำรงอยู่ต้องอยู่อย่างมีคุณภาพโดยไม่คุกคามทรัพยากร

(2) วัตถุประสงค์ มีอยู่ 2 ประการ คือ

2.1) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2.2) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีขนาดที่เหมาะสมและประสิทธิภาพ

(3) เป้าหมาย

3.1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ร้อยละ 3 ต่อปี

3.2) อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก 1 : 20 ในระยะแรกภายในปีพ.ศ. 2553

(4) กรอบความคิดและแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

4.1) กรอบความคิดและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2551 – 2553 โดยเน้น การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติและสร้างนวัตกรรมใหม่ที่สำคัญ 3 ประการ

- วัฒนธรรมการเรียนรู้
- วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน
- วัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำหรับแนวทางการพัฒนาระบบโรงเรียนให้เข้มแข็งนั้นกำหนดแนวทางสำคัญไว้ 3 ประการดังนี้

- ก. กรอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติสำคัญ 5 ประการ คือ
- ก.1 ทักษะพื้นฐาน โดยเน้นอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นในชั้น  
ป.1 -2 -3 เนื่องจากเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่นักเรียนใช้ในการเรียนรู้กลุ่มสาระต่างๆ
- ก.2 จัดการห้องเรียน โดยเน้นการเรียนการสอนแบบคละชั้น หรือ  
บูรณาการ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น
- ก.3 ปรับเปลี่ยนการสอน โดยเน้นบทบาทหรือความเป็นมืออาชีพของ  
ครูในการออกแบบการเรียนรู้และนวัตกรรมที่น่าสนใจและท้าทาย เพื่อจูงใจนักเรียนให้เกิด  
ความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และประสบความสำเร็จในการเรียนอย่างแท้จริง
- ก.4 เอื้ออาทรต่อกัน โดยการจัดบรรยากาศห้องเรียนเสมือนบ้าน รัก  
นักเรียนเสมือนลูกกล่าวคือ ครูและนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดี เอื้ออาทรต่อกัน เพื่อส่งเสริม  
วิถีชีวิตประชาธิปไตย ทั้งยังสามารถแก้ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน
- ก.5 พัฒนาเป็นรายบุคคล การติดตามพัฒนาการนักเรียนเป็นรายบุคคล  
ซึ่งถือว่าเป็นความได้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากมีนักเรียนจำนวนน้อย ครูจึงดูแลและ  
ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนได้อย่างใกล้ชิด
- ข. กรอบวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน มีแนวปฏิบัติสำคัญ 3  
ประการ
- ข.1 โรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพให้มีความยั่งยืน โดยจัดให้มี  
ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย  
กระบวนการสำคัญ คือ โรงเรียนประเมินตนเองและนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา  
ตนเอง โดยกำหนดแผนพัฒนาระยะปานกลาง 4 ปี และแผนปฏิบัติการรายปี และโรงเรียน  
รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- ข.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน  
ของทุกโรงเรียนเป็นรายโรง
- ข.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการช่วยเหลือหรือแก้ไขเมื่อ  
โรงเรียนปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย
- ค. กรอบวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารดังกล่าว
- สำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ควรดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตามประเมินและนิเทศ

การศึกษา (ก ต ป น.) และคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ (ก พ ท.) ในการดำเนินการ  
สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

ค.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอัตราครูต่อนักเรียนให้เหมาะสม

ค.2 การพัฒนาครู และผู้บริหารโรงเรียนโดยเน้น การสร้างชุมชน

วิชาชีพ (Professional community)

ค.3 การจำแนกความด้วยโอกาสของโรงเรียน เพื่อให้การจัดสรร  
งบประมาณเหมาะสมกับสภาพความต้องการของโรงเรียนมากขึ้น

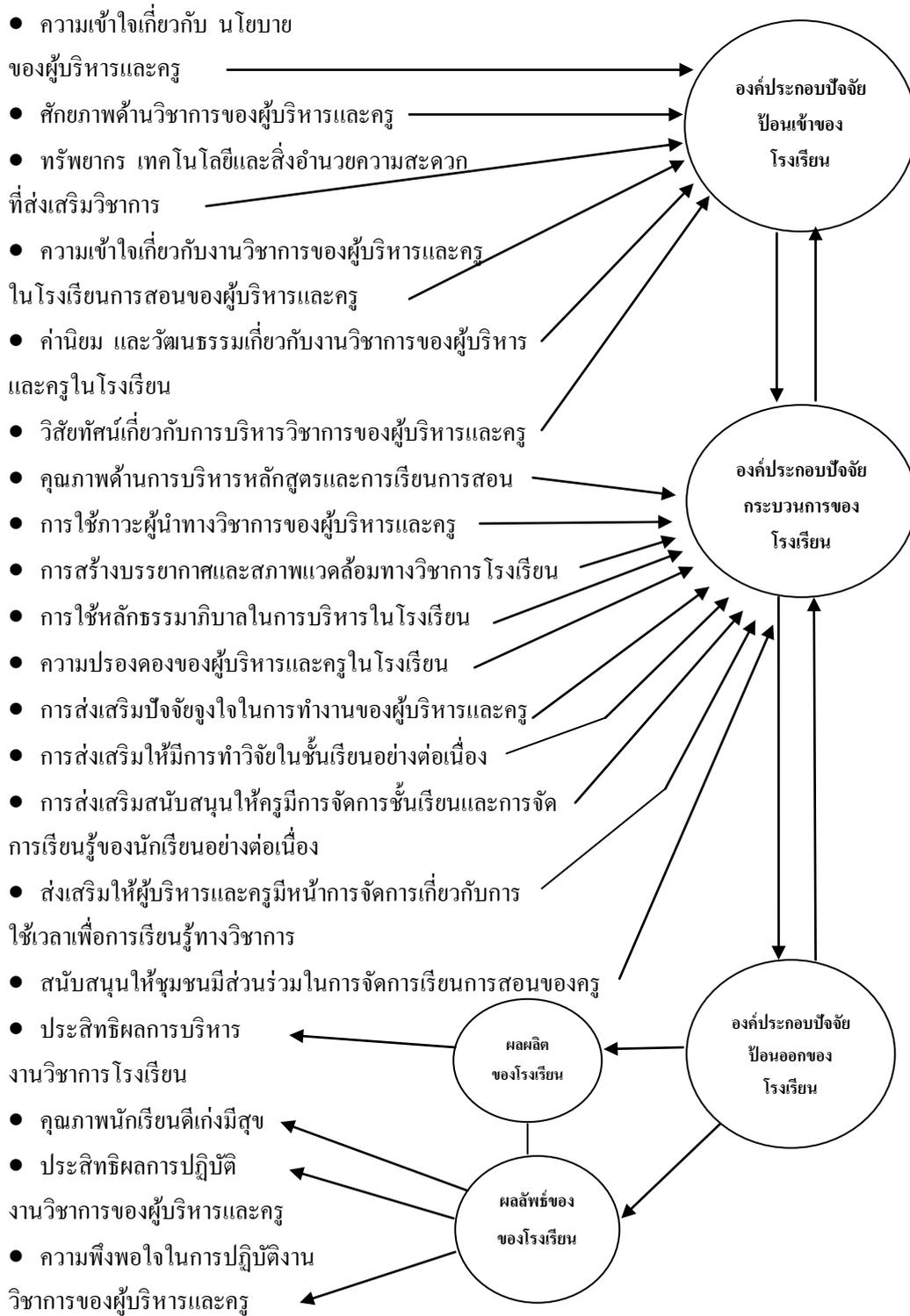
ค.4 การจัดศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อความร่วมมือทางวิชาการและ  
ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ค.5 การรวม เล็กกลุ่มโรงเรียนหากมีจำนวนนักเรียนน้อยและมีการ  
คมนาคมสะดวก

ค.6 โรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วม  
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชนตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์  
อย่างต่อเนื่อง

**ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการ  
ใช้ข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผลการสังเคราะห์ร่างกรอบแนวคิดการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้  
แสดงให้เห็นจากภาพประกอบ และภายหลังจากได้รับข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงให้เห็น  
เห็นจากภาพประกอบ 8 และ 9 และสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ  
ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 9 ผลการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก

### องค์ประกอบปัจจัยป้อนเข้าของโรงเรียน (Input : I)

- ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของผู้บริหารและครู (I<sub>1</sub>)
- ศักยภาพด้านวิชาการของผู้บริหารและครู (I<sub>2</sub>)
- ทรัพยากร เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมงานวิชาการ (I<sub>3</sub>)
- ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารและครู (I<sub>4</sub>)
- ค่านิยมและวัฒนธรรมเกี่ยวกับงานวิชาการ โรงเรียน (I<sub>5</sub>)
- วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครู (I<sub>6</sub>)

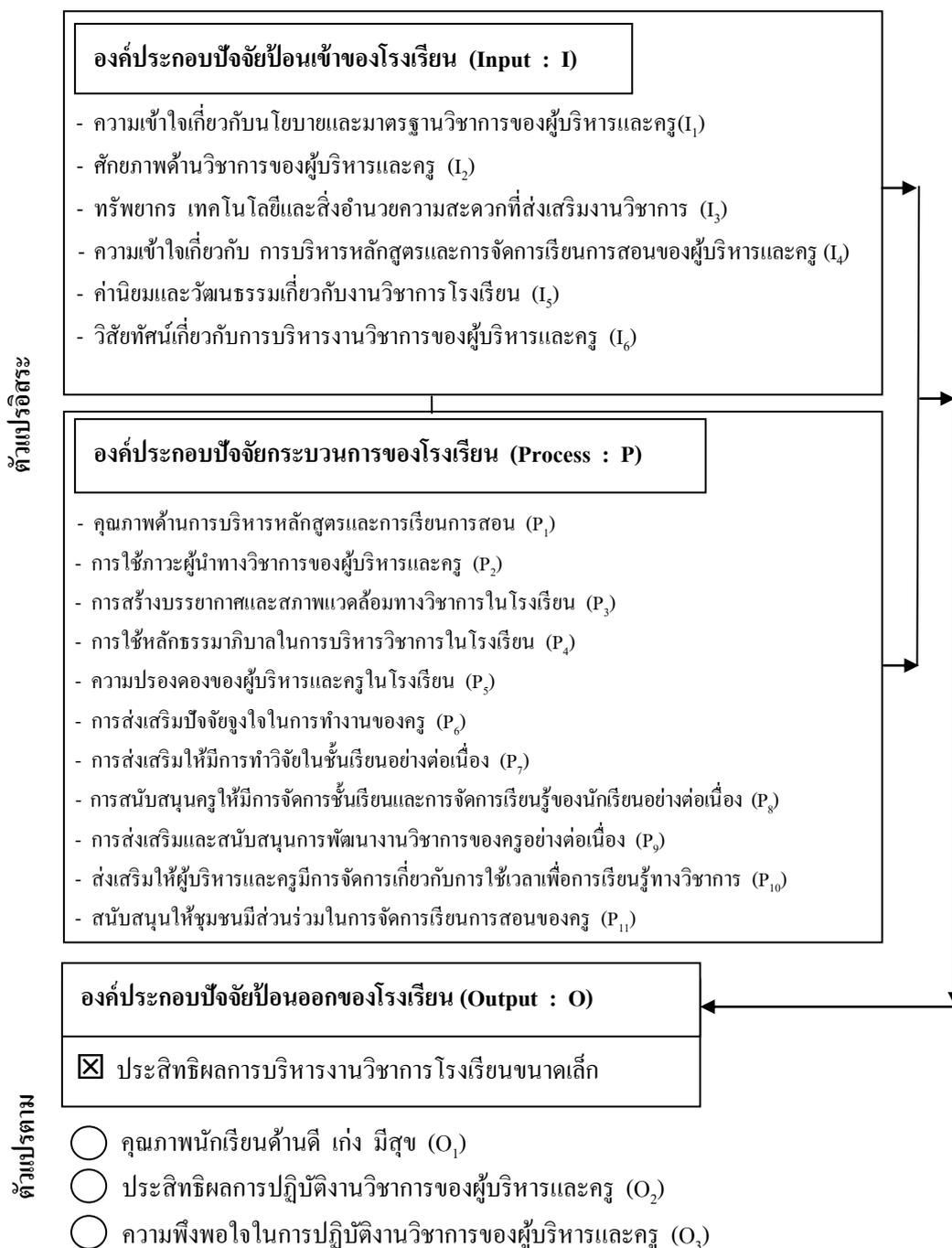
### องค์ประกอบปัจจัยกระบวนการของโรงเรียน (Process : P)

- คุณภาพด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (P<sub>1</sub>)
- การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู (P<sub>2</sub>)
- การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางวิชาการในโรงเรียน (P<sub>3</sub>)
- การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารวิชาการในโรงเรียน (P<sub>4</sub>)
- ความปรองดองของผู้บริหารและครูในโรงเรียน (P<sub>5</sub>)
- การส่งเสริมปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู (P<sub>6</sub>)
- การส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง (P<sub>7</sub>)
- การสนับสนุนครูให้มีการจัดการชั้นเรียนและการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง (P<sub>8</sub>)
- การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของครูอย่างต่อเนื่อง (P<sub>9</sub>)
- ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีการจัดการเกี่ยวกับการใช้เวลาเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาการ (P<sub>10</sub>)
- สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของครู (P<sub>11</sub>)

### องค์ประกอบปัจจัยป้อนออกของโรงเรียน (Output : O)

- ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก
- คุณภาพนักเรียนด้านดี เก่ง มีสุข (O<sub>1</sub>)
- ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารและครู (O<sub>2</sub>)
- ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารและครู (O<sub>3</sub>)

ภาพประกอบ 10 ผลการวิเคราะห์เอกสารและผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนขนาดเล็กภายหลังได้ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดการวิจัยองค์ประกอบสำคัญที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและตัวแปรในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก ภายหลัง การวิจัยเชิงสำรวจภาคสนามโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร

ข้อค้นพบการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุพจน์ (Multiple Regression Analysis) ได้ค่าสรุปจากผลการวิเคราะห์ในตาราง 27 และภาพประกอบ 22 และ 23 ดังนี้

1. ปัจจัยป้อนเข้าโดยการส่งเสริมและสนับสนุนประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้
  - 1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และมาตรฐานวิชาการของผู้บริหารและครู
  - 1.2 ทรัพยากร เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ
  - 1.3 การพัฒนาบุคลากร
  - 1.4 การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม
2. ปัจจัยกระบวนการบริหารวิชาการ ประเด็น กระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานวิชาการ โรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้
  - 2.1 การใช้กระบวนการ P-D-C-A เป็นฐาน
  - 2.2 การยกระดับคุณภาพการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน
  - 2.3 การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ
  - 2.4 ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
  - 2.5 ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา
  - 2.6 มีการจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม
  - 2.7 เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

ดังนั้นการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะนำเสนอเชิงบูรณาการปัจจัยทั้ง 2 ประเด็นในกรณีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันไปพร้อมกันและประเด็นอื่นๆ ตามลำดับดังนี้

- 1) นโยบาย มาตรฐานทางวิชาการและการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก
- 2) หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ
- 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก
- 4) การจูงใจในการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเวลา
- 5) การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการ

## 1. นโยบายและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

### 1.1 ความสำคัญ

โรงเรียนและองค์กรในระบบการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด จึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องสร้างระบบโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งทั้งระบบมากกว่าที่จะสร้างโรงเรียนบางโรงเรียนบางระบบให้มีความเข้มแข็ง

ภารกิจเร่งด่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพควบคู่กันไป หรือล่องอิกนัยหนึ่งคือ ต้องส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้มาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม สภาพการณ์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า แม้ว่าโรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเข้มแข็ง มีผลงานประจักษ์ในการแข่งขันต่างๆอย่างทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ แต่หากพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบระดับชาติโดยรวม และผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างน่าพึงพอใจ ซึ่ง สมศ. รายงานว่าส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (ตามความหมายของ สมศ. โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คนอาจเป็นโรงเรียนประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา) เพื่อให้เกิดการดำเนินโครงการมุ่งสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นความวิฤติโรงเรียนขนาดเล็กตามโครงการนี้ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา แม้โรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้จำนวนหนึ่งเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพลักษณะ “จิ๋วแต่แจ๋ว” แต่โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่กลายเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน กล่าวคือโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนมากถึงร้อยละ 43.73 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ปีการศึกษา 2551) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าวทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ดีเพียงพอ กล่าวคือ จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 43.73 ให้บริการนักเรียนได้เพียง 979,456 คน

คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 10 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด ส่งผลให้มีอัตราครูต่อนักเรียน ก่อนข้างต่ำ คือ อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมเฉลี่ย 1 ต่อ 12.46 (ค่าเฉลี่ย ภาพรวมของทั้งประเทศ 1 ต่อ 20) ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านการเงินเดือนครูสูงมาก ขณะที่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

## 1.2 กรอบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการศึกษาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้ ทบทวนแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 – 2553 ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2550 โดยพิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานให้ ชัดเจน และนำเสนอแนะแนวทางปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานทุกระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1.3 นโยบาย

ภารกิจโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบการศึกษา โรงเรียนทุกแห่งแม้จะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กย่อมต้องปฏิบัติงานพัฒนานักเรียนอย่างมีคุณภาพภายใต้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสังคม โครงสร้างประชากร ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ประกอบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ การบริหาร จัดการโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพ กล่าวคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนต้องตระหนักและพิจารณาวางแผนพัฒนา และบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้โรงเรียนที่ต้องดำรงอยู่ ต้องอยู่อย่างมีคุณภาพโดยไม่ ดูดซับทรัพยากร โรงเรียนที่พึงรวมกันได้ควรรวม และโรงเรียนใดที่พึงเลิก ก็ควรเลิก เนื่องจากมีนักเรียนจำนวนน้อย และการคมนาคมสะดวก ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีบทบาทเข้มแข็งในการดูแล ช่วยเหลือโรงเรียนเป็นรายโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การ พัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน

### 1.4 วัตถุประสงค์

1.4.1 เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้ นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

1.4.2 เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีขนาดที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

## 1.5 เป้าหมาย

1.5.1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงขึ้น ร้อยละ 3 ต่อปี

1.5.2 อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก 1 : 20 ในระยะแรกภายในปี 2553 โดยปีการศึกษา 2553 โดยปีการศึกษา 2552 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 17 ปีการศึกษา 2553 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 20

## 1.6 กรอบความคิด

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนที่มีผลกระทบต่อชีวิตและอนาคตของเยาวชน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักมีทีมผู้นำมืออาชีพที่พัฒนาคุณภาพนักเรียน ประเมินผลงานและนำผลประเมินนี้เป็นข้อมูลในการวางแผน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจะกำหนดความคาดหวังอย่างสูงต่อนักเรียน และเชื่อมั่นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้สืบเนื่องจากความแตกต่างด้านคุณภาพนักเรียน ซึ่งนักเรียนจำนวนหนึ่งที่มาจากครอบครัวยากจนหรือโรงเรียนในท้องถิ่นทุรกันดารมักมีผลการเรียนที่ไม่น่าพึงพอใจ หรือเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับประโยชน์จากการไปโรงเรียน ดังนั้น เพื่อเป็นการลดช่องว่างของผลการเรียนของนักเรียนดังกล่าว โรงเรียนต้องแสดงรับผิดชอบต่องาน นั่นคือ ผลการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน ไม่ว่านักเรียนมีพื้นฐานครอบครัวทางเศรษฐกิจ สังคมเป็นอย่างไร

จากแนวคิดข้างต้น จึงเป็นความรับผิดชอบของโรงเรียนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการดูแลให้นักเรียนทุกคนได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานระดับสูงไม่ว่านักเรียนจะด้อยโอกาสเพียงใด โดยการปฏิบัติงานบนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เป้าหมายหรือมาตรฐานการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การจัดการทรัพยากรสนับสนุน การประเมินผลงานและการได้รับรางวัลหากทำดี หรือ ความช่วยเหลือแก้ไขจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหากผลงานยังต้องพัฒนาปรับปรุง ซึ่งหากโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานตามกรอบได้อย่างต่อเนื่อง จริงจังย่อมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ดังนั้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจึงควรปฏิบัติงานตามภารกิจหลักที่เน้นเป้าหมายอย่างชัดเจน 3 ประการ นั่นคือ 1) การพัฒนาผลการเรียนของนักเรียน 2) การพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนด้านความมุ่งมั่นใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และความเป็นอยู่ที่ดี และ 3) การดูแล ส่งผลให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ทั้งนี้โดยจัดระบบบริหารโรงเรียนให้กระชับเป็นเอกภาพ และมีประสิทธิภาพ

## 1.7 กรอบแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาระบบโรงเรียนให้เข้มแข็งเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนจึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง กรอบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กจึงกำหนดแนวทางสำคัญ 3 ประการดังนี้

### 1.7.1 กรอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติสำคัญ 5 ประการ

1.7.1.1 ทักษะพื้นฐาน โดยเน้นอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นในชั้น ป.1-2-3 เนื่องจากเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่นักเรียนใช้ในการเรียนรู้กลุ่มสาระวิชาต่างๆ

1.7.1.2 จัดการห้องเรียน โดยเน้นการเรียนการสอนแบบคละชั้น หรือบูรณาการ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น

1.7.1.3 ปรับเปลี่ยนการสอน โดยเน้นบทบาทหรือความเป็นมืออาชีพ ของครูในการออกแบบการเรียนรู้ และนวัตกรรมที่น่าสนใจ และท้าทาย เพื่อจูงใจนักเรียนให้ เกิดมุ่งมั่นใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และประสบผลสำเร็จในการเรียนอย่างแท้จริง

1.7.1.4 เอื้ออาทรต่อกัน โดยการจัดบรรยากาศห้องเรียนเสมือนบ้านรัก นักเรียนเสมือนลูก กล่าวคือ ครูและนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดี เอื้ออาทรต่อกัน เพื่อส่งเสริม วิถีชีวิตประชาธิปไตย ทั้งยังสามารถลดปัญหาพฤติกรรมนักเรียนลดปัญหาพฤติกรรมนักเรียน

1.7.1.5 พัฒนาการเป็นรายบุคคล หมายถึง การติดตามพัฒนาการ นักเรียนเป็นรายบุคคล ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบของโรงเรียนขนาดเล็กเนื่องจากมีนักเรียน จำนวนน้อย ครูจึงดูแล และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนได้อย่างใกล้ชิด

### 1.7.2 กรอบวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน มีแนวปฏิบัติสำคัญ

3 ประการ

1.7.2.1 โรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพให้มีความยั่งยืน โดยจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่ง ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ คือ โรงเรียนประเมินตนเอง และนำผลการประเมินมา ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง โดยกำหนดแผนพัฒนาระยะปานกลาง 4 ปี และแผนปฏิบัติการ รายปี และโรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

1.7.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามความก้าวหน้าผลการ ปฏิบัติงานของทุกโรงเรียนเป็นรายโรง

1.7.2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการช่วยเหลือหรือแก้ไขเมื่อ โรงเรียนปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายในกระบวนการต่างๆ ข้างต้น คณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานควรมีบทบาทและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาต้องรู้จักโรงเรียน และบทบาท ติดตามการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าของ โรงเรียนเป็นรายโรง ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 1.7.3 กรอบวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ควรดำเนินการร่วมกับ คณะอนุกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อกคส.) คณะกรรมการติดตามประเมิน และนิเทศ การศึกษา (กตปน.) และคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ (กพท.) ในการดำเนินการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.7.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอัตราครูต่อนักเรียนให้เหมาะสม

1.7.3.2 การพัฒนาครู และผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นการสร้างชุมชน วิชาชีพ (Professional Community) เพื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน ระหว่างครู การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถด้านการเรียนการสอนละ ชั้นหรือบูรณาการหรือการบริหารจัดการด้วย ICT เป็นต้น

1.7.3.3 การจำแนกความค้ำโอกาสของโรงเรียน เพื่อให้การจัดสรร งบประมาณเหมาะสมกับสภาพความต้องการของโรงเรียนมากขึ้น

1.7.3.4 การจัดศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อความร่วมมือทางวิชาการและ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.7.3.5 การรวม เลิกกลุ่มโรงเรียนหากจำนวนนักเรียนน้อยและมีการ คมนาคมสะดวกโรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ อย่างต่อเนื่อง

## 1.8 บทบาทสำคัญของหน่วยงาน

หน่วยงานแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการห้องเรียนและ โรงเรียน ดังรายละเอียดกิจกรรมต่อไปนี้

### 1.8.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.8.1.1 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

1) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนการสอนและชั้น และพัฒนา และจัดหา สื่อการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

2) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น การคิดค้นนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าในวิชาชีพการศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ การศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กและการศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

#### 1.8.1.2 การพัฒนาวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน

1) กำหนดนโยบายและเป้าหมายของการปฏิบัติงานทั้งด้านการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ซึ่งอาจนำไปสู่การลดชั้น รวมชั้น รวมโรงเรียน หรือศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ อัตราครูต่อนักเรียนสูงขึ้น หรือขนาดของโรงเรียนมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งสามารถสะท้อนประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาได้

2) ติดตาม กำกับ และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรายงานผลต่อคณะกรรมการนโยบายฯ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดด้านผลการทดสอบระดับชาติ จำนวนครูต่อนักเรียน และการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน

#### 1.8.1.3 การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

1) สนับสนุนการดำเนินงานลักษณะศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก  
2) สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากร

4) ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องของบุคคลทั่วไปในข้อจำกัดและผลกระทบของโรงเรียนขนาดเล็ก และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการบริหารจัดการบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษากรณีเล็กโรงเรียน และร่วมบริหารโรงเรียนหลัก

6) ประสานสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิต และพัฒนาครูในการเรียนการสอนคณะชั้น หรือบูรณาการ

#### 1.8.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### 1.8.2.1 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

1) กำหนดเป้าหมายการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินภายใน ผลการประเมินภายนอกและผลการประเมินระดับชาติ ฯลฯ

2) เน้นการพัฒนาการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นของนักเรียน ชั้น ป. 1, 2, 3 เป็นลำดับแรก

3) กำหนดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างหลากหลาย เช่น การเรียนการสอนแบบคณะชั้น การเรียนการสอนแบบบูรณาการ การสอนเป็นทีมการใช้สื่อทางไกลประกอบการเรียนการสอน ฯลฯ

4) ปรับและพัฒนาแผน และกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ทำทายความสามารถของนักเรียน และเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการชั้นเรียน โดยมีการผลิตพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อจูงใจนักเรียนให้เกิดความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และประสบผลสำเร็จในการเรียนเต็มตามศักยภาพ

5) ส่งเสริม ช่วยเหลือโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย ในโรงเรียน โดยการเน้นการจัดห้องเรียนเสมือนบ้าน รักนักเรียนเสมือนลูก เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ความเอื้ออาทรระหว่างครูกับนักเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การลดปัญหาพฤติกรรมนักเรียน

6) พัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอนด้วยรูปแบบที่หลากหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างชุมชนวิชาชีพ เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความสามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ

7) นิเทศ ช่วยเหลือ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน โรงเรียนขนาดเล็กเป็นรายโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

8) วิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้ คิดค้นสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

### 1.8.3.2 การพัฒนาวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน

- 1) ส่งเสริม ช่วยเหลือ กำกับโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนระยะ 4 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2) กำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธะสัญญาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) กำหนดให้โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 4) ดำเนินการช่วยเหลือ หรือ แก้ไข หากโรงเรียนปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ของแผนที่กำหนดไว้

### 1.8.2.3 การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากร

- 1) ตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมอบหมายรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 2) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล
- 3) บริหารอัตรากำลังครูภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก หรือเฉลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมยิ่งขึ้นโดยมีการจัดศูนย์เครือข่าย หรือรวมโรงเรียน หรือได้รับสนับสนุนบุคลากรอื่น ๆ
- 4) สนับสนุนบุคลากร พนักงานธุรการ อัตรากำลังชั่วคราว หรือพนักงานราชการหรือวิทยากรภายนอกในกรณีโรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนอัตรากำลัง
- 5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เอื้อต่อรูปแบบการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนแบบคละชั้น ในโรงเรียนที่ครูไม่ครบชั้น และการพัฒนาด้านการเรียนการสอนภาษาไทยอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) การจัดระบบหมุนเวียนครูผู้สอนไปช่วยสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลน
- 7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน กรณีที่โรงเรียนมีนักเรียนจำนวนต่ำกว่า 40 คน หรืออาจมากกว่า 40 คนตามความ

เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง ยกเว้นโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร

8) สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็กโดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้นักลกรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อ เป็นต้น

9) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จการอบรมสัมมนา การพบปะชี้แจงความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.8.2.4 การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านบริหารจัดการทั่วไป

1) พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและศูนย์เครือข่ายของโรงเรียน เพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้สามารถประสานความร่วมมือกับวิทยาลัยเทคนิค หรือวิทยาลัยอาชีวศึกษา ฯลฯ เพื่อดูแลบำรุงระบบให้มีคุณภาพ

2) วางแผนและพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กรูปแบบต่างๆ เช่น

3) ในกรณีโรงเรียนเดียวกัน ยึดเกณฑ์อัตราครูต่อนักเรียน 1:20 คน (ต่อ 1 ห้องเรียน) หากมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่านี้ควรสอนละชั้น กล่าวคือ นำนักเรียนชั้นอื่นมาเรียนร่วมด้วย โดยจัดหลักสูตรบูรณาการและแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

4) ในกรณีต่างโรงเรียน ให้รวมกันเป็นศูนย์เครือข่ายประมาณ 3-5 โรงเรียนเพื่อร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสมาชิกเครือข่าย ยึดเกณฑ์นักเรียนต่อห้องเรียน 20 คนต่อครู 1 คน (ควรเกลี้ยครูออกหากครูเกิน) หรือหากมีนักเรียนจำนวนน้อยกว่านี้ควรรวมห้องเรียนกับโรงเรียนอื่น ๆ เช่น โรงเรียน ก. อาจสอน ป. 1-3

โรงเรียน ข. อาจสอน ป. 4-6 การรวมทั้งโรงเรียน การจัดครูเวียรสอนระหว่างโรงเรียนใน  
บางกลุ่มสาระการเรียนรู้ ขาดแคลน ฯลฯ

5) วิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม นำเสนอ  
Best Practice การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาเผยแพร่ต่อสาธารณชน

6) สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามา  
ช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ประเมิน และนิเทศการศึกษา  
(กตป.น.) และคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ (กพท.) ตลอดจนองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาสถานประกอบการ หน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และ  
เอกชนเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพและมี  
ประสิทธิภาพ

1.8.2.5 การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้าน  
ทรัพยากร

1) กรณีรวมโรงเรียน และหรือศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กให้  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่างๆ ร่วมกัน เช่น  
สื่อ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บุคลากร ฯลฯ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถร่วม  
บริหารในโรงเรียนหลัก ตามเกณฑ์กำหนดจำนวนอัตรากำลังที่ทำหน้าที่บริการสถานศึกษา  
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) จัดให้มีระบบและกลไกกลไกในการระดมทรัพยากร ที่จะเอื้อ  
ประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม  
โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริม  
ศักยภาพผู้เรียนในด้านใดบ้าง

### 1.8.3 สถานศึกษา

#### 1.8.3.1 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

1) โรงเรียนวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายใช้  
นวัตกรรมและเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2) โรงเรียนจัดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่  
หลักสูตรกำหนด

### 3) เน้นการดำเนินการสอดคล้องกับกรอบวัฒนธรรมการเรียนรู้

#### 1.8.3.2 การพัฒนาวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน

- 1) โรงเรียนศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
- 2) โรงเรียนจัดทำวางแผนพัฒนาคุณภาพระยะปานกลาง 4 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาให้ความเห็นชอบ กำหนดเป้าหมายแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 3) โรงเรียนดำเนินการตามแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สรุป ประเมินผล และรายงานผลต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเผยแพร่ต่อผู้ปกครอง และสาธารณชน

#### 1.8.3.3 การพัฒนาวัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

- 1) โรงเรียนดำเนินการนโยบายและกรอบการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้เข้าใจอย่างชัดเจน
- 2) โรงเรียนตัดสินใจดำเนินการเลือกรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

### 1.9 กิจกรรมสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

- 1.9.1 การพัฒนาโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้รวม (Magnet School) ตามการวางแผนพัฒนาโรงเรียน (School Mapping) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.9.2 การจัดทำแนวการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และสื่อประชาสัมพันธ์
- 1.9.3 การนำเสนอกรอบแนวคิด และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice แก่ผู้เกี่ยวข้องในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน
- 1.9.4 การพัฒนาและขยายผลการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือบูรณาการ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น การเผยแพร่การจัดการเรียนรู้ให้แพร่หลายกว้างขวางเพื่อช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็กทั่วไป ตลอดจนการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 1.9.5 การจัดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนที่มีการรวม

และเลิกโรงเรียน

1.9.6 การจัด สพท. นำร่อง 20 แห่ง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระบี่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1

1.9.7 การดำเนินการใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วไป และเน้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก

#### 1.10 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

พิชาน พันทอง(2548:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อ พัฒนาศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

(1) การจัดการ โครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ควรมีโครงสร้างที่ ยืดหยุ่นมากขึ้น มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงที่จะทำ ให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน ขนาดเล็ก จะต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้สร้างศรัทธาให้เกิดความร่วมมือในการ บริหารจัดการทุกรูปแบบ และมีการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

(3) การจำแนกงานภายในโรงเรียน มีการจัดระบบงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเอง ใช้เวลาน้อย ที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอน ส่วนงานไม่สำคัญจำเป็นต้องมีการประสาน ความร่วมมือจากชุมชนโรงเรียนใกล้เคียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินงานแทน (4) มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการระดมทุนทรัพย์เพื่อการบริหารจัดการศึกษา

(5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนอย่างเป็นแบบอย่าง

และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (6) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น การพิจารณาความดีความชอบให้เป็นกรณีพิเศษ ไม่ควรมีการโยกย้ายผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กบ่อยเกินไปและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ แต่งตั้งโยกย้าย และการสรรหาครูผู้บริหาร โรงเรียน (7) ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหา ผลิต ติดตามและประเมินผล การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียน (8) มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะความสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและมีการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน นักเรียนได้นำความรู้ที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาของท้องถิ่น และอาชีพในท้องถิ่นไปใช้ในชีวิตประจำวันและมีการช่วยเหลือและนักเรียนที่มีปัญหาด้าน การเรียน

วิรเทพ เนียมนัตถิ (2550:บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความคาดหวังของการบริหารวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 และเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายประกอบด้วย การพัฒนาร่างข้อเสนอ เิงนโยบายจากการศึกษา สํารวจสถาบัน และการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนร่วมได้เสีย กลุ่ม ตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครูวิชาการจำนวนทั้งสิ้น 176 คน การสุ่ม ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้

(1) ด้านการศึกษาศภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวัง ของการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียน พบว่าด้านหลักสูตรมีเนื้อหาสาระมากเกินไป ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียนและท้องถิ่น โรงเรียนยังไม่เข้าใจในการจัดทำหลักสูตรที่ชัดเจน การพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ยังใช้วิธีการสอบแบบเดิม ครูส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนวิธีการสอน ขาดการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงและไม่ใช้วิธีการวัดผลที่หลากหลาย ไม่เข้าใจการวิจัยในการพัฒนา ผู้เรียนมีการผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนน้อยเพราะขาดงบประมาณสนับสนุน ใช้แหล่ง เรียนรู้ในการพัฒนาการเรียนการสอนยังมีน้อยและไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดการนิเทศ

อย่างจริงจังและเป็นระบบเพราะขาดความเชื่อมั่นในตัวศึกษานิเทศก์และนิเทศ ครูขาดความตระหนักในการแนะแนวและโรงเรียนจักระบวนการแนะแนวยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน

(2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ให้มีการพัฒนาบุคลากร ครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สภาพปัญหา ความต้องการของท้องถิ่น ให้จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสาระต่าง ๆ ให้มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา (3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติ คือ พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีการจัดเวทีทางวิชาการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ เผยแพร่ผลงานของครู ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง (4) ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษาจัดทำระเบียบหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ให้สถานศึกษาจัดให้มีการวัดและประเมินผู้เรียนทุกกลุ่มสาระ ให้สถานศึกษาจัดทำ ออกแบบ และจัดทำเอกสารทางการศึกษา ให้มีการจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้กับครู เจ้าหน้าที่ทะเบียนและวัดผลสถานศึกษา ส่งเสริมให้ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยพัฒนาในการวัดผลประเมินผล (5) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้มีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้านการวิจัยและสร้างความตระหนักให้ครูผู้สอน ให้ประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย (6) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามีแนวปฏิบัติ คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิต จัดหาใช้ และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ให้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถทักษะทางการใช้ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดสรรงบประมาณ ให้มากขึ้น ให้สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้คิดนวัตกรรมใหม่ๆ (7) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีแนวโน้มนำการปฏิบัติ คือ ให้มีการสำรวจและจัดทำข้อมูล แผนที่ หรือแผนที่ ของแหล่งเรียนรู้ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดทำ และจัดหา แหล่งเรียนรู้จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น ให้สถานศึกษาประเมินผลการศึกษา ศึกษา ค้นคว้า วิจัยแหล่งเรียนรู้ (8) ด้านการนิเทศการศึกษา มีแนวโน้มนำปฏิบัติ คือ ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน ให้มีการจัดตั้งองค์กร หน่วยงานย่อย ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ ให้โรงเรียนจัดทำปฏิทิน และแผนการนิเทศ ให้มีการประชุม วางแผน การประเมินผลร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนกับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนิเทศภายในโดยผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา และสถานศึกษาอื่น (9) ด้านการแนะแนวการศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการแนะแนว ให้สถานศึกษาจัดและส่งเสริมการบริการแนะแนวอย่างเป็นระบบ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง ต้องสร้างความตระหนักให้ถึงความสำคัญของการแนะแนวทุกระดับช่วงชั้น

(10) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่องกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้สถานศึกษาพัฒนาตนเองตามระบบประกันคุณภาพภายใน ให้ประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีการดำเนินงานพัฒนางานตามแผน และติดตาม ตรวจสอบ ประเมินคุณภาพภายใน (11) ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน มีแนวปฏิบัติ คือ ให้ประชุมผู้ปกครอง ชี้แจงนโยบายของโรงเรียน ให้แสวงหาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนงบประมาณ ให้มีการส่งเสริมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์ หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ (12) ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นมีแนวปฏิบัติ คือ ให้มีการประชุมและวางแผนพัฒนาด้านวิชาการ ให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้พัฒนาบุคลากรร่วมกันในสาขาที่ขาดแคลน

(13) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น มีแนวปฏิบัติ คือ ให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมให้ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สถานศึกษาปรับระบบสารสนเทศ ให้สถานศึกษาจัดหาทุนการศึกษาแก่นักเรียน พร้อมทั้งสวัสดิการต่างๆ

## 2) มาตรฐาน การบริหารหลักสูตรและการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งพัฒนามาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมีการปรับปรุงแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติให้มีความชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้นบนฐานข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย และติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 จึงมีการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พุทธศักราช 2554 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสมชัดเจนทั้งเอกสารหลักสูตร และการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ

**อย่างไรก็ตาม การพัฒนา และใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัย การบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ** ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนการบริหาร จัดการหลักสูตรในยุคปัจจุบันซึ่งมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษาให้มีส่วนร่วม คิด ร่วมตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตรของตนเองนั้น ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการ รูปแบบ และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากกรอบแนวคิดเดิมสู่ แนวคิดใหม่ ความรู้ใหม่ วิธีการบริหารจัดการ และแนวปฏิบัติใหม่ๆ ซึ่งต้องมีความ เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันหลายระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับสถานศึกษา

“การบริหารจัดการหลักสูตร (Curriculum Administration) เป็นการบริหารงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมหลายมิติ เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องอาศัย องค์ประกอบปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ มากมาย เปรียบเสมือนการบริหารกิจกรรมทุกชนิดใน โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ สูงสุด”(สำนักวิชาการมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน,มปป.)ซึ่งสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (มปป.) ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสาระที่สำคัญดังต่อไปนี้

### 2.1 มาตรฐานการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตร

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศต่าง ๆ ในโลกได้มีการเคลื่อนไหวในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของตน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ขึ้น เพื่อเป็นเป้าหมาย และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทันกับการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีในโลกยุคปัจจุบัน มาตรฐานการเรียนรู้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึง สิ่งที่คาดหวังหรือจุดหมายปลายทางของการศึกษาว่าอะไร คือสิ่งที่ต้องการให้นักเรียนทุกคนรู้ และปฏิบัติได้ เพื่อการดำเนินชีวิตเป็นพลเมืองดีในสังคม และสำหรับการศึกษาต่อในระดับสูง ต่อไปนี้ สำหรับประเทศไทยนั้นได้มีการกำหนดมาตรฐานขั้นพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่

- 1) ภาษาไทย

- 2) คณิตศาสตร์
- 3) วิทยาศาสตร์
- 4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 5) สุขศึกษาและพลศึกษา
- 6) ศิลปะ
- 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- 8) ภาษาต่างประเทศ

มาตรฐานการเรียนรู้เป็นเสมือนกรอบทิศทางในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถอันเป็นพื้นฐานจำเป็นในโลกปัจจุบัน ด้วยเหตุ มาตรฐานการเรียนรู้จึงถือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เพราะ มาตรฐานบอกรับทราบว่าจะสอนและประเมินอะไร และส่วนกลางจะมีกลไกในการตรวจสอบ เพื่อประกันระดับคุณภาพดังกล่าว โดยใช้ระบบการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ซึ่งรวมถึงการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติที่จะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญว่า สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานกำหนดหรือไม่

#### 2.1.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ปรับปรุงและพัฒนา จากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2554 เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการใช้หลักสูตรที่ผ่านมา และเพื่อช่วยให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ยึดหลักการ และแนวคิดสำคัญ มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน (Standards based curriculum) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ขึ้น มาตรฐานการเรียนรู้มีความสำคัญสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเช่นเดียวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 แต่กำหนดตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้แกนกลางเพื่อให้ชัดเจนและสะดวกในการจัดการเรียนการสอน และประเมินผลการเรียนรู้

ผู้เรียน - มาตรฐานการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนทราบถึงสิ่งที่ตนต้องรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้งคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความพยายามที่จะก้าวไปให้ถึงจุดนั้น

ผู้สอน - มาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบและแนวทางในการสร้างหลักสูตร ออกแบบการเรียนการสอน และการประเมินผล ทำให้ทราบว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่นักเรียน ควรจะรู้และปฏิบัติได้

ชุมชน ท้องถิ่น และระดับชาติ - มาตรฐานการเรียนรู้เป็นความคาดหวังทาง การศึกษาที่ตั้งไว้ร่วมกัน ช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสื่อสารเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร ทำให้บุคคลและส่วนต่างๆ ในระบบการศึกษาทำงานร่วมกันในการวางแผนพัฒนาการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพและมีทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

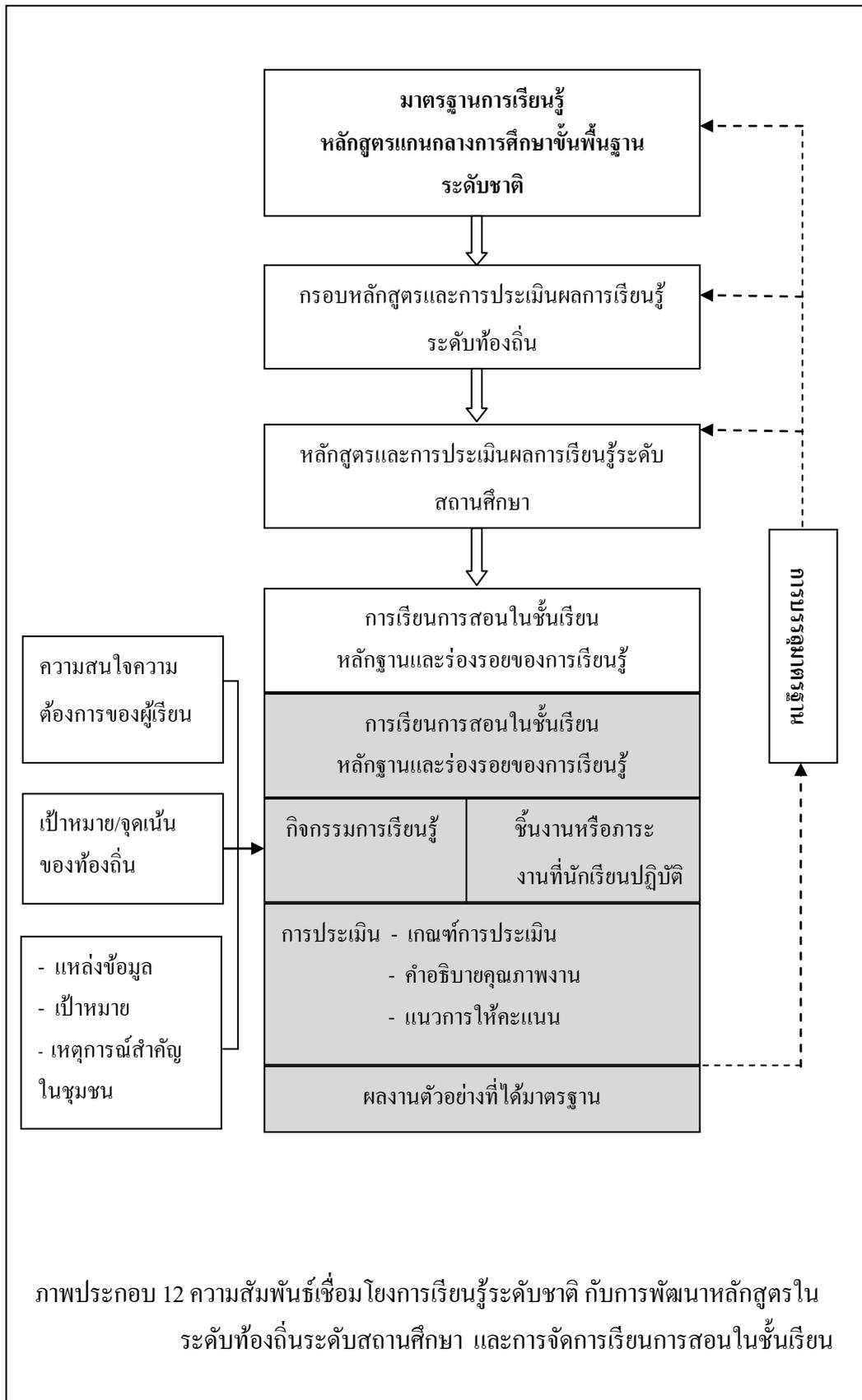
ด้วยเหตุนี้ในการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่ มาตรฐานครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหลักสูตร จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องมาตรฐานและกระบวนการพัฒนาหลักสูตรอิงมาตรฐานเป็นอย่างดี

#### 2.1.2 ลักษณะสำคัญของหลักสูตรอิงมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเป็นเรื่อง สำคัญแต่มาตรฐานการเรียนรู้จะไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้เลยหากไม่มีการ เชื่อมโยงมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง การสร้างหลักสูตรที่สัมพันธ์หรืออิงกับ มาตรฐานการเรียนรู้อย่างชัดจะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็น (Carr J.F. & Harris D.E., 2001, Codd, J., Gordod, L. & Harker, R.,1990;อ้างถึงในคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน,มปป.) ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ไปสู่มาตรฐาน ครูผู้สอน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหลักสูตรจำเป็นต้องเข้าใจแนวคิด หลักการ และ แนวปฏิบัติของหลักสูตรอิงมาตรฐานซึ่งมีลักษณะที่สำคัญคือ

##### (1) มาตรฐานเป็นจุดเน้นของการพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับ

ในระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมายนั้น กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ตลอดแนวตั้งแต่ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับสถานศึกษาตลอดจนถึงระดับชั้นเรียนเน้น และยึดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นหลักและเป้าหมายสำคัญ นักการศึกษา และนักพัฒนา หลักสูตรในยุคปัจจุบันเชื่อว่า การนำมาตรฐานการเรียนรู้ไปสู่หลักสูตรสถานศึกษา และการ เรียนการสอนในชั้นเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนของการนำสิ่งที่คาดหวังใน ระดับชาติไปก่อให้เกิดผลในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้ เชื่อมโยงมาตรฐาน จึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายควรให้



ความสนใจอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียนนั้นมีผลโดยตรงต่อผู้เรียน จำเป็นที่ครูผู้สอนต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษว่าเป้าหมาย กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน หรือวิธีการประเมินผลเชื่อมโยงสัมพันธ์กับ มาตรฐานการเรียนรู้หรือไม่เพียงไร

### (2) องค์ประกอบของหลักสูตรเชื่อมโยงกับมาตรฐาน

นักการศึกษา และนักพัฒนาหลักสูตรในยุคปัจจุบันเชื่อว่า การนำมาตรฐานการเรียนรู้ไปสู่หลักสูตรสถานศึกษา และการเรียนการสอนในชั้นเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนของการนำสิ่งที่คาดหวังในระดับชาติไปก่อให้เกิดผลในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงกับมาตรฐาน ทุกองค์ประกอบของ หลักสูตรไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาสาระที่สอนกิจกรรมการเรียนรู้ ชิ้นงาน/ภาระงานที่ผู้เรียนต้อง ปฏิบัติ เกณฑ์การวัดและประเมินผล สื่อการเรียนรู้ต้องเชื่อมโยง สะท้อนถึงที่ต้องการพัฒนา ผู้เรียนที่ระบุไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้ ในการออกแบบหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่มี คุณภาพ ผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนต้องวิเคราะห์คำสำคัญ (Keyword) ว่ามาตรฐาน และตัวชี้วัด นั้นระบุว่านักเรียนควรรู้อะไร และทำอะไรได้ หรือต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ เจตคติ คุณธรรมจริยธรรมอะไร ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนด องค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวต่อไปนี้

### (3) หน่วยการเรียนรู้คือหัวใจของหลักสูตร

การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (Unit of learning) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญของ การจัดทำหลักสูตรอิงมาตรฐาน เพราะหน่วยงานการเรียนรู้จะมีรายละเอียดของเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอนสื่อการเรียน การวัดและประเมินผล ซึ่งจะนำมาตรฐานไปสู่การ ปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างแท้จริง ปรัชญาการศึกษาในยุคที่ผ่านมานั้น มักจะเน้นการสอนเนื้อหาสาระดังนั้นรูปแบบหลักสูตรการเรียนการสอนในยุคก่อนจึงมี ลักษณะเป็นหลักสูตรอ้างอิงเนื้อหา (Content – based curriculum) การวัดประเมินผลใน หลักสูตรแบบนี้ก็เน้นที่การจดจำเนื้อหาให้ได้มากที่สุด และเกณฑ์การวัดประเมินผลก็กำหนด เป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) การจัดทำหลักสูตรลักษณะนี้ให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้เนื้อหาและการท่องจำ

หลักสูตรแบบอิงมาตรฐานเน้นการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเป็น เป้าหมาย (Standards-based unit) มีการกำหนดแก่นเรื่องของหน่วย (Theme) ซึ่งเอื้อต่อการ หลอมรวมเนื้อหาของศาสตร์สาขาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหน่วยการเรียนรู้บูรณาการ และ

กำหนดงานให้ผู้เรียนปฏิบัติเพื่อฝึกฝนและเป็นร่องรอยสำหรับประเมินว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถถึงระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานหรือไม่ ดังนั้นมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายในแต่ละหน่วยการเรียนรู้อาจมีได้หลายมาตรฐาน และอาจมาจากหลากหลายสาขาวิชาและอาจมีทั้งมาตรฐานที่เป็นเนื้อหามาตรฐานที่เน้นทักษะกระบวนการ (Carr, J.F. & Harris, D.E., 2001) การจัดการเรียนรู้เป็นหน่วยลักษณะนี้ เนื้อหาสาระ และกิจกรรมจึงเป็นเพียงหนทาง (means) ที่จะนำพาผู้เรียนไปถึงหลักชัย (Ends) คือ มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ผู้เรียนบรรลุถึงมาตรฐานเดียวกันด้วยเนื้อหา และวิธีการที่แตกต่างกันได้ นักวิชาการ และนักพัฒนาหลักสูตรในยุคปัจจุบันเชื่อว่า หลักสูตรลักษณะนี้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง

#### (4) กระบวนการและขั้นตอนการจัดหลักสูตรมีความยืดหยุ่น

ในการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนอิงมาตรฐานนั้น สามารถทำได้หลายรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน มิได้มีการกำหนดหรือจัดลำดับขั้นตอนที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับเหตุผล วัตถุประสงค์ และความจำเป็นของแต่ละบริบท (Carr, J.F. & Harris, D.E., 2001; Solomon, P.G., 1998; อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, มปป.) เช่น อาจเริ่มต้นจากการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้หรืออาจเริ่มจากการกำหนดหัวข้อ/ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจหรือเริ่มจากบทเรียนที่มีอยู่เดิมแล้ว โดยเชื่อมโยงหัวข้อหรือบทเรียนนั้นๆ ว่าสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ใดบ้าง อย่างไรก็ตามรูปแบบที่เป็นที่รู้จักและใช้อย่างแพร่หลายที่สุดคือการออกแบบย้อนกลับ (Backward design) ซึ่งเป็นรูปแบบที่สัมพันธ์ทางการนิเทศและพัฒนาหลักสูตร (Association for Supervision and Curriculum Development) ของสหรัฐอเมริกาและเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานโดยการเอาผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ คือ คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเป็นตัวตั้ง การออกแบบหลักสูตรลักษณะนั้นจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยงานการเรียนการสอนแล้วจึงกำหนดชิ้นงานหรือภาระงานที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติ และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินงานก่อน การกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน การเริ่มต้นและวิธีมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ครูผู้สอนจึงควรใช้วิธีการหลายหลาย และพิจารณาตามความเหมาะสม

#### (5) การประเมินผลสะท้อนมาตรฐานอย่างชัดเจน

มาตรฐานและการประเมินผลมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การวัดและประเมินผลถือว่าเป็นจุดที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งของการจัดทำหลักสูตรแบบอิงมาตรฐาน

แนวคิดด้านการศึกษาในยุคปัจจุบันได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากยุคที่เน้นพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ซึ่งวัดประเมินผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ย่อย เป็นยุคที่ให้ความสำคัญแก่การประเมินในองค์รวมโดยเทียบกับมาตรฐานเป็นสำคัญ นักวิชาการในยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น มาตรฐานต้องเป็นตัวเทียบเคียง

#### มาตรฐานการวัดผลและประเมินผล

- ระดับชั้น
- ระดับสถานศึกษา
- ระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- ระดับชาติ

ที่สำคัญในการวัดประเมินผลการเรียนรู้ในทุกระดับชั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับท้องถิ่นหรือเขตพื้นที่การศึกษา และที่สำคัญที่สุดคือ ระดับสถานศึกษาและระดับชั้นเรียน (Solomom,P.G.,1998;Newmann FM Secada W.G., and Wehlage G.G., 1995;อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,มปป.) ดังนั้นเกณฑ์ต่างๆ หรือร่องรอยหลักฐานในการประเมินผลการเรียนจะต้องเชื่อมโยงและสะท้อนมาตรฐานการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีความชัดเจนในการที่จะบ่งชี้ได้ว่าผู้เรียนบรรลุถึงมาตรฐานหรือไม่ เพียงใด หากยังไม่บรรลุมีจุดใดบ้างที่จะต้องพัฒนา ข้อมูลจากการประเมินผลการเรียนนี้ นับเป็นข้อมูลสำคัญมากในการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีคุณภาพที่มุ่งหวังต่อไป

#### 2.1.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาและใช้หลักสูตรในระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ที่สำคัญได้แก่

##### (1) การมีส่วนร่วม : พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2552

ได้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้หน่วยงานต่างๆ ทุกระดับทั้งระดับชาติ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนชุมชนและผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร ดังนั้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุมุ่งหมายได้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรทุกระดับต้องมีการประสานสัมพันธ์ให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรทุกระดับต้องมีการประสานสัมพันธ์และความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงภาครัฐกิจ

บิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การพัฒนาและใช้หลักสูตร เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(2) **มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน** : มาตรฐานการเรียนรู้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเป้าหมาย หรือความคาดหวังทางการศึกษาที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียนทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องยึดเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ดังนั้นการกำหนด นโยบายและการดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานทางการศึกษาทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับสถานศึกษาต้องตระหนักและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ในการที่จะพัฒนาผู้เรียนให้ บรรลุตามมาตรฐานซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การจัดการศึกษา มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) **การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ** : การจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผน และดำเนินงานอย่างเป็น ระบบ ต่อเนื่องและมีการส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร ตลอดจน มีการพัฒนาศักยภาพผู้เกี่ยวข้อง เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานใน การพัฒนาเยาวชนของชาติไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

(4) **การมีระบบกำกับตรวจสอบคุณภาพที่ดี** : การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ จึงนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งจำเป็นต้องมีระบบกำกับติดตามคุณภาพของการจัด การศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้และบรรลุคุณภาพตามมาตรฐาน ที่กำหนด รวมทั้งต้องมีกิจกรรมที่ชัดเจนถึงการดำรงรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ จะต้องมีการรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพสู่สาธารณะ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ตลอดจน มีการนำเสนอผลการตรวจสอบประเมินคุณภาพไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ต่อไป

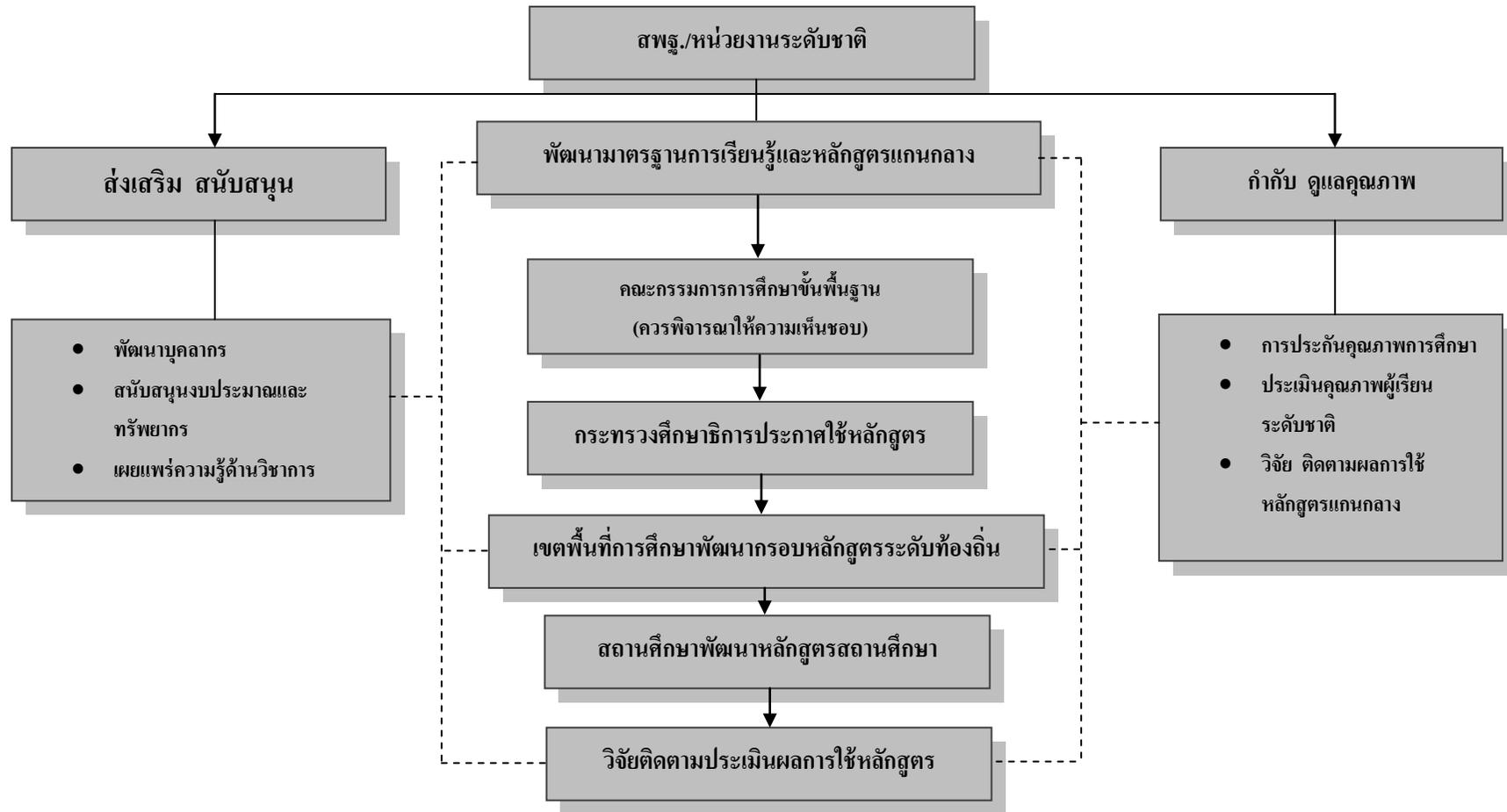
## 2.2 การบริหารจัดการหลักสูตรระดับชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานหลักที่ ดูแลการจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 27 กำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ นอกจากนั้นยังระบุให้การ จัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษายึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบาย มีความมี

ความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ให้มีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ได้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประเมินคุณภาพ ตลอดจนให้มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นับเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่มีภารกิจสำคัญในการกำหนดนโยบายพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติสำหรับให้ท้องถิ่น และสถานศึกษาใช้เป็นกรอบทิศทาง ในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้และเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาผู้เรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดในระดับชาติ สพฐ. จำเป็นต้องส่งเสริม สนับสนุนหน่วยงานระดับท้องถิ่น และสถานศึกษาในการนำหลักสูตรแกนกลางไปใช้ และในการพัฒนาสาระหลักสูตรในส่วนที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองการส่งเสริมสนับสนุนอาจดำเนินการในรูปแบบ และวิธีการต่างๆ ทั้งการส่งเสริมด้านบุคลากรงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ และการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ เป็นต้น

นอกจากนั้นเพื่อเป็นหลักประกันว่าในการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่ระดับท้องถิ่นและสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย และเจตนารมณ์ของหลักสูตร หน่วยงานส่วนกลางจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผล และควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบต่อเนื่องโดยดำเนินการในหลายลักษณะทั้งการติดตามการใช้หลักสูตร การทดสอบหรือประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ และการจัดระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 13 การบริหารหลักสูตรระดับชาติ (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.มปป.)

## 2.3 การพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้และหลักสูตรแกนกลาง

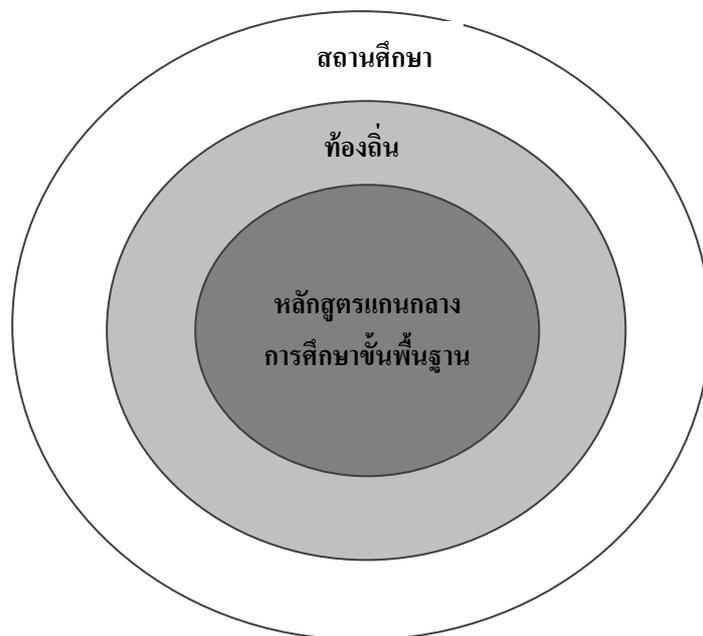
### (1) ความหมายของหลักสูตรแกนกลาง

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา อีกทั้งมีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต และมีคุณภาพได้มาตรฐานสากลเพื่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ หลักสูตรแกนกลาง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพชุมชนและท้องถิ่น และส่วนที่สถานศึกษาพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

1) **หลักสูตรแกนกลาง** เป็นหลักสูตรในส่วนที่กำหนดโดยหน่วยงานส่วนกลาง (สพฐ.) เพื่อให้โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคน หลักสูตรแกนกลางระบุสิ่งที่จำเป็นสำหรับพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้เป็นพลเมืองดีของชาติและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมความเจริญทางวิทยาการในยุคปัจจุบันองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรแกนกลาง ได้แก่ วิสัยทัศน์หลักการ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้แกนกลาง โครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐานและเกณฑ์การวัดประเมินผลกลาง

2) **ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพชุมชนและท้องถิ่น** จัดทำโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบระดับท้องถิ่น ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวต้องเป็นหลักในการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน และชุมชนในการจัดทำเอกกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น ซึ่งข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมาย/จุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนในท้องถิ่น สาระการเรียนรู้ท้องถิ่น และการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับท้องถิ่น ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เพิ่มเติมในระดับท้องถิ่น

3) **ส่วนที่สถานศึกษาพัฒนาเพิ่มเติม** เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับจุดเน้นของสถานศึกษา ความสนใจ ความต้องการและความถนัดของผู้เรียน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในระดับสูง ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เพิ่มเติม



ภาพประกอบ 14 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.มปป.)

(2) กระบวนการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้และหลักสูตรแกนกลาง

การพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้และหลักสูตรแกนกลาง (core curriculum) เป็นหน้าที่รับผิดชอบของ สพฐ. ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติซึ่งได้ระบุในมาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพตลอดจน เพื่อการศึกษาต่อ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะใช้เป็น กรอบทิศทางในการพัฒนาเยาวชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ สถานศึกษาในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งในประเทศ ไม่ว่าจะอยู่แห่งใดภูมิภาคใด หรือไม่ว่าจะเป็น โรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่จะต้องใช้หลักสูตรแกนกลางในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ตามที่กำหนดในหลักสูตร ดังนั้น การพัฒนา มาตรฐานการเรียนรู้ และหลักสูตรแกนกลางจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญต้องมีการพิจารณา อย่างรอบคอบบนฐานข้อมูลที่ชัดเจน โดยมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินการสำคัญดังนี้

1) ศึกษาผลการวิจัยและติดตามการใช้หลักสูตร แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการต่างๆ ในประเทศไทยใน โลกยุคปัจจุบันรวมทั้งแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญใน

การปรับปรุงหลักสูตรทั้งมาตรฐานการเรียนรู้ ที่เป็นเป้าหมายคุณภาพของผู้เรียน โครงสร้าง เวลาเรียน เนื้อหาและการวัดประเมินผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรแกนกลาง แต่งตั้ง

คณะกรรมการ/คณะทำงานปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการ/คณะทำงานดังกล่าว

ประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่ายครอบคลุมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

นักการศึกษา นักจิตวิทยาการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูผู้สอนเพื่อให้เกิดความคิดมุมมองที่

หลากหลายและรอบด้าน

3) รับฟังความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้อง ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรนั้น

เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา

หลักสูตรแกนกลางซึ่งเป็นเป้าหมายและกรอบทิศทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติ

4) นำร่างหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเสนอกระทรวงศึกษาธิการเพื่อ

ประกาศใช้หลักสูตร

5) นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ ในระดับ

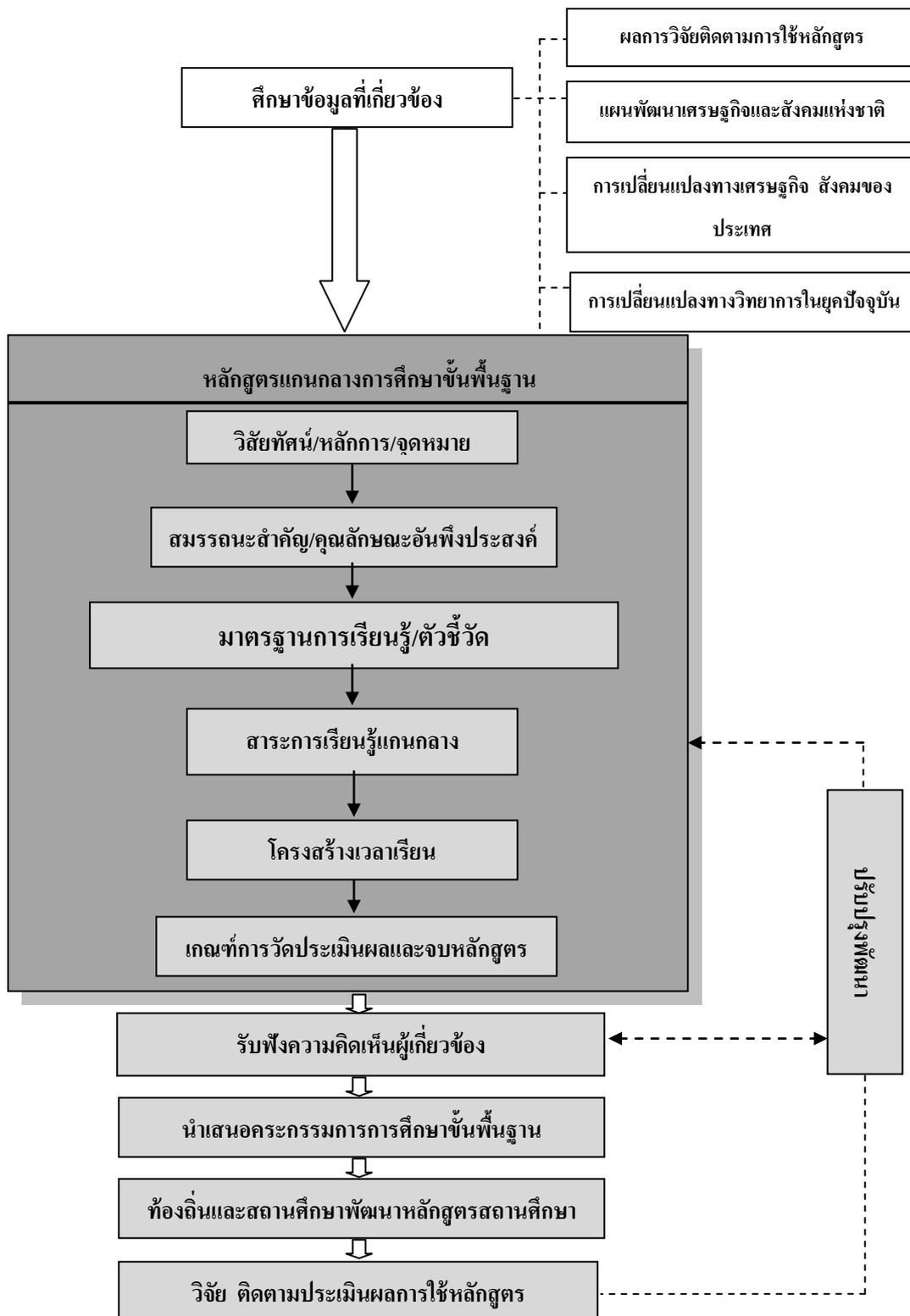
ท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา

6) วิจัย ติดตามผลการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) จำเป็นต้องมีการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

และสังคม



ภาพประกอบ 15 การพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้และหลักสูตรแกนกลาง  
 (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.มปป.)

## 2.4 การส่งเสริม สนับสนุนของหน่วยงานส่วนกลาง

เพื่อให้การนำหลักสูตรแกนกลางไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการส่งเสริม สนับสนุนหน่วยงานระดับต่างๆ ได้แก่

### (1) การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการช่วยให้การนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ ส่วนกลางจำเป็นต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรอิงมาตรฐาน การบริหารจัดการหลักสูตร เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนเข้าใจถึงปัจจัยที่จะเอื้อให้การนำหลักสูตรไปใช้มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาบุคลากรนั้น หน่วยงานส่วนกลางสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ ได้แก่

- กำหนดนโยบายที่จะช่วยผลักดันการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ นโยบายที่กำหนดเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการสอนใหม่นั้นจะต้องช่วยเสริมสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ทนต่อการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียนให้เห็นถึงความสำคัญเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การพัฒนาและใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จได้โดยง่าย
- พัฒนาศักยภาพศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยากรใหม่ๆ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการ พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย เพื่อที่บุคลากรดังกล่าวสามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำแก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาต่างๆ ภายใต การกำกับดูแลในเขตพื้นที่ให้สามารถจัดทำหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรดังกล่าวอาจดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การอบรม เผยแพร่ให้ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งเอกสาร Website วิทยุ โทรทัศน์ จัดการ ประชุมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน เป็นต้น

- พัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง โดยการให้รางวัล เกียรติบัตรแก่ครูดีเด่น จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเกณฑ์ในการเลื่อน วิทยฐานะของครูให้สัมพันธ์กับระดับความรู้ความสามารถในการออกแบบและจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

- จัดทำฐานข้อมูลคุณภาพการศึกษาระดับชาติ เพื่อใช้เป็นสารสนเทศ ในการวางแผนกำหนดนโยบายและพัฒนาการศึกษาชาติ

- จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ เพื่อรายงานให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และสาธารณชนได้รับทราบถึงคุณภาพการจัดการศึกษา

## (2) การประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ

สิ่งที่สะท้อนคุณภาพที่แท้จริงของการจัดการศึกษา คือคุณภาพผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของกระบวนการจัดการศึกษาทั้งหมด ดังนั้นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสะท้อนคุณภาพโดยรวมของการจัดการศึกษาของประเทศ การประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติเป็นการประเมินผู้เรียนเพื่อตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพ การศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการประเมินในระดับชั้นสำคัญ ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6



ผลการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการเรียนการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูล สนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบายของประเทศ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการ ตรวจสอบทบทวนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### (3) การวิจัยติดตามผลการใช้หลักสูตร

การวิจัย และติดตามผลการใช้หลักสูตรเป็นกระบวนการค้นหาความรู้ และข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตร สามารถนำข้อค้นพบมาแก้ไขอุปสรรคต่างๆ หรือประกอบการตัดสินใจในเรื่องนโยบายทางการศึกษาและแนวทางปฏิบัติต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องใช้การวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการศึกษาและควรมีการดำเนินงานร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสร้างเครือข่ายการวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ

● **การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรแกนกลาง** มุ่งเน้นการศึกษาแนวโน้ม และทิศทางการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม และเตรียมผู้เรียนเพื่อเข้าสู่โลกอนาคต โดยอาจมีการวิจัยในประเด็นต่างๆ เช่น

- การวิจัยพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด
- การประเมินความต้องการและความจำเป็น (Needs Assessment)
- การประเมินตัวหลักสูตร (Curriculum Appraisal)
- การวิจัยทดลองในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร

(Curriculum Tryout)

- การวิจัยพัฒนาการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา (Curriculum

Development)

● **การวิจัย ติดตามผลการใช้หลักสูตร** การใช้หลักสูตรเป็นเรื่องของการดำเนินการในสถานศึกษา และเกี่ยวกับครูโดยตรง ความสำเร็จในการใช้หลักสูตรจะเกิดขึ้นมิได้เลยหากผู้บริหารโรงเรียนไม่ปรับเปลี่ยนบทบาท และครูผู้สอนไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการสอน ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร ส่วนกลางมีหน้าที่ในการดำเนินการวิจัย ติดตามการใช้หลักสูตรในภาพรวมของประเทศเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และช่วยส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการดำเนินการนั้นหน่วยงานส่วนกลางอาจตั้งคณะทำงานศึกษาวิจัย ติดตามผลการใช้หลักสูตร หรือจัดสรรงบประมาณให้เขตพื้นที่การศึกษา หรือให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการ การวิจัยมุ่งเน้นการศึกษาที่ช่วยในการบริหารจัดการหลักสูตร และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการสอนของครู เช่น

- การวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา ในการดำเนินงานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน เช่น วิธีสอนของครู การวัดประเมินผลการเรียนรู้ การบริหารหลักสูตรของผู้บริหาร การนิเทศของศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

- การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับวิธีสอน และสื่อการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จจากนานาชาติ และนำผลการสังเคราะห์ไปทดลองใช้ก่อนเผยแพร่

- ศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ ที่จะเป็นอย่าง (Best Practice) เพื่อให้ครูเห็นแนวทางที่หลากหลาย และกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และวิธีการสอน

- การวิจัยพัฒนาพฤติกรรมของครูให้ใช้ได้ผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน

- การวิจัยพัฒนาบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้นำด้านวิชาการ และการจัดการที่จะช่วยให้การใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จ

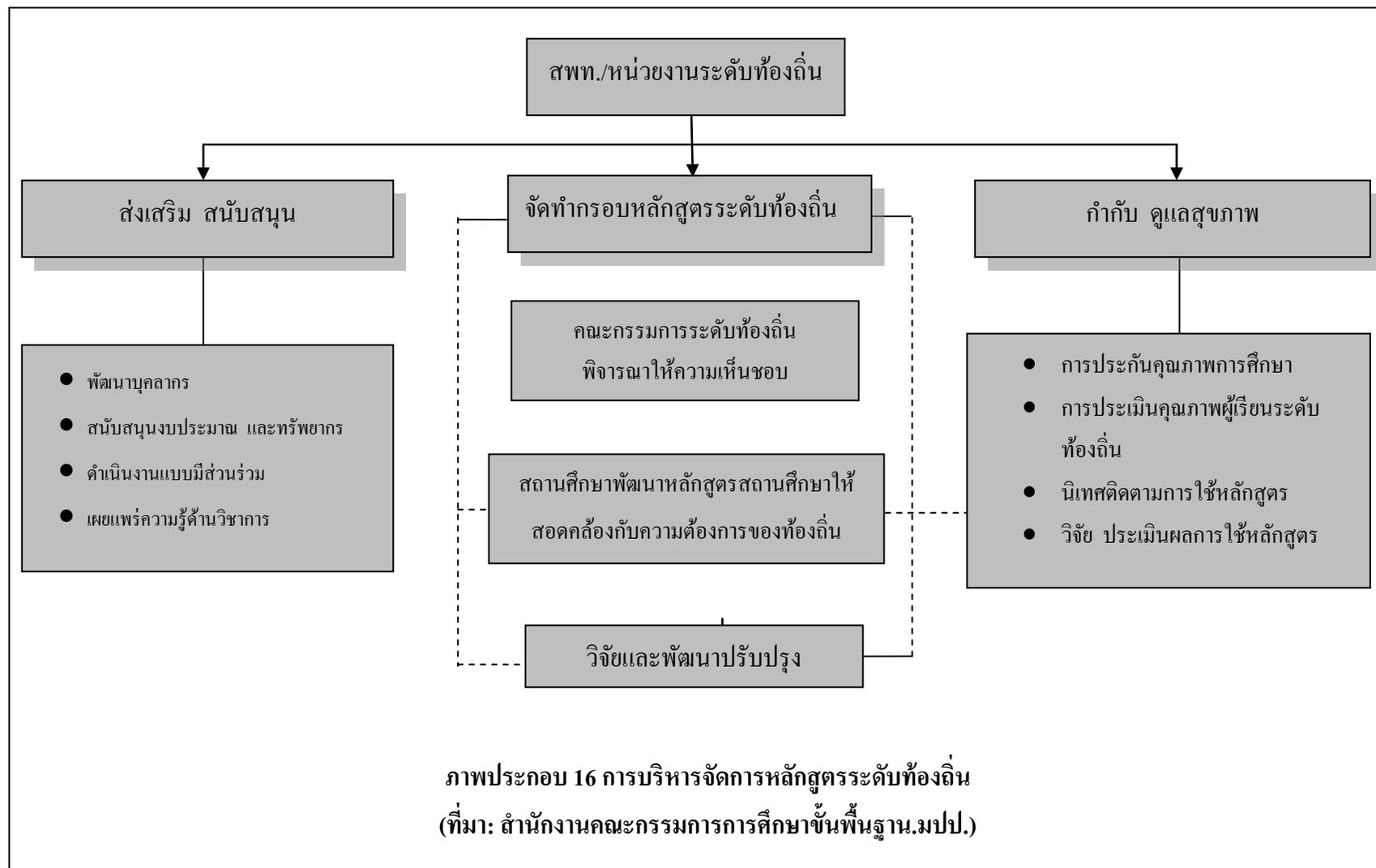
## 2.5 การบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่น

ในระบบการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดอื่นๆ ในระดับท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น ผู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน อีกทั้งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ภายใต้การดูแลรับผิดชอบในเขตพื้นที่ให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันในระดับชาติ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากนั้นจะต้องปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน มีความรักความภาคภูมิใจในบ้านเกิดเมืองนอนและท้องถิ่นของตน

เพื่อให้การจัดการศึกษาภายในท้องถิ่นบรรลุผลดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานระดับท้องถิ่นจะต้องจัดทำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น สำหรับสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน ท้องถิ่น โดยดำเนินการให้ฝ่ายต่าง ๆ อาทิ โรงเรียนผู้ปกครอง ประชาชนในท้องถิ่น นักรูทิจในชุมชน ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำกรอบหลักสูตรดังกล่าว เพื่อให้ได้แนวคิด มุมมองที่

หลากหลาย ครอบคลุมเรื่องสำคัญที่ผู้เรียนในท้องถิ่นควรเรียนรู้และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

นอกจากนั้นเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่ให้สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ตลอดจนช่วยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ชุมชนและผู้ปกครองเกิดความมั่นใจว่าลูกหลานของตนได้รับการศึกษาที่ดี เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานระดับท้องถิ่นจะต้องจัดให้มีระบบการกำกับดูแล และตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะๆ พร้อมทั้งรายงานข้อมูลย้อนกลับแก่โรงเรียนเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น



## 2.6 การจัดทำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น

เขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรในส่วนที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือกับโรงเรียน และชุมชน ในการร่วมกันคิดและจัดทำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น เพื่อให้สถานศึกษาภายในเขตพื้นที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในเรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่นในแง่มุมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ฯลฯ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องราวของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในชีวิตจริงของตนเอง ทำให้เกิดความผูกพันกับท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในบ้านเกิดเมืองนอนเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน ตลอดจนสามารถแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตตนเองพัฒนาอาชีพ ครอบครัว และสังคมของตนเองได้

### (1) ขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรระดับท้องถิ่น

1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน : คณะกรรมการชุดนี้ควรประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา/ผู้บริหารส่วนราชการระดับท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาในท้องถิ่นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ครูผู้สอน ผู้แทนชุมชน เป็นต้น
2. วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเอกสารและแหล่งข้อมูลต่างๆ อาทิ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 รวมทั้งศึกษาสภาพ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง บริบทสภาพ ปัญหา ความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในพื้นที่ เป็นต้น
3. ดำเนินการจัดทำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น : ในการดำเนินการจัดทำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่นให้มีคุณภาพ จะต้องมีการวางแผนงานที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพการทำงานตลอดแนว ด้วยกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม
4. รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประชาชนในชุมชนและหน่วยงานธุรกิจ ฯลฯ เพื่อนำข้อคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ มาปรับปรุงกรอบหลักสูตรให้มีความเหมาะสม ชัดเจนยิ่งขึ้น
5. เสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา/คณะกรรมการระดับท้องถิ่น เพื่อให้ความเห็นชอบ

(2) องค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น  
 กรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น

1. เป้าหมาย/จุดเน้น : เขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานระดับท้องถิ่น เป็นหน่วยงานสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่/ท้องถิ่น เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลาง และผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน ท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาให้บรรลุ ดังกล่าว เขตพื้นที่การศึกษาอาจกำหนดเป้าหมาย/จุดเน้น ที่ต้องการให้เด่นชัดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สถานศึกษาได้เล็งเห็นทิศทางในการพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น เช่น การพัฒนาด้านการอ่านออกเขียนได้ การคิดวิเคราะห์ เป็นต้น เป้าหมาย/จุดเน้นนั้น ควรกำหนดเป็นคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน มิควรกำหนดในสิ่งที่ก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อการจัดการเรียน การสอนในระดับสถานศึกษา

ตัวอย่างเป้าหมาย/จุดเน้นระดับท้องถิ่น

- มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนทุกคนในระดับประถมศึกษา ให้มีความสามารถและ ทักษะในการอ่าน และการเขียน
- มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรักความภาคภูมิใจในท้องถิ่น

2. สาระการเรียนรู้ท้องถิ่น : เป็นส่วนหนึ่งที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ หัวข้อ/ประเด็นสำคัญที่ผู้เรียนในท้องถิ่นควรเรียนรู้หรือได้รับการปลูกฝัง ในฐานะที่เป็น สมาชิกของชุมชนนั้น เพื่อให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และต้องการมีส่วนร่วมในการ อนุรักษ์สภาพแวดล้อม ภูมิปัญญาท้องถิ่นสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น การกำหนดสาระการ เรียนรู้ท้องถิ่นควรกำหนดในขอบเขตประเด็นสำคัญพร้อมทั้งมีคำอธิบายประกอบในแต่ละ ประเด็นพอสังเขป เพื่อครูผู้สอนใช้เป็นแนวทางในการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับ ท้องถิ่น เช่น ประวัติความเป็นมาของท้องถิ่น สภาพของภูมิอากาศ ภูมิประเทศ เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพปัญหาและเหตุการณ์ สำคัญในชุมชนและสังคมนั้นๆ รวมทั้งข้อมูลแนวโน้มการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นอาจได้จากการวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น วิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระตามหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งข้อมูลการศึกษาสำรวจสภาพปัญหา การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม/ชุมชน เพื่อนำมาสังเคราะห์จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ต่อไป

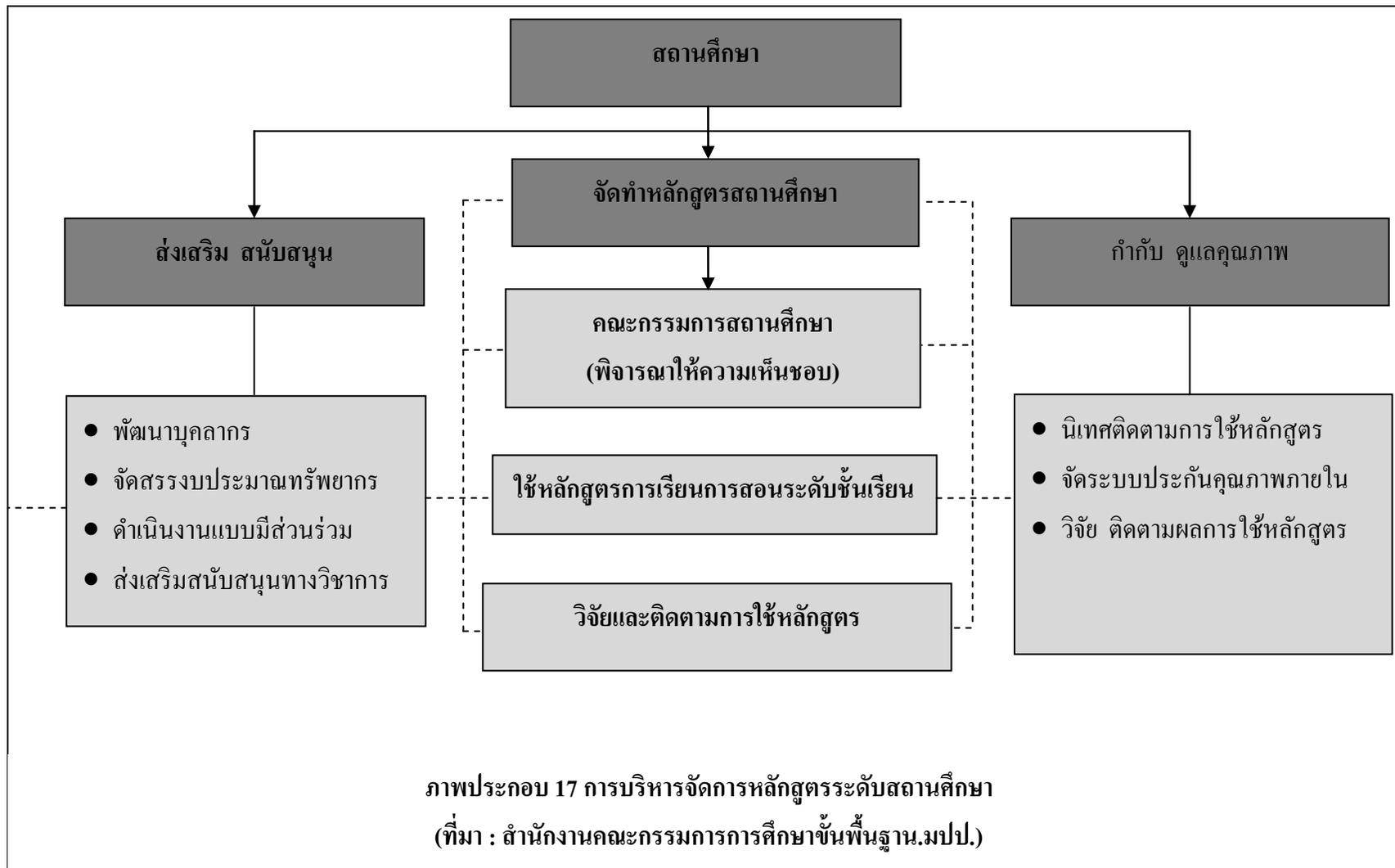
## 2.7 การบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษา

สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพสถานศึกษา และดำเนินการนำหลักสูตร คู่มือปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนว่าผู้เรียนจะมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด และเกิดสมรรถนะสำคัญตลอดจนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าวสถานศึกษาจะต้องออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุถึงคุณภาพตามมาตรฐานอันเป็นความคาดหวังที่กำหนดไว้ร่วมกันในการพัฒนาเยาวชนทุกคนในชาติ นอกจากนี้หลักสูตรสถานศึกษายังต้องสอดคล้องกับสถานศึกษายังต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนสามารถอยู่ในสังคมแวดล้อมได้อย่างมีความสุข และเกิดความรักความผูกพันในบ้านเกิดเมืองนอน มีบทบาทในการร่วมพัฒนาชุมชน

ในการจัดการศึกษาในบรรลุผลดังกล่าว นอกจากสถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรที่ครอบคลุมส่วนสำคัญดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาต้องมีการวางแผนเพื่อใช้หลักสูตรใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรใหม่ และเตรียมความพร้อมในการใช้หลักสูตร พิจารณาดังงบประมาณและอาคารสถานที่ว่าพอเพียงหรือไม่ การเตรียมบุคลากรเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร พิจารณาดังงบประมาณและอาคารสถานที่ว่าพอเพียงหรือไม่ การเตรียมบุคลากรเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรจะดำเนินการโดยวิธีใด การวางแผนงานเพื่อใช้หลักสูตรอย่างละเอียดรอบคอบและมีขั้นตอน จะทำให้การใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โรงเรียนควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทต่างกัน ความพร้อมต่างกัน

อีกทั้งมีความแตกต่างกันในด้านงบประมาณ ทรัพยากร สถานที่ บุคลากร รวมทั้งผู้เรียนในสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาก็มาจากพื้นเพครอบครัว ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคมที่ต่างกัน มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น การวางแผนในการบริหารจัดการหลักสูตรจึงควรพิจารณาให้สอดคล้องสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวด้วย

นอกจากนั้น สถานศึกษาจะต้องมีการติดตาม คุณลักษณะการจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และครบวงจร และนำผลจากการติดตาม กำกับ คุณลักษณะนั้นมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## 2.8 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ อาทิ ฝ่ายบริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง โดยทั่วไปนั้นมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

1) การดำเนินการระดับสถานศึกษา : ดำเนินการโดยองค์คณะบุคคล ในระดับสถานศึกษาได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เพื่อพิจารณาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบการวัดประเมินผลการเรียนรวมทั้งพิจารณาเกี่ยวกับเอกสารบันทึกและรายงานผลการเรียน ซึ่งต้องใช้ร่วมกันในสถานศึกษานั้น ๆ

2) การดำเนินการระดับชั้นเรียน : ดำเนินการโดยครูผู้สอนแต่ละคนในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจมีส่วนแตกต่างกัน ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่ครูผู้สอนวิชาเดียวกัน ระดับเดียวกันอาจพิจารณาออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป เพราะผู้เรียนที่ครูแต่ละคนรับผิดชอบนั้นอาจมีความต้องการและความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้หรืองานที่มอบหมายให้ผู้เรียนปฏิบัติ สื่อการสอน หรือวิธีการประเมินผลอาจต้องปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม

### (1) ขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยทั่วไปนั้นดำเนินการโดยคณะกรรมการหรือคณะทำงานซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน : คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

2) วิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ : มีแหล่งข้อมูลมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา อาทิ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่น ข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพ ปัญหา จุดเน้น ความต้องการของชุมชนและของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ตลอดจนความต้องการของผู้เรียน

3) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา : พิจารณาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ วิสัยทัศน์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา (เวลาเรียน รายวิชาพื้นฐาน/เพิ่มเติม

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน) คำอธิบายรายวิชา แลเกณฑ์การจบหลักสูตร พร้อมกันนี้สถานศึกษา จะต้องจัดทำเอกสารระเบียบการวัดประเมินผล เพื่อใช้ควบคู่กับหลักสูตรสถานศึกษา

**4) ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหลักสูตร :** เมื่อจัดทำร่างหลักสูตร สถานศึกษาเสร็จเรียบร้อยแล้วก่อนจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปนี้ในการเสนอคณะกรรมการ สถานศึกษา ควรจะมีการพิจารณาคุณภาพ ความถูกต้องเหมาะสม โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหรือการรับฟังความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มา พิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**5) คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ :**  
นำเสนอร่างเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาและระเบียบการวัดประเมินผล ต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหากมีข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ก็นำ ข้อเสนอแนะดังกล่าวไปพิจารณาปรับปรุงร่างหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม ชัดเจน ยิ่งขึ้น ก่อนการอนุมัติใช้หลักสูตร เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว ให้จัดทำเป็นประกาศหรือคำสั่งเรื่องให้ใช้หลักสูตร เมื่อได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว ให้จัดทำเป็นประกาศหรือคำสั่งเรื่องให้ได้หลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ลงนาม

**6) ใช้หลักสูตรสถานศึกษา :** ครูผู้สอนนำหลักสูตรสถานศึกษา ไปกำหนดโครงสร้างรายวิชาและออกแบบหน่วยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพตาม เป้าหมาย

**7) วิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตร :** ดำเนินการติดตามผล การใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เพื่อนำผลการติดตามมาใช้เป็นข้อมูลพิจารณา ปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพ และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

เราเริ่มต้นอย่างไรดี ?

เรามีได้เริ่มกันจากศูนย์.... โรงเรียนทุกแห่งทุกแห่งมี หลักสูตรสถานศึกษาเดิมอยู่แล้ว เพียงแต่นำสิ่งที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างหลักสูตร เกณฑ์การจบหลักสูตร คำอธิบายรายวิชา มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับสิ่งที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แล้วปรับปรุงให้สอดคล้อง

## (2) องค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

เอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเป็นเอกสารสำคัญที่ครูจะใช้สำหรับการจัดทำหน่วยการเรียนรู้จัดการเรียนการสอน และการประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาควรมีข้อมูลที่ชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่

(1) ส่วนนำ : ข้อมูลในส่วนนี้ช่วยให้ครูผู้สอนทราบถึงเป้าหมายโดยรวมของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน เช่น วิสัยทัศน์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลาง เป็นต้น

(2) โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา : เป็นส่วนที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดรายวิชาที่จัดสอนในแต่ละปี/ภาคเรียน ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาพื้นฐาน รายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พร้อมทั้งจำนวนเวลาเรียน หรือหน่วยกิตของรายวิชาเหล่านั้น

(3) คำอธิบายรายวิชา : ส่วนนี้เป็นรายละเอียดที่ช่วยให้ทราบว่าผู้เรียนจะเรียนรู้อะไรจากรายวิชานั้น ๆ ในคำอธิบายรายวิชาจะประกอบด้วยรหัสวิชา ชื่อรายวิชา ประเภทรายวิชา (พื้นฐาน/เพิ่มเติม) กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้นที่สอน พร้อมทั้งคำอธิบายให้ทราบว่าเมื่อเรียนวิชานั้นแล้วผู้เรียนจะมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะหรือเจตคติอะไร ซึ่งอาจจะนำไปทราบถึงกระบวนการเรียนรู้หรือ

(4) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน : เป็นส่วนหนึ่งที่สถานศึกษากำหนดให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน และกิจกรรมเพื่อสังคม และสาธารณประโยชน์ โดยระบุแนวการจัดการ เวลา และแนวทางการประเมินกิจกรรม

(5) เกณฑ์การวัดประเมินผลและจบหลักสูตร : เป็นส่วนที่สถานศึกษากำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะจบการศึกษาในแต่ละด้าน โดยพัฒนาเกณฑ์ดังกล่าวให้สอดคล้องสัมพันธ์กับเกณฑ์การจบหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลาง

สำหรับปกของหลักสูตรนั้นควรประกอบไปด้วยตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน ชื่อโรงเรียนปี พ.ศ. ที่เริ่มใช้หลักสูตร และหน่วยงานที่โรงเรียนสังกัด สำหรับปีที่เริ่มใช้หลักสูตรสถานศึกษานั้นหากหลังจากใช้ไประยะหนึ่งแล้วสถานศึกษามีการปรับปรุงหลักสูตรก็ปรับเปลี่ยนปี พ.ศ. ใหม่ให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่ปรับปรุง

### (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

#### ▪ วิสัยทัศน์ หลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดวิสัยทัศน์หลักสูตรไว้ในระดับชาติ เพื่อให้สถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งใช้เป็นทิศทางในการจัดการศึกษาของตน เพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตาม หากสถานศึกษามีความต้องการหรือจุดที่ต้องการเน้นเพิ่มเติมก็สามารถปรับเพื่อแสดงจุดเน้นเพิ่มเติมให้ชัดเจนในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้

▪ **สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน** เป็นสมรรถนะจำเป็นพื้นฐาน 5 ประการที่ผู้เรียนพึงมี ซึ่งกำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะเหล่านี้ได้หลอมรวมอยู่มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการสื่อสาร
- 2) ความสามารถในการคิด
- 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา
- 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต
- 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

▪ **คุณลักษณะอันพึงประสงค์** คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางนั้น เป็นคุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ | 5) อยู่อย่างพอเพียง   |
| 2) ซื่อสัตย์สุจริต        | 6) มุ่งมั่นในการทำงาน |
| 3) มีวินัย                | 7) รักความเป็นไทย     |
| 4) ใฝ่เรียนรู้            | 8) มีจิตสาธารณะ       |

หากวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัดของหลักสูตร อย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว จะพบว่า คุณลักษณะเหล่านี้ได้สอดแทรกหลอมรวมอยู่ในมาตรฐานและตัวชี้วัดของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามครูผู้สอนอาจเน้นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ และสามารถพัฒนาผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หรือโครงการต่างๆ เช่น โครงการประกวดมารยาท โครงการยกย่องประกาศเกียรติคุณผู้ประพฤติตนดีงาม เป็นต้น โรงเรียนอาจกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มเติมได้แต่หากเห็นว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดใน

หลักสูตรแกนกลางครอบคลุมคุณลักษณะที่จำเป็นเพียงพอแล้ว ก็สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดเพิ่มเติมอีกก็ได้

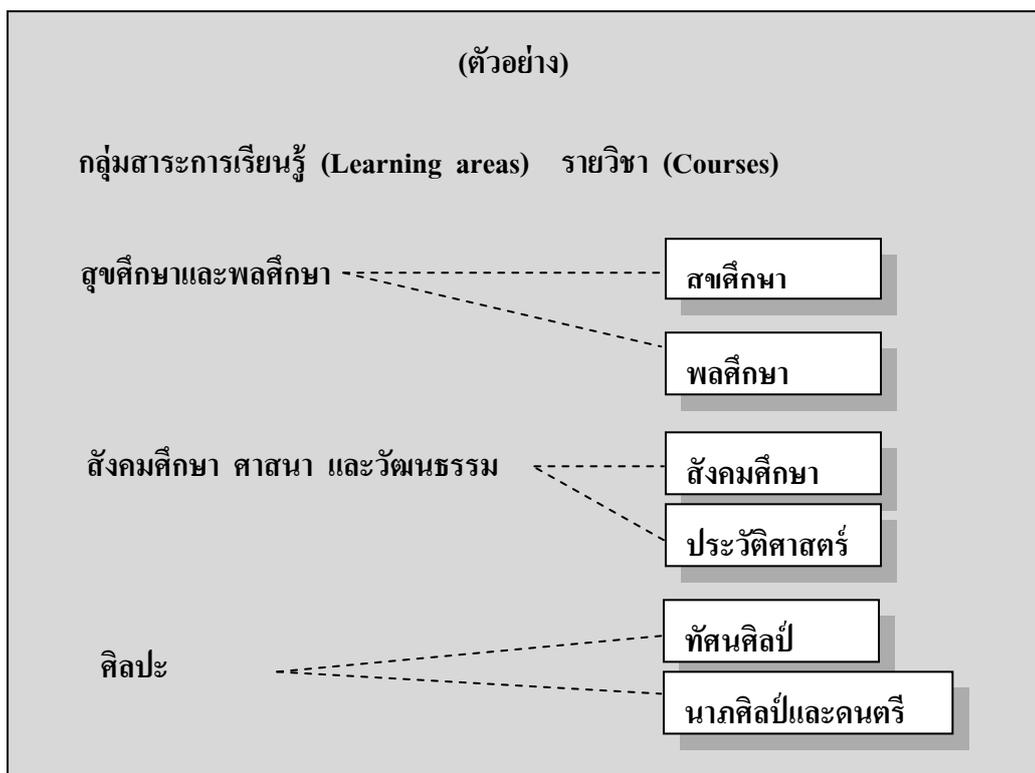
#### (4) การกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาคือ โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ในการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

▪ **การกำหนดรายวิชา :** หลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้จัดแบ่งองค์ความรู้และทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ได้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่

- 1) ภาษาไทย
- 2) คณิตศาสตร์
- 3) วิทยาศาสตร์
- 4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 5) สุขศึกษาและพลศึกษา
- 6) ศิลปะ
- 7) การงานอาชีพ และเทคโนโลยี
- 8) ภาษาต่างประเทศ

สถานศึกษาจะต้องนำความรู้และทักษะตามมาตรฐานการเรียนรู้ของแต่ละ “กลุ่มสาระการเรียนรู้” (Learning areas) ไปจัดทำเป็น “รายวิชา” (Courses) และกำหนดรหัส พร้อมทั้งตั้งชื่อรายวิชาให้สะท้อนสิ่งที่สอนในรายวิชานั้นๆ



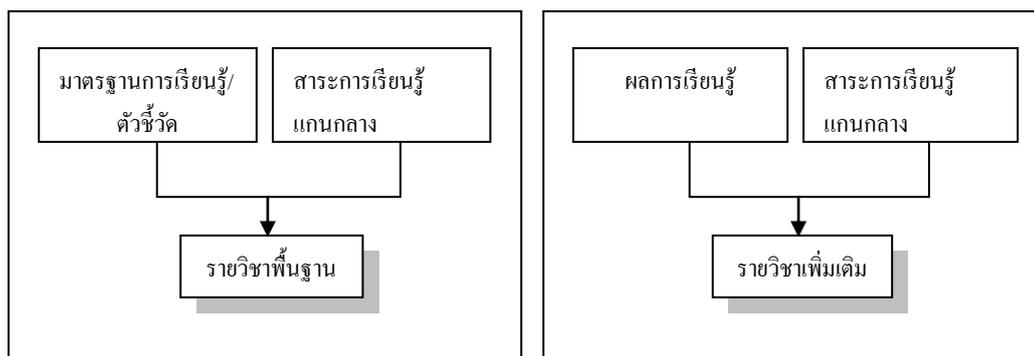
ในโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา จะระบุรายวิชา และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ เปิดสอนในแต่ละปีระดับประถมศึกษา และในแต่ละภาคเรียนสำหรับระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งระบุจำนวนเวลาเรียน หรือจำนวนหน่วยกิต ของรายวิชาและกิจกรรมเหล่านั้นกำกับไว้ด้วย

### (5) ประเภทรายวิชา

**รายวิชาพื้นฐาน :** เป็นรายวิชาที่เปิดสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนตาม มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดและสาระการเรียนรู้แกนกลางที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง ซึ่งเป็นสิ่งซึ่งผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเรียนรู้

**รายวิชาเพิ่มเติม :** เป็นรายวิชาที่สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถเปิด สอนเพิ่มเติมจากสิ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดเน้น ความต้องการและความถนัดของผู้เรียนหรือความต้องการของท้องถิ่น โดยกำหนด “ผลการ เรียนรู้” เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนรายวิชาเพิ่มเติมต่างๆ

สถานศึกษาสามารถพิจารณาเปิดสอนรายวิชาเพิ่มเติมได้ตามความพร้อม จุดเน้น ของสถานศึกษาและเกณฑ์การจบหลักสูตร โดยอยู่ภายใต้โครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนด สำหรับชื่อรายวิชาเพิ่มเติมนั้นสามารถตั้งได้ตามความเหมาะสม



### (6) การจัดรายวิชา

โครงสร้างหลักสูตรแกนกลางระดับชาติได้กำหนดโครงสร้างเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้พร้อมทั้งเวลาเรียนของแต่ละกลุ่ม สถานศึกษามีบทบาทในการนำโครงสร้างของทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ไปจัดทำเป็นรายวิชา โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบท ความพร้อม และผู้เรียนของแต่ละสถานศึกษา โดยแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

#### ระดับประถมศึกษา

รายวิชาพื้นฐาน : การจัดรายวิชาพื้นฐานในระดับประถมศึกษาให้พิจารณาดำเนินการดังนี้

- ประถมศึกษาเป็นระดับขั้นต้น สถานศึกษาควรจัดรายวิชาพื้นฐานกลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มละ 1 รายวิชาต่อปี ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมกำหนดเป็นรายวิชา สังคมศึกษา และรายวิชาประวัติศาสตร์ โดยรายวิชาประวัติศาสตร์ให้จัดการเรียนการสอน 40 ชั่วโมง

- สถานศึกษาสามารถปรับเวลาเรียนพื้นฐานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ตามความเหมาะสมกับจุดเน้นของสถานศึกษา ทั้งนี้ เมื่อรวมเวลาเรียนของรายวิชาพื้นฐานทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ต้องมีเวลาเรียนรวม 840 ชั่วโมงต่อปี

รายวิชาเพิ่มเติม : สถานศึกษากำหนดรายวิชาเพิ่มเติมตามความต้องการโดยจัดเป็นรายปี ตามโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนด และมีการกำหนดผลการเรียนรู้ของรายวิชานั้นๆ เมื่อรวมเวลาเรียนรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมแล้ว ไม่เกิน 1,000 ชั่วโมงต่อปี

#### ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

รายวิชาพื้นฐาน : การจัดรายวิชาพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นพิจารณาดำเนินการดังนี้

- สถานศึกษาสามารถจัดรายวิชาพื้นฐานตามกลุ่มการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสม ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อาจจัดได้มากกว่า 1 รายวิชาในแต่ละภาค/ปี
- สถานศึกษาสามารถจัดรายวิชาพื้นฐานใน 1 ภาคเรียน ให้เรียนครบ/ไม่ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ แต่เมื่อจบหนึ่งปีการศึกษา สถานศึกษาต้องจัดให้เรียนรายวิชาพื้นฐานครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้
- กำหนดให้ 1 รายวิชา มีค่าน้ำหนัก ไม่น้อยกว่า 0.5 หน่วยกิต (1 หน่วยกิต คิดเป็น 40 ชั่วโมง/ภาคเรียน) และเมื่อรวมจำนวนหน่วยกิตของรายวิชาพื้นฐานในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ให้สอดคล้องกับโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551
- สำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้จัดสาระประวัติศาสตร์เป็นรายวิชาเฉพาะ ภาคเรียนละ 1 รายวิชา (0.5 หน่วยกิต) ทุกภาคเรียน รวม 6 รายวิชา (3.0 หน่วยกิต)

รายวิชาเพิ่มเติม : สถานศึกษาสามารถกำหนดรายวิชาเพิ่มเติมตามความต้องการ โดยจัดเป็นรายภาค ตามโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนด และมีการกำหนดผลการเรียนรู้ของรายวิชานั้นๆ เมื่อรวมเวลาเรียนรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมแล้ว ไม่เกิน 1,200 ชั่วโมง/ปี

#### ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

**รายวิชาพื้นฐาน** : การจัดการวิชาพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พิจารณาคำเนิการดังนี้

- สถานศึกษาสามารถจัดรายวิชาพื้นฐานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ อาจจัดได้มากกว่า 1 รายวิชา โดยภายใน 3 ปี ต้องครบทุกตัวชี้วัดที่กำหนดในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้นๆ
- กำหนดให้ 1 รายวิชา มีค่าน้ำหนัก ไม่น้อยกว่า 0.5 หน่วยกิต (1 หน่วยกิต คิดเป็น 40 ชั่วโมง/ภาคเรียน) และเมื่อรวมจำนวนหน่วยกิตของรายวิชาพื้นฐานในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ให้สอดคล้องกับโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551
- สำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้จัดรายวิชาประวัติศาสตร์ให้ครบ 2 หน่วยกิต ภายใน 3 ปี

**รายวิชาเพิ่มเติม** : สถานศึกษาสามารถกำหนดรายวิชาเพิ่มเติมได้ตามความต้องการ โดยจัดเป็นรายภาค และมีการกำหนดผลการเรียนรู้ของรายวิชานั้นๆ ทั้งนี้เมื่อรวมเวลา

เรียนของรายวิชาเพิ่มเติมทั้งหมดแล้ว สอดคล้องกับโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดไว้ใน  
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

### (7) การตั้งชื่อรายวิชา

การตั้งชื่อรายวิชาพื้นฐาน และรายวิชาเพิ่มเติม ควรสอดคล้องกับ  
กลุ่มสาระการเรียนรู้หรือสะท้อนถึงจุดเน้นและเนื้อหาสาระที่สอน และระดับความยากง่ายของ  
สิ่งที่สอนในรายวิชานั้น

#### ตัวอย่างการชี้วัดรายวิชา

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ชื่อรายวิชาพื้นฐาน	ชื่อรายวิชาเพิ่มเติม
ภาษาไทย	ภาษาไทย 1 ภาษาไทยพื้นฐาน	เสริมภาษาไทย 1 หลักภาษาไทย วรรณกรรมท้องถิ่น
คณิตศาสตร์	คณิตศาสตร์ 1 คณิตศาสตร์ พื้นฐาน 1	เสริมคณิตศาสตร์ 1 คณิตศาสตร์
วิทยาศาสตร์	วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เคมี 2 ชีววิทยา 3	วิทยาศาสตร์กายภาพ 2 อาหารเพื่อสุขภาพ สนุกกับของเล่นวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เพิ่มเติม 3
สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม	สังคมศึกษา 1 พระพุทธศาสนา 1 ประวัติศาสตร์	ชีวประวัติบุคคลสำคัญ ละเชิงเทราบ้านเรา
สุขศึกษาและพลศึกษา	สุขศึกษาและพลศึกษา สุขศึกษา 1 พลศึกษา 2	เสริมสุขศึกษา ยืดหยุ่น 3 โภชนาการ มวย ไทย
ศิลปะ	ศิลปะ 1 ทัศนศิลป์ 3 ดนตรีและนาฏศิลป์	วาดเส้นเล่นสาย ดนตรีไทย วาดภาพ นาฏศิลป์สร้างสรรค์
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	การงานอาชีพและเทคโนโลยี การงาน 2 งานเกษตร 1 งานช่าง 2 เทคโนโลยี 2	การแปรรูปอาหาร การแกะสลัก การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปไมโครซอฟเวิร์ด
ภาษาต่างประเทศ	ภาษาอังกฤษ 1 อังกฤษ พื้นฐาน 1	อังกฤษฟัง-พูด 1 ภาษาญี่ปุ่นเบื้องต้น ภาษาญี่ปุ่นฟัง-พูด ภาษาจีน 1 ภาษาจีน 2

ทั้งนี้รหัสหลักที่ 5 และหลักที่ 6 ของรายวิชาเพิ่มเติม ระดับมัธยมศึกษาตอน  
ปลาย (ม.4-6) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ให้กำหนดรหัสวิชา เป็นช่วงลำดับ ดังนี้

### กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

ลำดับที่ 01-10	หมายถึง	รายวิชาในกลุ่มฟิสิกส์
ลำดับที่ 21-39	หมายถึง	รายวิชาในกลุ่มเคมี
ลำดับที่ 41-59	หมายถึง	รายวิชาในกลุ่มชีววิทยา
ลำดับที่ 61-79	หมายถึง	รายวิชาในกลุ่มโลกและอวกาศ
ลำดับที่ 81-99	หมายถึง	รายวิชาในกลุ่มวิทยาศาสตร์อื่นๆ

(8) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) กิจกรรมแนะแนว 2) กิจกรรมนักเรียน และ 3) กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ โดยพิจารณาจากโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง และเป้าหมาย/จุดเน้นของท้องถิ่น พร้อมทั้งพิจารณาความต้องการและจุดเน้นของสถานศึกษาเพื่อจัดเวลาเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง หลักสูตรแกนกลางได้กำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีละ 120 ชั่วโมง และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 360 ชั่วโมง จำนวนเวลาที่กำหนด เป็นเวลารวมในการปฏิบัติกิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ในส่วนของกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ หลักสูตรแกนกลางระบุให้สถานศึกษาจัดสรรเวลาให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรม ดังนี้

ระดับประถมศึกษา (ป.1-6)	รวม 6 ปี	จำนวน 60 ชั่วโมง
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3)	รวม 3 ปี	จำนวน 45 ชั่วโมง
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4-6)	รวม 3 ปี	จำนวน 60 ชั่วโมง

จากโครงสร้างเวลาเรียนดังกล่าว สถานศึกษาสามารถพิจารณาจัดแบ่งจำนวนเวลาสำหรับผู้เรียนแต่ละระดับชั้นปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ได้ตามความเหมาะสม และอาจจัดให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมดังกล่าวในบางชั่วโมงของลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาดหรือกิจกรรมชุมนุมต่างๆ ก็ได้ นอกจากนี้ยังสามารถสอดแทรกในการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ โดยมีหลักฐานที่สามารถยืนยันเวลาที่ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวครบตามเวลาที่สถานศึกษากำหนด พร้อมทั้งการประเมินการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

การจบหลักสูตรในแต่ละระดับ ผู้เรียนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแต่ละประเภท ดังนี้ ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น จัดให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมดังนี้

- 1) กิจกรรมแนะแนว
- 2) กิจกรรมนักเรียน

2.1 ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์

2.2 ชุมนุม ชมรม

ผู้เรียนต้องเข้าร่วมและได้รับการประเมินกิจกรรมทั้ง 2.1 และ 2.2

3) กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จัดให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมดังนี้

1) กิจกรรมแนะแนว

2) กิจกรรมนักเรียน

2.1 ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ หรือนักศึกษา

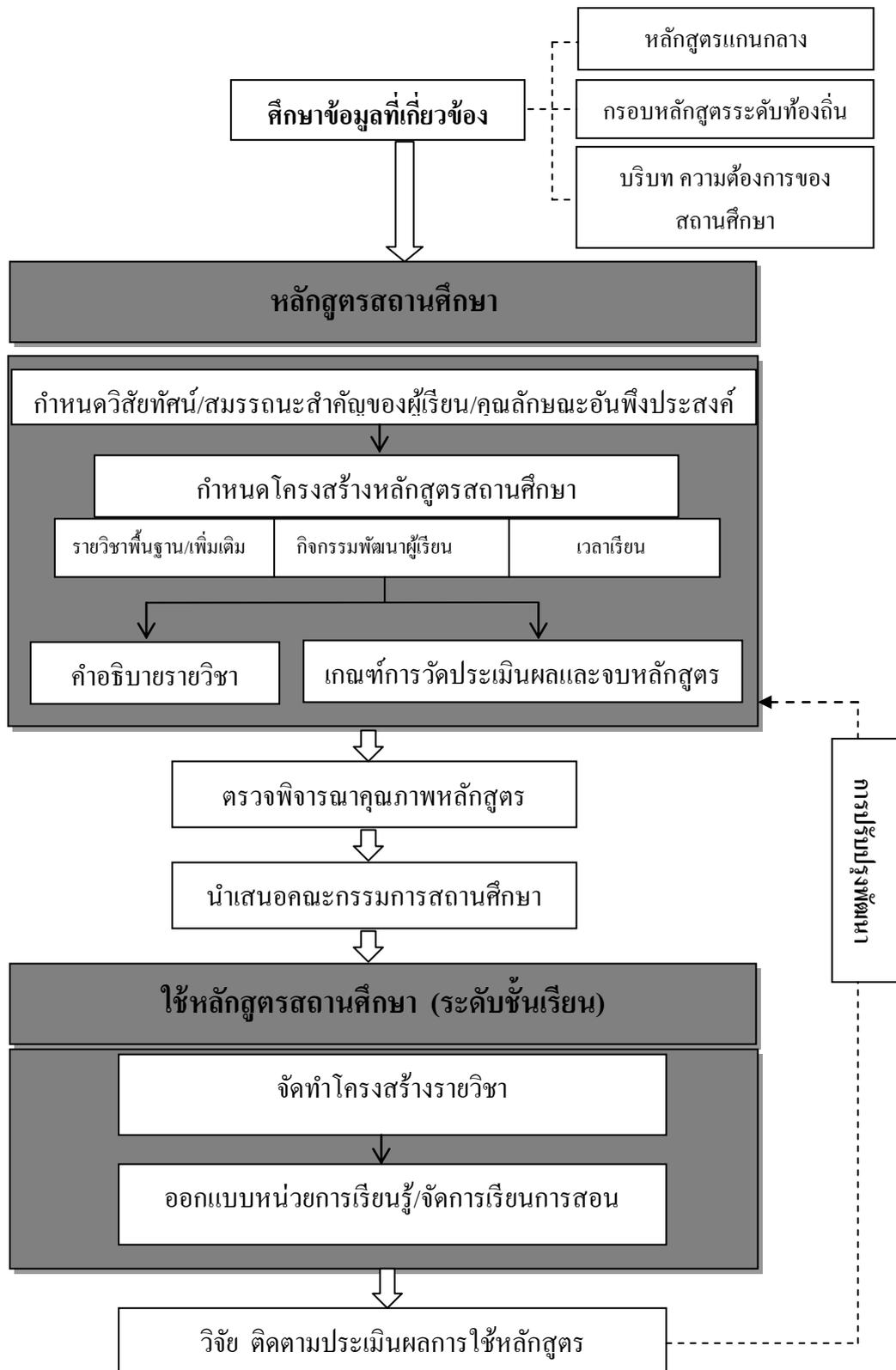
วิชาการ

2.2 ชุมนุม ชมรม

ผู้เรียนสามารถเข้าร่วมกิจกรรม 2.1 หรือ 2.2 ใดอย่างหนึ่งได้ตามความ

เหมาะสม

3) กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์



ภาพประกอบ 18 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา  
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.มปป.)

### (9) การกำหนดเวลาเรียน

หลักสูตรแกนกลางได้กำหนดโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐาน และ  
เงื่อนไขในการกำหนดเวลาเรียนสำหรับสถานศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาในการจัดเวลา  
เรียนของสถานศึกษาไว้ดังนี้

**ระดับประถมศึกษา** สามารถปรับเวลาเรียนพื้นฐานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ต้องมีเวลาเรียนรวมตามที่กำหนดไว้ใน โครงสร้างเวลาเรียน  
พื้นฐานและผู้เรียนต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนด

**ระดับมัธยมศึกษา** ต้องจัดโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนด  
และสอดคล้องกับเกณฑ์การจบหลักสูตร

สำหรับเวลาเรียนเพิ่มเติมทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ให้จัดเป็น  
รายวิชาเพิ่มเติมหรือกิจกรรมเพิ่มเติม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความพร้อม จุดเน้น  
ของสถานศึกษาและเกณฑ์การจบหลักสูตร เฉพาะระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3  
สถานศึกษาอาจจัดให้เป็นเวลาสำหรับสาระการเรียนรู้พื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาไทยและกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

จากข้อกำหนดดังกล่าว สถานศึกษาสามารถจัดโครงสร้างเวลาเรียนให้เหมาะสม  
กับบริบทของตนได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก

1) **ความพร้อมของสถานศึกษา** : ในส่วนของความพร้อมนั้น สถานศึกษาต้อง  
พิจารณาจำนวนครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน  
ห้องเรียนและสถานที่สำหรับใช้เรียน งบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการ  
เรียนการสอน สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบุคลากร และครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้  
เพียงพอ อาจมีรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตร/เวลาเรียนแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดเล็กที่มี  
ข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ

2) **ความต้องการ/จุดเน้นของสถานศึกษา** : ความต้องการและจุดเน้นของ  
สถานศึกษาก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดโครงสร้างหลักสูตร/เวลาเรียน  
สถานศึกษาก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดโครงสร้างหลักสูตร/เวลาเรียน  
สถานศึกษาอาจจัดโปรแกรมการเรียนที่เน้นภาษาต่างประเทศ หรือโปรแกรมการเรียนที่เน้น  
วิทยาศาสตร์ ซึ่งโครงสร้างหลักสูตร/เวลาเรียนของโปรแกรมเหล่านั้นย่อมแตกต่างกัน

หรือสถานศึกษาที่อยู่ในเมืองใหญ่ย่อมมีโครงสร้างหลักสูตรแตกต่างจากสถานศึกษาที่ตั้งอยู่บน  
คอกหรือชนบท เป็นต้น

3) **ความต้องการของผู้เรียน** : ความต้องการของผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญ  
ประการหนึ่งต่อการจัดโครงสร้างหลักสูตร/เวลาเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับชั้น  
มัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้เรียนบางกลุ่มอาจต้องการเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาในสาขาต่างๆ  
แต่ก็มีบางกลุ่มที่ต้องการเตรียมพร้อมสำหรับการออกไปประกอบอาชีพ เป็นต้น สถานศึกษา  
จึงควรมีการสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาด้วย

ในโครงสร้างหลักสูตรทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตัวเลขต่อท้ายชื่อ  
รายวิชาจะกำหนดหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการออกแบบของสถานศึกษา เนื่องจากไม่มีผลใดๆ  
กับการลำดับรายวิชาเพราะรหัสตัวเลขของรายวิชาระบุปีที่เรียน และเรียงลำดับรายวิชาของแต่ละ  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละภาคหรือปีการศึกษาไว้แล้ว

#### (10) การจัดทำอธิบายรายวิชา

เมื่อสถานศึกษากำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละปี/ภาคเรียน  
เรียบร้อยแล้ว จะต้องเขียนคำอธิบายรายวิชา ทั้งรายวิชาพื้นฐาน และรายวิชาเพิ่มเติมไว้ใน  
หลักสูตรสถานศึกษาด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ในการสื่อสารแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนแต่ละ  
ระดับชั้น และบุคคลภายนอก หรือใช้ประโยชน์ในการเทียบโอน คำอธิบายรายวิชา  
ประกอบด้วย รหัสวิชา ชื่อรายวิชา กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้น เวลาเรียน/หน่วยกิต  
พร้อมทั้งคำอธิบายให้ทราบว่าเมื่อเรียนรายวิชานั้นแล้วผู้เรียนจะมีความรู้ทักษะ คุณลักษณะ  
หรือเจตคติอะไร ซึ่งอาจจะนำไปทราบถึงกระบวนการเรียนรู้ หรือประสบการณ์สำคัญที่ผู้เรียน  
จะได้รับด้วยก็ได้ ส่วนท้ายของคำอธิบายรายวิชาควรมีสรรพสามิต (รายวิชาเพิ่มเติม) กำกับ  
ไว้ด้วย

## ตัวอย่างคำอธิบายรายวิชา

ท11101 ภาษาไทย 1		
รายวิชาพื้นฐาน	กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	
ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เวลา 200 ชั่วโมง		
.....		
.....		
.....		
รหัสตัวชี้วัด		
ท 1.1 ป 1/1	ท 1.1 ป 1/1	ท 1.1 ป 1/1
ท 1.1 ป 1/1	ท 1.1 ป 1/1	ท 1.1 ป 1/1
ท 1.1 ป 1/1	ท 1.1 ป 1/1	ท 1.1 ป 1/1
รวม.....ตัวชี้วัด		

## ตัวอย่างคำอธิบายรายวิชาเพิ่มเติม

ส23202 วัฒนธรรมท้องถิ่น	
รายวิชาเพิ่มเติม	กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เวลา 20 ชั่วโมง จำนวน 0.5 หน่วยกิต	
.....	
.....	
.....	
รหัสตัวชี้วัด	
1.....	.....
2.....	.....
3.....	.....
4.....	.....
5.....	.....
6.....	.....
ฯลฯ	
รวม.....ผลการเรียนรู้	

(11) กำหนดเกณฑ์การจบหลักสูตร ระเบียบและเอกสารการวัดและประเมินผล

1) กำหนดเกณฑ์การจบหลักสูตร คณะกรรมการการบริหาร

หลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาพึงศึกษาเอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของโครงสร้างเวลาเรียน และเกณฑ์การจบหลักสูตรว่า มีข้อกำหนดและเงื่อนไขอะไรบ้าง พร้อมทั้งพิจารณาโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อกำหนดเกณฑ์การจบหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน ทั้งการจบระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เกณฑ์ดังกล่าวนี้ต้องระบุไว้ในเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาด้วย

2) จัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำเอกสารว่าด้วยระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำเอกสารว่าด้วยระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการตัดสินผลการเรียน การซ่อมเสริมการเลื่อนชั้น การตกชั้น การรายงานผลการเรียนรู้ เป็นต้น สารของระเบียบดังกล่าวจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษา โดยอยู่บนพื้นฐานของนโยบายด้วยการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา และหลักวิชาการด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

ตัวอย่างเช่น การกำหนดเรื่องการตัดสินผลการเรียน สิ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง จะเป็นเกณฑ์กว้างๆ และมีหลายข้อที่ระบุให้เป็นไปตาม “เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด” นั้นหมายความว่าสถานศึกษามีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว โดยคำนึงถึงบริบท ความพร้อมและความต้องการของสถานศึกษา โดยอาจนำข้อเสนอแนะ หรือแนวทางที่นำเสนอไว้ในเอกสารแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วยการพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสมหรือหาสถานศึกษาจะพัฒนาแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพขึ้นเอง ก็ย่อมสามารถทำได้

### การตัดสินผลการเรียนตามหลักสูตรแกนกลาง

#### ระดับประถมศึกษา

1. ผู้เรียนมีเวลาเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาเรียนทั้งหมด
2. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด และผ่านตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
3. ผู้เรียนต้องได้รับการตัดสินผลการเรียนทุกรายวิชา
4. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินและมีผลการประเมินผ่านตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ในการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนา

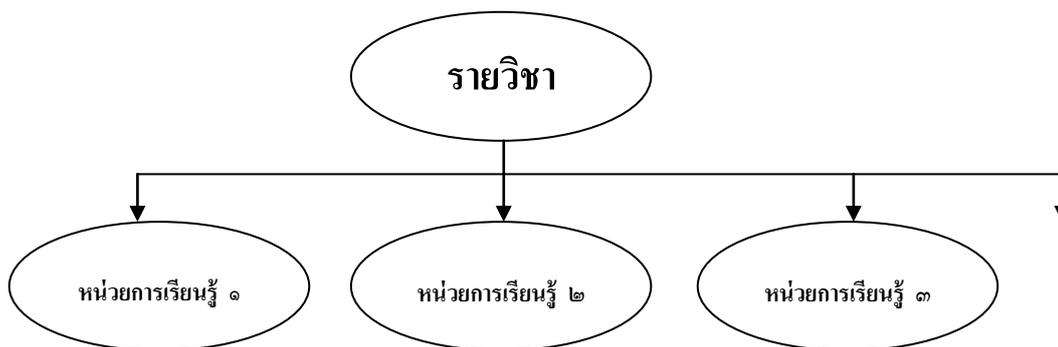
#### ระดับมัธยมศึกษา

1. ตัดสินผลการเรียนเป็นรายวิชา ผู้เรียนต้องมีเวลาเรียนตลอดภาคเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาเรียนทั้งหมดในรายวิชานั้นๆ
2. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด และผ่านตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
3. ผู้เรียนต้องได้รับการตัดสินผลการเรียนทุกรายวิชา
4. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินและมีการประเมินผ่านตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ในการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนา

3) จัดทำเอกสารบันทึกผลและรายงานผลการเรียนรู้ สถานศึกษาต้องจัดทำเอกสารหลักฐานเพื่อแสดงผลการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ระเบียบผลการเรียน 2) ประกาศนียบัตร และ 3) แบบรายงานผู้สำเร็จการศึกษา โดยใช้แบบพิมพ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้นสถานศึกษาควรจะทำเอกสารหลักฐานการศึกษาเพื่อบันทึกผลการประเมิน และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผู้เรียน เอกสารบันทึกผลและรายงานผลการเรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการสำหรับเก็บข้อมูลผลการเรียนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียน และเพื่อรายงานให้ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อตรวจสอบและให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

#### (12) การดำเนินการระดับชั้นเรียน

ในระดับชั้นเรียนครูผู้สอนแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงสร้างรายวิชาและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วหากรายวิชาใดมีผู้สอนมากกว่าหนึ่งคน ครูอาจร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อวางแผนและออกแบบการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ



รายวิชาประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้หลายหน่วย

### 1) การจัดทำโครงสร้างรายวิชา

รายวิชาแต่ละรายวิชานั้นประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้หลายหน่วยงาน ซึ่งได้วางแผนและออกแบบไว้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมาย ดังนั้นเพื่อจะช่วยให้ผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพรวมของแต่ละรายวิชาจำเป็นต้องมีการจัดทำโครงสร้างรายวิชา เพื่อให้ได้ทราบว่ารายวิชานั้นประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้จำนวนเท่าใด เรือใดบ้าง แต่ละหน่วยพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุตัวชี้วัดใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนเท่าใด สัดส่วนการเก็บคะแนนของรายวิชานั้นเป็นอย่างไร

## ตัวอย่างโครงสร้างรายวิชา ค14101 คณิตศาสตร์พื้นฐาน

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4

เวลา 160 ชั่วโมง

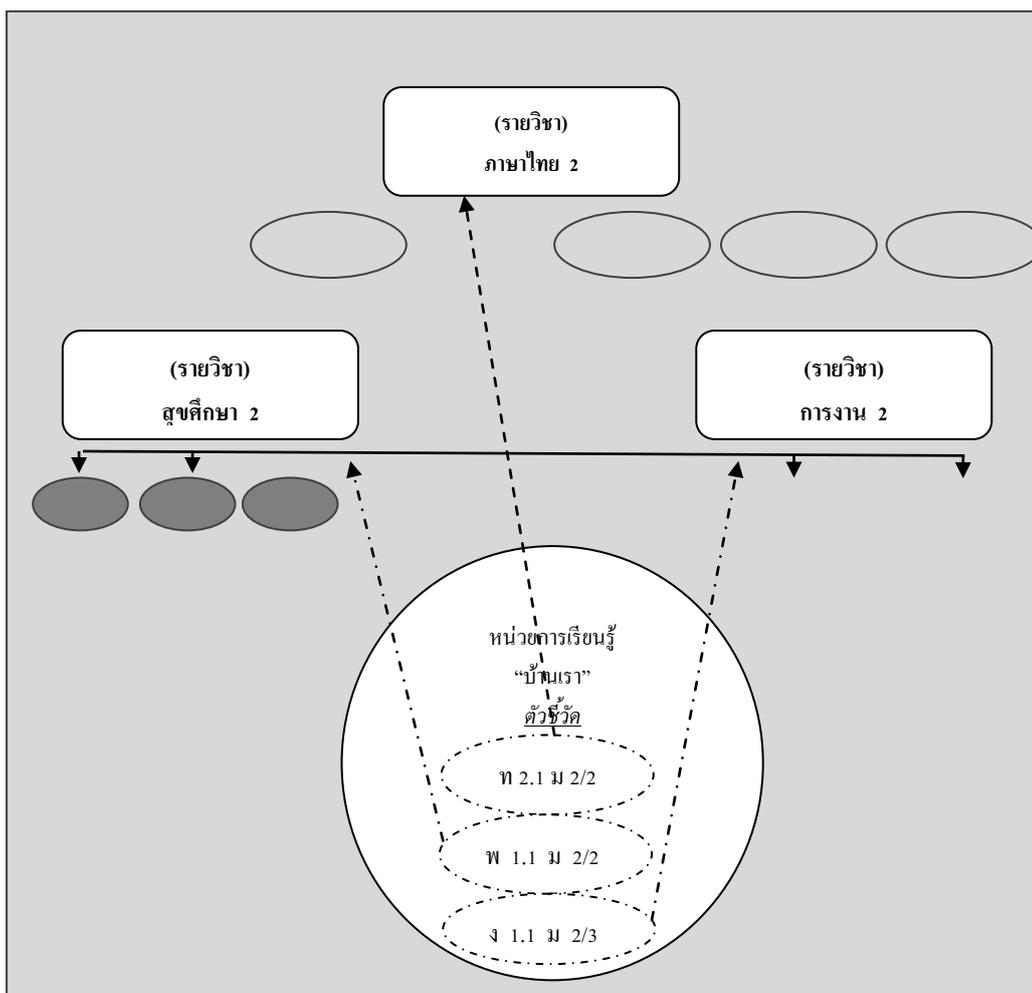
ลำดับ	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	มาตรฐานการเรียนรู้/ ตัวชี้วัด	สาระสำคัญ	เวลา (ชั่วโมง)	น้ำหนัก คะแนน รวม
1					
2					
3					
4					
5					
6					
<b>สอบกลางภาคเรียน</b>					
7					
8					
9					
<b>สอบปลายภาคเรียน</b>					
	รวมทั้งสิ้น				100

## 2) การออกแบบหน่วยการเรียนรู้

การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของหลักสูตรก็ว่าได้ ในหลักสูตรอิงมาตรฐานนั้น หน่วยการเรียนรู้ควรมีลักษณะเป็นหน่วยการเรียนรู้อิงมาตรฐาน (Standards-based unit) คือมีมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของหน่วยและองค์ประกอบต่างๆ ภายในหน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ สาระการเรียนรู้ ชิ้นงาน/ภาระงานที่กำหนดให้ผู้เรียนปฏิบัติ กิจกรรมการเรียนการสอน เกณฑ์การประเมินผล จะต้องเชื่อมโยงกับมาตรฐาน/ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายของหน่วย

### หน่วยการเรียนรู้บูรณาการ

หน่วยการเรียนรู้บางหน่วยงานอาจจะเป็นหน่วยที่บูรณาการเข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ลักษณะนี้ ครูผู้สอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องควรร่วมกัน ออกแบบและวางแผนการสอนลากรวัดประเมินผลหน่วยนั้นๆ ร่วมกัน ดังตัวอย่างหน่วยการเรียนรู้ “บ้านเรา” เป็นหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการ 3 รายวิชา คือ



- 1) สุขศึกษา 2 2) ภาษาไทย 2 และ 3 3) การงานอาชีพและเทคโนโลยี 2

ครูที่รับผิดชอบสอนรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ควรได้มีการวางแผนร่วมกันในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ได้มีการวางแผนร่วมกันในการออกแบบการจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยนั้น สำหรับการประเมินผลนั้น เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลนั้น เกณฑ์ที่ใช้ประเมินตามตัวชี้วัดของรายวิชาใด ก็นำคะแนนกลับไปรายงานในรายวิชานั้น

## 2.9) คุณภาพการจัดการเรียนการสอน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 22 และมาตรา 24 ได้กล่าวถึงแนวการจัดการศึกษาว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ตามพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยจัดการกระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน โดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกกระบวนการคิด การจัดการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกคิดเป็นทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกวิชา มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

(1) ความหมายการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีนักวิชาการได้ให้ทัศคติเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้หลายท่าน ดังนี้

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ กระบวนการเรียนการสอนที่นำวิธีสอนหรือเทคนิคการสอนที่หลากหลาย มาปรับให้ผู้เรียนมีความสนใจเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขและเกิดการเรียนรู้

คณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) ให้ความหมายของการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสำคัญไว้ว่าเป็นการกำหนดจัดหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อสารเรียน และการวัดผลประเมินผลที่มุ่งเน้นพัฒนาคนให้เกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ตามความสามารถสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน

กรองทอง ไครรี (2545) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์ โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลแวดล้อม การฝึกทักษะและกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการทำงานด้วยตนเอง ฝึกประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ

สรุปได้ว่า การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับธรรมชาติความ

แตกต่างของบุคคล และการดำรงชีวิตประจำวันซึ่งมีวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุข ในการเรียนได้ปฏิบัติจริง ได้เลือกวิธีการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างความรู้ได้เอง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

(2) แนวคิดการจัดการเรียนการสอนโดยยึดเด็กเป็นสำคัญ มีนักวิชาการแนวคิดไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2545) ให้แนวคิดไว้ว่า การศึกษาที่จัดให้สถานการณ์ปัจจุบันต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เรียนได้รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายและรักที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อข้อมูลข่าวสารและสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้โอกาสมีบทบาทในการพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ ทั้งนี้เนื่องจากมีความเชื่อสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้เรียนมีศักยภาพและพลังทางสมอง เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์มหัศจรรย์ ที่มีพัฒนาการทางสมองที่มีศักยภาพสูง แต่ละเซลล์ต่อเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย ทำให้มีความสามารถในการคิดจินตนาการ ถ้าได้รับการกระตุ้นที่สอดคล้องกับความถนัดและความสามารถจะพัฒนาได้อย่างเต็มที่

2. ผู้เรียนคือ คนฉลาดและคนดีตามทฤษฎี Y เชื่อว่าธรรมชาติมนุษย์เป็นคนดี มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แต่มนุษย์แต่ละคนมีความสามารถ และความถนัดไม่เท่ากัน จึงทำให้คาดหวังความสำเร็จได้ต่างกัน ทั้งนี้ถ้ามีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล จะทำให้แต่ละคนพัฒนาเต็มศักยภาพ

3. ผู้เรียนมีศักดิ์ศรีและมีสิทธิทางการศึกษา เชื่อว่าทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นคน

4. มนุษย์ที่จะต้องได้รับการเรียนรู้ตามศักยภาพ เนื่องจากทุกคนเป็นพลังของสังคมโลก ซึ่งมีส่วนได้เสียกับความเป็นไปของปรากฏการณ์ของโลก

สุภรณ์ สภาพงศ์ (2545) ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนซึ่งเอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของตนเอง โดยใช้การจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและนักเรียนกำหนดขึ้นตอนไว้ดังนี้

### 1. การปรับความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเข้าใจ

กระบวนการจัดการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องทำงานลักษณะที่งานที่สามัคคีพร้อมใจกัน ผลักดันให้ขับเคลื่อนไปพร้อมกันทั้งโรงเรียน

2. ครูยึดหลักในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนทุกด้าน คือ ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม พยายามส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จากการปฏิบัติของตนเอง โดยครูควรมีลักษณะกัลยาณมิตร 7 ประการดังนี้

- 2.1 วางตนในฐานะที่ศิษย์ไว้วางใจ
- 2.2 วางตนให้น่าเคารพ
- 2.3 วางตนในฐานะผู้ทรงคุณความรู้
- 2.4 วางตนในฐานะที่ปรึกษาที่ดี
- 2.5 วางตนในฐานะผู้ฟังที่ดี ฟังทั้งคำพูดและความรู้สึกของศิษย์
- 2.6 วางตนในฐานะผู้ทรงปัญญา สามารถอธิบายได้อย่างลึกซึ้ง
- 2.7 วางตนในฐานะแบบอย่างที่ดี เป็นแบบในการประพฤติปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างมีความสุขด้วยกันทุกคน เป็นสภาพของการจัดการเรียนการสอนในบรรยากาศที่ผ่อนคลายมีอิสระยอมรับความแตกต่างของบุคคลมีความหลากหลายในวิธีการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีความหลากหลาย การประเมินผลมุ่งเน้นตามศักยภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญรายบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนต้องแสดงออกอย่างนุ่มนวลเป็นมิตรอบอุ่นเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกันให้กำลังใจเกื้อกูลกัน

2. การเรียนรู้แบบองค์รวม การบูรณาการสาระและกระบวนการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ทั้งในเรื่องใกล้ตัวในท้องถิ่นและเรื่องของสังคมโลก ซึ่งมีผลทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องที่เรียนรู้อย่างชัดเจน ลึกซึ้ง ครอบคลุมมีความหมายต่อการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตและแก้ปัญหาสภาพสังคม

3. การเรียนรู้เกิดจากการคิดและการปฏิบัติจริง เป็นความสามารถของสมองในการประมวลข้อมูลความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ให้มีความรู้ใหม่วิธีการใหม่เพื่อ

นำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน เมื่อได้คิดแล้วก็ต้องนำไปปฏิบัติจริง จึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์การจัดการเรียนให้ได้ฝึกคิด และปฏิบัติจริงนี้ ต้องฝึกจากประสบการณ์ตรงจากแหล่งความรู้ คือ เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัวด้วยการฝึกสังเกต คิดอย่างรอบคอบปฏิบัติอย่างจริงจังและสรุปผลเป็นองค์ความรู้แก่ตนเอง

4. การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กัน โดยมี การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรม อารมณ์และสังคมร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นการปลูกฝังคุณธรรมที่ค้ำจุน

การทำงานร่วมกันทำให้พัฒนาทั้งทักษะทางสังคมและทักษะทางการทำงานที่ดีด้วย

5. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง เป็นการรับรู้หลักการเรียนรู้และความถนัดของตนเอง เน้นการเรียนรู้กระบวนการว่าด้วยการเรียนรู้แต่ละครั้งที่เกิดขึ้นอย่างไร เรียนด้วยวิธีการอะไร มีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบอย่างไร โดยเปิดโอกาสและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ศึกษาวิเคราะห์ประเมินจุดดีจุดด้อยและปรับกระบวนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ ให้เหมาะสมพร้อมที่จะนำไปใช้ในการเรียนรู้ครั้งต่อไป

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการที่ต้องเน้นให้ผู้เรียนมีความอิสระที่จะเลือกเรียนตามความสนใจ ความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์ความรู้ได้เอง

### (3) หลักการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนการสอน (มาตรา 22) ซึ่งรวมถึงจุดมุ่งหมายและเนื้อหาสาระหลักสูตร (มาตรา 23, 27) กระบวนการจัดการเรียนการสอน (มาตรา 22) การประเมินความรู้ (มาตรา 26) สาระสำคัญ ดังนี้

#### 1) การจัดการเรียนการสอนต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดหลักดังนี้

1.1 ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ จึงควรจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศรวมทั้งแห่งการเรียนรู้ต่างๆ ให้หลากหลาย เพื่อเอื้อต่อความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติที่สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจเหมาะสมแก่วัยและศักยภาพของผู้เรียน

1.2 ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด การเรียนการสอนมุ่งเน้นให้ประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) จุดมุ่งหมายและเนื้อหาสาระของหลักสูตร ต้องเน้นความสำคัญทั้งทางด้านความรู้ คุณธรรมกระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับตนเองกับสังคม รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน

2.3 ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย

2.4 ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

2.5 ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพอย่างมีความสุข

3) กระบวนการเรียนรู้ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ใช้ความรู้

3.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น แก้ปัญหา รักการเรียนรู้และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

3.5 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

4) การประเมินผลการเรียนรู้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้ระบุถึงวิธีการประเมินผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ว่า ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และและการทดสอบควบคู่กันไปกับกระบวนการเรียนการสอน ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา นอกจากนี้การประเมินผู้เรียนยังต้องเกี่ยวข้องกับหลักการสำคัญ

4.1 ใช้วิธีที่หลากหลายในการประเมินผู้เรียน

4.2 ใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรร โอกาสเข้าศึกษาต่อ

4.3 ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

4.4 มุ่งการประกันคุณภาพโดยสถานศึกษาทำการประเมินผล

ภายในทุกปีและรายงานผลการประเมินต่อต้นสังกัดและสาธารณชน

4.5 สถานศึกษาได้รับการประเมินภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ทุก 5 ปี

(4) การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวแนวทางการปฏิบัติการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ถือว่าเป็นหัวใจของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดทำแผนการสอนเป็นลายลักษณ์อักษร จะต้องเตรียมไว้ล่วงหน้า แผนการจัดการเรียนรู้เป็นเครื่องมือใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้และกรมวิชาการ (2544) ได้สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้หรือแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1.1 ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง เป็นการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี/รายภาคหรือหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดโดยให้ครบองค์ประกอบทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรมและค่านิยม

1.2 สารการเรียนรู้ เป็นการวิเคราะห์สาระการเรียนรู้จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวังด้านความรู้ โดยวิเคราะห์เลือกและขยายสาระการเรียนรู้จากการเรียนรู้ที่คาดหวังด้านความรู้ โดยวิเคราะห์เลือกและขยายสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น ต้องมีความเกี่ยวข้องตรงปฏิบัติได้จริงทันสมัยและเป็นตัวแทนความรู้มี

ความสำคัญในแนวทางกว้างและลึก เรียงจากง่ายไปหายากมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับสาระการ เรียนรู้อื่นๆ

1.3 กระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์เลือกรูปแบบการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง เน้นผู้เรียนทำกิจกรรมและทำงานเป็นทีมต้องจัด กิจกรรมทั้งในห้องเรียน นอกห้องเรียนและสอดคล้องกับชีวิตประจำวัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ฝึกฝนและถ่ายทอดการเรียนรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ตรวจสอบความเข้าใจ โดยให้ผู้เรียนสรุป ส่งเสริมให้เชื่อมโยง

1.4 กระบวนการวัดและประเมินผล การประเมินผลมีหลักการ คือ วิธีการวัดและประเมินผลต้องสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ ใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นกิจกรรม ที่ทำงานเป็นทีม เลือกลงมือที่มีความเชื่อมั่นและการแปลผล การวัดและประเมินเพื่อ นำไปสู่ การพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้

1.5 แหล่งการเรียนรู้ ให้มีการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้ง ในและนอกห้องเรียนจากธรรมชาติ ความจริง จินตนาการและเครือข่ายต่างๆ

1.6 มีการบันทึกการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ต่อไป

2) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการจัดการเรียน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ของกระต่องเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบันลือศักดิ์ จานง (2542) กล่าวว่า การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นควรจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยให้การ ช่วยเหลือทางด้านกระตุ้นท้าทายให้เด็กคิด ในที่สุดเด็กจะเกิดความคิดรวบยอดในเนื้อหา สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่อไปได้ เพราะการที่เด็กสามารถค้นพบด้วยตนเองจะส่งผลต่อการ สร้างความรู้ที่ถาวร และรัตนพร ระงับทุกข์ (2542) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการให้ผู้เรียนมี ลักษณะ เก่ง ดี และมีวมสุข เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการอย่างได้ผลควรยึด หลักการดังนี้

2.1 การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ผู้เรียน จึงมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน

2.2 การเรียนรู้เกิดจากแหล่งต่างๆ กันประสบการณ์ความรู้ลึกลับนึกคิด ของแต่ละกลุ่มถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ

2.3 การจัดการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างองค์ ความรู้ด้วยตนเอง มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้ง

2.4 การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญ หากผู้เรียนมีความสำคัญ หากผู้เรียนเข้าใจและมีทักษะในเรื่องกระบวนการเรียนรู้แล้ว จะสามารถใช้เป็นเครื่องแสวงหาความรู้และคำตอบ ต่างๆ ที่ตนต้องการ

2.5 การเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ผู้เรียน คือ การเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

3) ส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครู การนิเทศการศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูมีสองส่วน คือ การนิเทศภายนอกเกิดการนิเทศที่ได้รับจากบุคคล หน่วยงานนิเทศก์หรือผู้บริหารการศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียน การนิเทศภายในเกิดจากการนิเทศที่เกิดจากคณะครูในแต่ละโรงเรียนดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารครู วิชาการผู้มีประสบการณ์ทำหน้าที่นิเทศแก่ครูหรือผู้ที่ต้องการรับการนิเทศ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในการนิเทศได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 52-53) ได้เสนอหลักการนิเทศภายในโรงเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จไว้ดังนี้

3.1 การนิเทศการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องทั่วถึงตามกระบวนการของการนิเทศ

3.2 บุคคลที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนและจะต้องเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการนิเทศ

3.3 การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาของครูและสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู

3.4 เป้าหมายหลักสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนการส่งเสริมสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านให้เต็มศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรืออาจกล่าวสั้นๆ ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการนิเทศคือ การพัฒนาครูให้เป็น “ครูมืออาชีพ” และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้กำหนดความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้ครูสามารถปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3. เพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

4. เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นคณะเพื่อแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(5) แนวการจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น มีดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 การจัดการเรียนรู้ต้องสนองตอบต่อความสนใจของผู้เรียน โดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยาพัฒนาการและจิตวิทยาการเรียนรู้ ทั้งนี้ในแต่ละคาบเวลาเรียนไม่ควรใช้เวลานานเกินความสนใจของผู้เรียน สถานศึกษาต้องจัดการเรียนรู้ให้ครบทุกกลุ่มสาระ ในลักษณะบูรณาการที่มีภาษาไทยและ

คณิตศาสตร์เป็นหลัก เน้นการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ ทักษะพื้นฐาน การติดต่อสื่อสารในการคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ และพัฒนาลักษณะนิสัยและสุนทรียภาพ

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 การจัดการเรียนรู้มีลักษณะคล้ายกับช่วงชั้นที่ 1 แต่ละเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนในสิ่งที่ตนสนใจ มุ่งเน้นทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การสอนแบบบูรณาการ โครงการ การใช้หัวเรื่องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการคิด การค้นคว้า แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานแล้วนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีหลักการทฤษฎีที่ยาก ซับซ้อน อาจจัดแยกเฉพาะ และควรเน้นการจัดการเรียนรู้แบบโครงการมากขึ้น เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดความคิด ความเข้าใจ และรู้จักตนเองในด้านความสามารถความถนัด เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพ สถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เหมาะสม

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 การจัดการเรียนรู้เริ่มเน้นเข้าสู่เฉพาะทางมากขึ้นมุ่งเน้นความสามารถ ความคิดระดับสูง และความต้องการของผู้เรียน ทั้งในด้านอาชีพ การศึกษาเฉพาะทางตลอดจนการศึกษาต่อ

(6) สื่อการเรียนรู้อาจจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองต่อเนื่องตลอดชีวิตและใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์มีความยืดหยุ่น สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่และเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภทรวมทั้งเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชนและแหล่งอื่นๆ เน้นสื่อที่ผู้เรียนและผู้สอนใช้ศึกษาคนคว่าหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียน ผู้สอนสามารถจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ขึ้นเองหรือนำสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวและในระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้โดยใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้และแหล่งเรียนรู้ โดยเฉพาะหนังสือเรียน ควรมีเนื้อหาสาระครอบคลุมตลอดช่วงชั้น สื่อสิ่งพิมพ์ควรจัดให้มีอย่างเพียงพอ เพื่อให้การสื่อการเรียนรู้ไปตามแนวทางการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้

1. จัดทำและจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาเป็นสื่อการเรียนรู้
2. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน
4. ศึกษาวิธีการเลือก และการใช้สื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมหลากหลายและสอดคล้องกับวิถีธรรมชาติการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน
5. ศึกษาวิธีการวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อการเรียนรู้ที่จัดทำขึ้นเอง และที่เลือกนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินสื่อการเรียนรู้ ที่ใช้อย่างสม่ำเสมอ
6. จัดหาหรือจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและในชุมชน เพื่อการศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้
7. จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น และสังคมอื่น
8. จัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นระยะๆ

#### (7) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้ ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและ

ความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์การส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำหลัก  
องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้  
บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษาต้อง  
มีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา  
ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติตลอดจนการประเมินภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้าง  
ความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน มีจุดหมายสำคัญของการประเมิน  
ระดับชั้นเรียนคือ มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ  
คุณธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพียงใดการ  
วัดและการประเมินจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสม  
กับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่  
ไปในกิจกรรมการเรียนรู้ โดยประเมินความประพฤติ พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม  
และผลงานจากแฟ้มสะสมผลงาน ผู้เรียนจะทราบระดับความก้าวหน้า ความสำเร็จของตน  
ครูผู้สอนจะเข้าใจความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน สามารถให้ระดับคะแนนหรือจัดกลุ่ม  
ผู้เรียนรวมทั้งประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองได้ สถานศึกษาเป็นผู้  
กำหนดหลักองค์ประกอบประเมิน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบ  
ความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้น สถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เป็น  
แนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นที่ไปตาม  
มาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งนำผลการประเมินช่วงชั้นไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้นกรณี  
ผู้เรียนของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเรียนการสอนซ่อมเสริมและจัดให้มีการ  
ประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

การประเมินคุณภาพระดับชาติ สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่  
เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้น  
มัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติ ในกลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนา  
และวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ

กำหนดต่อไปนี้ ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

(8) องค์กรประกอบการผ่านช่วงชั้นและการจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ซึ่งใช้เวลาประมาณ 12 ปี ผู้เรียนสามารถจบการศึกษาภาคบังคับและชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งถือว่าจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนผ่านการศึกษาแต่ละช่วงชั้นตามองค์กรประกอบดังนี้

องค์กรประกอบมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 1,2 และ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 (จบการศึกษาภาคบังคับ)

1. ผู้เรียนต้องเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และได้รับการตัดสินผลการเรียนได้ได้ตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

2. ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

3. ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

4. ผู้เรียนต้องร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

องค์กรประกอบมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 (จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

1. ผู้เรียนต้องเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และได้หน่วยกิตครบตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด และได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

2. ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

3. ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

4. ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการประเมินตามองค์กรประกอบที่สถานศึกษากำหนด

### (9) เอกสารหลักฐานการศึกษา

สถานศึกษาต้องพิจารณาจัดทำเอกสารการประเมินผลการเรียน เพื่อให้ประกอบการดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลการเรียนตามที่เหมาะสม ควร เช่น เอกสารแสดงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนแบบบันทึกผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในรายวิชาต่างๆ แบบรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล ระเบียบสะสมแสดงผลพัฒนาการด้านต่างๆ และแบบแสดงผลการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

ทั้งนี้ จะมีการกำหนดเอกสารหลักฐานการศึกษา ที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องใช้เหมือนกัน เพื่อประโยชน์ในการสื่อความเข้าใจที่ตรงกันได้แก่ เอกสารแสดงผลการเรียนเอกสารแสดงวุฒิการศึกษา แบบรายงานผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจะกำหนดแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียดต่อไป

### (10) การเทียบโอนผลการเรียน

ให้สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน โดยการนำความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่างๆ และหรือจากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตรหนึ่งในระดับที่กำลังศึกษาอยู่การพิจารณาเทียบโอนสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา ซึ่งจะให้ข้อมูลที่แสดงความรู้ความสามารถของผู้เรียนในด้านต่างๆ
2. พิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริงการทดสอบ การสัมภาษณ์ ฯลฯ
3. พิจารณาจากความสามารถ และการปฏิบัติได้จริงทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

### 2.10 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (All For Education) โดยการเน้นกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่ มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

ประถมศึกษาแห่งชาติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตรจึงกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

#### (1) รูปแบบศูนย์โรงเรียน

“ศูนย์โรงเรียน” (School Center) คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมด หรือ มาเรียนรวมกันในบางชั้นเรียน หรือจัดการเรียนการสอนเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการเรียนร่วมกัน

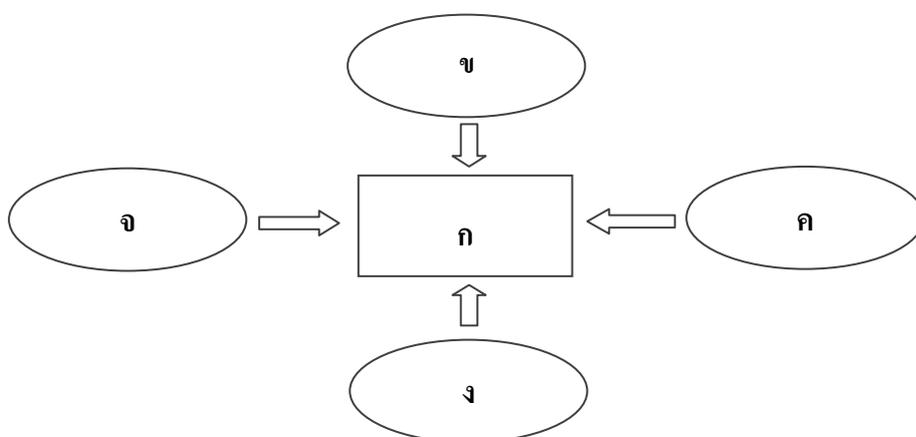
#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 2) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ครู ไม่ครบชั้นเรียน
- 3) เพื่อระดมทรัพยากรของทุกโรงเรียนมาเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้
- 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

#### (2) รูปแบบเรียนรวมทุกชั้นเรียน

##### (2.1) รูปแบบ

- 1) มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตรมีสภาพการคมนาคมสะดวกทุกฤดูกาลให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ อาคารสถานที่เหมาะสมและตั้งอยู่เป็นศูนย์กลางหรือสามารถเดินทางได้สะดวกเป็นโรงเรียนหลักส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย
- 2) นำนักเรียนทุกระดับชั้นเรียนมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน
- 3) วางแผนการจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน ตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก
- 4) นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก ปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้



ภาพประกอบที่ 19 รูปแบบเรียนรวมทุกชั้นเรียน

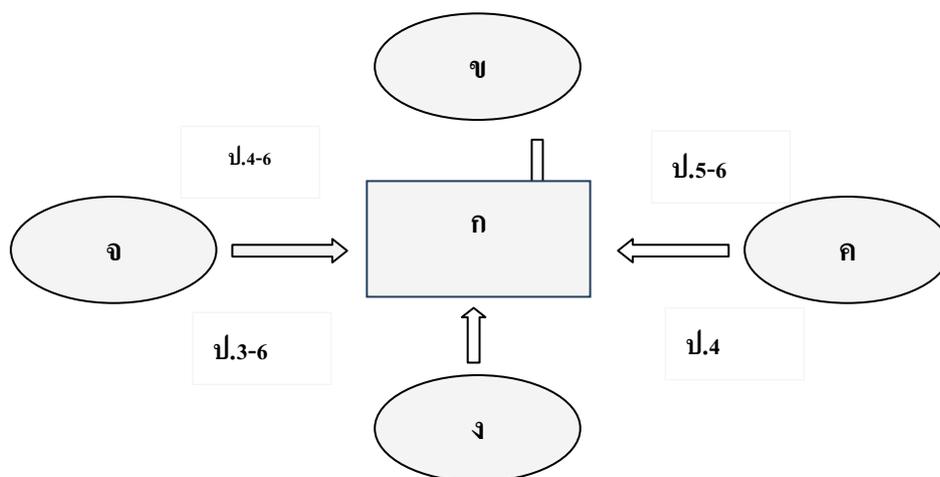
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546)

#### (2.2) วิธีดำเนินการ

- 1) วางแผนบริหารจัดการศูนย์โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่าย
- 2) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนร่วมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน
- 3) นำผู้บริหารและครูผู้สอนมาวางแผนจัดการบริหารการศึกษา ร่วมกัน
- 4) กำหนดบทบาท หน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน
- 5) พิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณา เลิกถล่มโรงเรียนตามความเหมาะสม
- 6) ของงบประมาณค่าพาหนะนักเรียนสำหรับนักเรียนทุกคนทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

#### (3) รูปแบบรวมบางชั้น

##### (3.1) รูปแบบ



ภาพประกอบที่ 20 รูปแบบเรียนรวมบางชั้น

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546)

### (3.2) วิธีดำเนินการ

1) นักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายในบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป.1-3 หรือ ป.4-6 ไปเรียนรวมกับเรียนหลัก เป็นต้น

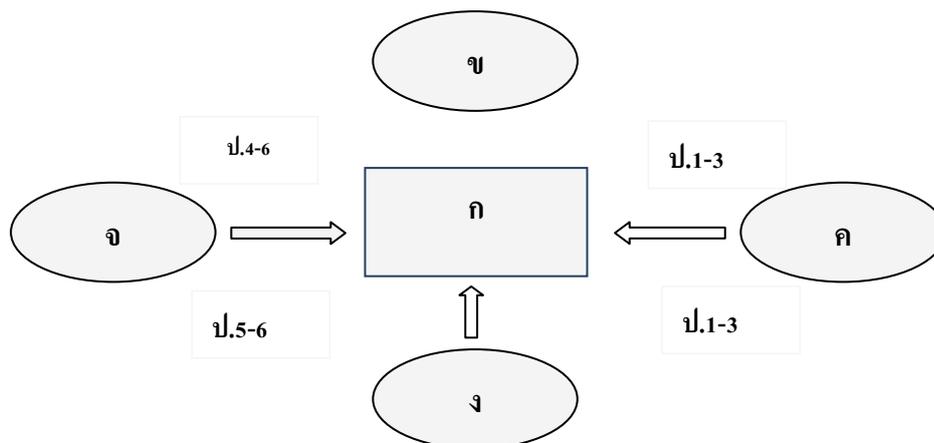
2) จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย สนับสนุนให้นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน

3) จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม

4) การบริหารจัดการ โรงเรียนในกรณีมีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่ายอยู่ให้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้บริหารของโรงเรียนหลัก เป็นผู้รักษาการในตำแหน่งของโรงเรียนเครือข่าย

### (4) รูปแบบ เรียนรวมช่วงชั้น

#### (4.1) รูปแบบ



ภาพประกอบที่ 21 รูปแบบการเรียนรวมช่วงชั้น  
(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546)

#### (4.2) วิธีดำเนินการ

##### 1) ขั้ววางแผนและเตรียมการ

1.1 ศึกษาข้อมูลโรงเรียนทั้งข้อมูลจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี จำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง การคมนาคมแล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงภาพที่ด้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาล ตำบล สภาพระยะการเดินทาง

1.2 จัดประชุมผู้บริหารสภาพศึกษานาเด็กเพื่อชี้แจงหรือหาหรือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือ

ก. จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่

- ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2)
- ศูนย์ ป. 1-2
- ศูนย์ ป. 3-4
- ศูนย์ ป. 5-6

หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข. วางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตามระดับช่วงชั้น ตามความรู้ความสามารถและความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์จำนวนครูที่จะทำการการสอนจริงในชั้นเรียน

ค. ประชุมผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและข้าราชการครูทุกคน ตามจุดศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเรียนรวมช่วงชั้น เพื่อวางแผนร่วมกันในการบริหารและจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

2) ประชุมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

3) จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล (รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอ ตำบล และโรงเรียน

5) ดำเนินการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

6) ด้านการจัดการเรียนการสอน จัดครูในตำบลรวมกันแล้วพิจารณา จัดครูผู้และผู้บริหาร โรงเรียนเป็นทีมตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่างๆ

7) ด้านการบริหารจัดการ

- ทุกโรงเรียนยังคงมีสภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารจัดการตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ

- การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนทุกโรงเรียนมีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น

- การบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนโรงเรียนนั้นร่วมกันวางแผนในเรื่องต่างๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุสื่อการสอน งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่างๆ เป็นต้น

- ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนโดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้นๆ

- ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิม ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับปฏิบัติงานตามภารกิจโดยการจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัว

นักเรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อ หรือวัสดุร่วมกัน จากนั้น จัดแย่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น

- การจัดและประเมินผลการเรียน ตามหลักสูตรให้ครูผู้สอน ประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ ทำการวัดประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่งผลการวัดการประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของนักเรียนชั้นนั้นๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน

- การบริหารงานบุคคลผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลนักเรียนและปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่นๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้นๆ โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้นๆ

- การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน

- ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุนค่าพาหนะให้นักเรียนทุกคน จัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้นักเรียนได้เดินทางปลอดภัย

#### (5) รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน”

(5.1) รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน” เกิดขึ้นจากการดำเนินการรวมศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่างๆ แต่เนื่องจากนักเรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่สามารถเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนหลักได้ เนื่องจากห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก ดังนั้น นักเรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

#### (5.2) วิธีการดำเนินการ

- 1) ประสานงานชุมชน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน
  - 2) จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับนักเรียน
  - 3) จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุ อื่นๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 4) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน
- สรุปการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กแบบรวมศูนย์โรงเรียน คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียน ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทุกชั้นเรียน

เรียนรวมกันบางชั้นเรียน หรือเรียนรวมกันเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการร่วมกัน

#### (6) รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

(6.1) รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรเป็นแบบภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตร ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่การนำหลักสูตรไปใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้นอาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหาวิชาตามช่วงชั้น

(6.2) การจัดชั้นเรียนแบบช่วง อาจจะทำให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป.1-2, ป.4-6, ป.1-3 เป็นต้น

(6.3) สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้ การศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรมเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

#### (6.4) วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้น
- 2) เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการสอนหลายชั้น
- 3) เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิตและ ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

#### (6.5) วิธีการดำเนินการ

ในการจัดการชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหาวิชาดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ได้ดังนี้

- 1) ประชุมคณะครูใน โรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกัน

2) ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นเรียน

3) จัดทำตารางสอนในแต่ละช่วงชั้นเรียน

4) กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน

5) ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียนจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้

6) ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้

7) จัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

8) ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

#### (6.6) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นกรณี (Case Study) ได้ เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ส่งผลให้คุณภาพนักเรียน ดีขึ้น

2) ชุมชนเข้ามาเป็นส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียน หรือนำนักเรียนไปเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชน จึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ และมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนการเป็นองค์กรความรู้ให้โรงเรียนตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ

3) ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ คือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียนรวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษาปัจจุบันดังนั้น การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จึงเท่ากับ เป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานอันเป็นภารกิจสำคัญของงานการปฏิบัติการสอนของครูและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

4) ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้าน ค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านค่าพาหนะเดินทางของนักเรียน

ค่าประกันชีวิต หรือ อุบัติเหตุในการเดินทางของนักเรียน หรือการจัดการยานพาหนะรวมทั้ง ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

### (6.7) เงื่อนไขความสำเร็จ

#### 1) การพัฒนาศักยภาพครู

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของครูในเรื่องการบูรณาการเนื้อหารายวิชาให้สอดคล้องกับช่วงชั้นของโรงเรียน ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่ ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและนำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจของทุกโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว

#### 2) การลดงานธุรการของโรงเรียน

เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตรากำลังด้านธุรการให้แก่โรงเรียน หรืออาจพิจารณาสนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการในด้านนี้

#### 3) การจัดแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญ

เพื่อให้การเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นไปอย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพหลังจาก จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โรงเรียนควรมีแนวทางจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

(1) การใช้สื่อเทคโนโลยี หรือ นวัตกรรมต่างๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดหาคอมพิวเตอร์ และ การผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ (CAD) เป็นต้น

(2) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ในท้องถิ่น

(3) การเป็นเครือข่ายและการจัดการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ เช่น การสหวิทยาการเรียนรู้ คอมพิวเตอร์ การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) หรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ การเข้าค่ายทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ และ การแข่งขันกีฬา หรือ การแข่งขันทางวิชาการต่างๆ ด้วย เป็นต้น

ส่วนการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ สรุปได้ว่าเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับ สภาพปัญหาของโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นเรียน โดยการจัดการเรียนแบบช่วงชั้น และการพัฒนาหลักสูตร โดยการบูรณาการเนื้อหารายวิชาตามช่วงชั้น

#### 4) การดำเนินการตามกฎหมาย

การดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถ แก้ไขโดยวิธีการอื่นได้ เนื่องจากข้อมูลจำกัดต่างๆ มีความจำเป็นต้องดำเนินการรวมและเลิก ล้มโรงเรียนให้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรวมและเลิกล้มโรงเรียน ประถมศึกษา พ.ศ. 2524

### 2.11 การจัดเก็บดูแลคุณภาพระดับสถานศึกษา

เพื่อสร้างความมั่นใจแก่พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนต่อผู้เรียน ได้รับการพัฒนา ให้มีคุณภาพตามความคาดหวังที่กำหนดในมาตรฐานการเรียนรู้ และเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน ตามความคาดหวังของสถานศึกษา การกำกับดูแลคุณภาพการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและ การนำหลักสูตรไปใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง ได้แก่

#### (1) การนิเทศ ติดตาม การใช้หลักสูตร

การนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรเป็นกระบวนการสำคัญที่สถานศึกษา ใช้ในการควบคุมคุณภาพ โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของ การติดตาม เช่น การตรวจเยี่ยมและการสังเกตการณ์ในชั้นเรียน การสอนแนะ(Coaching) การตรวจแผนการจัดการเรียนรู้ การบันทึกรายงานหลังการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน เป็นต้น สถานศึกษาควรจัดให้มีแผนนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่าง เป็นระบบ ดำเนินการให้กระบวนการนิเทศเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษา บนพื้นฐานความรู้สึกรักที่เป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพระหว่างการเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับการนิเทศ ซึ่งจะ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดระบบการนิเทศ ติดตาม ที่เป็นกัลยาณมิตรดังกล่าวแล้วควร ดำเนินการดังนี้

- ร่วมกันกำหนดความต้องการในการรับการนิเทศหรือกำกับ ติดตาม เพื่อเฝ้าระวังมิให้คุณภาพการจัดการจัดทำและใช้หลักสูตรเกิดปัญหา อุปสรรคและ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

- สร้างความเข้าใจและทัศนคติเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรในเชิงบวกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาว่า มิได้เป็นกระบวนการจับผิด แต่เป็นกระบวนการดูแล ช่วยเหลือเพื่อให้การใช้หลักสูตรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- กำหนดข้อตกลงเพื่อการขับเคลื่อน การนิเทศติดตามร่วมกัน และมีแผนการดำเนินการอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการให้มีกรณีศึกษา ติดตามอย่างเป็นระบบครบวงจรทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม

## (2) การประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้สถานศึกษามีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน และการเตรียมความพร้อมสำหรับประกันคุณภาพภายนอก เป็นระบบควบคุมคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนว่าจะสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาต้องจัดระบบประกันคุณภาพที่เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นต้องมีการดำเนินการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนพัฒนาคุณภาพ มีเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน แผนปฏิบัติการต้องเน้นผลคุณภาพผู้เรียน มีการรายงานผลเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง และนำผลการใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

## (3) การวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตร

การวิจัยเป็นที่มาของข้อมูลข่าวสารที่แม่นยำ แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา สาเหตุ และแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้สถานศึกษาสามารถจัดหลักสูตรการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานศึกษาควรดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) การวิจัยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อนำผลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสม สอดคล้องกับผู้เรียน และความต้องการของผู้ปกครองชุมชนอย่างชัดเจน เช่น

- การประเมินตัวหลักสูตร โดยมีหัวข้อในการพิจารณา เช่น ความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักสูตร ความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบ ความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและกรอบหลักสูตรท้องถิ่น ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน ความเหมาะสมของแนวทางการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และระบบการวัดและประเมินผล เป็นต้น

- การประเมินความต้องการจำเป็นในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพของนักเรียนในอนาคตเพื่อนำมาใช้กำหนดโปรแกรมการเรียน และเวลาเรียน
- การประเมินความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนาผู้เรียนเพื่อนำมาใช้กำหนดโปรแกรมการเรียนและโครงการต่างๆ

## 2) การวิจัยประเมินผลการใช้หลักสูตร

การประเมินการใช้หลักสูตรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีความตระหนักในการปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย คุณธรรม บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ระดับชาติ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข กระบวนการประเมินผลการใช้หลักสูตรสามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการใช้หลักสูตร และเมื่อนำหลักสูตรไปใช้เรียบร้อยแล้วหรือการติดตามผลผลิตของหลักสูตร คือผู้เรียนที่จบการศึกษาตามหลักสูตรนั่นเอง

เพื่อให้การประเมินผลการใช้หลักสูตรบรรลุเป้าหมายของการควบคุมคุณภาพนักศึกษาควรจัดให้มีการประเมินทั้งระบบ คือ

- 2.1) กำหนดการประเมินการใช้หลักสูตร เป็นกิจกรรมหลักของสถานศึกษา
- 2.2) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการใช้หลักสูตร ด้วยตนเองให้เกิดขึ้นกับคณะครู
- 2.3) วางระบบเครือข่ายการทำงาน และมอบหมายงานการประเมินให้คณะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคณะดำเนินการประเมินเป็นระยะๆ โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าคณะใดต้องประเมินรายการใดบ้าง
- 2.4) สรุปการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

การประเมินผลการใช้หลักสูตรมีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญคือ พิจารณาองค์ประกอบของหลักสูตรที่จะประเมิน พิจารณาหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ออกแบบการจัดเก็บข้อมูลดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไปสำหรับประเด็นในการประเมินนั้น สามารถประเมินได้ทั้งเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการใช้หลักสูตรกระบวนการใช้หลักสูตร และผลจากการใช้หลักสูตร อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาควรมุ่งเน้นการประเมินส่วนที่เกี่ยวข้องต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ และควร

คำนึงถึงทั้งผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และคุณลักษณะของผู้เรียน สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ โดยนำผลการประเมินระดับสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ เช่น ผลคะแนน NT, O-net มาพิจารณาทั้งผลการประเมินในภาพรวม และผลการประเมินที่แยก รายวิชา และแยกรายมาตรฐาน หากผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง ควร ศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งสาเหตุย่อมเกิดจากปัจจัยและกระบวนการใช้ หลักสูตรนั่นเอง จากนั้นจึงหาวิธีแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาคุณภาพต่อไป

### ประเด็นเกี่ยวข้องในการประเมินผลการใช้หลักสูตร

ปัจจัยของการใช้หลักสูตร	กระบวนการใช้หลักสูตร	ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
<ul style="list-style-type: none"> <li>● หลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>● ความพร้อมของบุคลากร</li> <li>● ทักษะการถ่ายทอดของครู</li> <li>● เทคนิคการสอน</li> <li>● สื่อการเรียนการสอน</li> <li>● การวัดผลประเมินผล</li> <li>● การบริหารจัดการ</li> </ul> <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การออกแบบและการจัดการเรียนรู้ของครู</li> <li>● การนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร</li> <li>● การประเมินผลการเรียนรู้</li> </ul> <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด</li> <li>● การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน</li> <li>● คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน</li> <li>● ความสำเร็จในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ</li> </ul> <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>

นอกจากนั้นสถานศึกษาควรสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยปฏิบัติการ (Action research) เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง โดยการวิจัยนี้อาจเริ่มจากการเลือกปัญหาการวิจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อผู้เรียนมากที่สุดก่อน และที่มาของปัญหาการวิจัยอาจเกิดจากผู้เรียน เช่น ปัญหาพฤติกรรม ปัญหาการเรียนรู้ เป็นต้น หรืออาจเกิดการจัดการเรียนการสอนของครูไม่เหมาะสมสอดคล้องกับผู้เรียน เมื่อได้ปัญหาการจัดการวิจัยแล้วจึงดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### 3. การส่งเสริมสนับสนุนระดับสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่นำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนจึงจำเป็นต้องจัดมาตรการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ในสถานศึกษาในด้านต่างๆ ที่สำคัญ(สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,มปป.) ได้แก่

### 3.1 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาหลักสูตรและใช้หลักสูตร ซึ่งในที่สุดจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาและใช้หลักสูตรแบบอิงมาตรฐานให้ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรเป็นระบบ ต่อเนื่อง เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการวัดประเมินผลโดยมีมาตรฐานและตัวชี้วัดเป็นเป้าหมาย การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การฝึกทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม รูปแบบการพัฒนาบุคลากรจะต้องใช้การนิเทศทั้งแบบกลุ่มและเป็นรายบุคคล โดยการสอนแนะ (Coaching) การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และจะต้องได้รับการประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรกำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) มอบหมายให้มีคณะทำงานดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องดำเนินงานและมีบทบาทในเรื่องนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 2) ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรม ทั้งเป็นระยะสั้นและแผนระยะยาว
- 3) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผน ซึ่งอาจดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การประชุมสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน โดยเฉพาะเน้นการพัฒนาครูผู้สอนซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปใช้ ครูจะต้องสามารถจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของหลักสูตร และการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การนำหลักสูตรไปใช้บรรลุเป้าหมาย
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีมุม หรือศูนย์รวมความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐาน เพื่อการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง
- 5) ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเข้าอบรม แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องเป็นที่ปรึกษาของครูในกรณีที่มีปัญหาทางด้านวิชาการหรือบริหารจัดการ และควรจัดให้มีการประชุมเพื่อแก้ปัญหา ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแสวงหาวิธีการใช้หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ

### 3.2 การสนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมงานวิชาการ

การบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนตามสภาวะของการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐาน เป็นการปรับกระบวนการทัศน์การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนที่แตกต่างไปจากเดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องจัดทรัพยากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่

- 1) จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนาหลักสูตร และติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร รวมทั้งงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร และจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ
- 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีสื่อวัสดุอุปกรณ์และเอกสารต่างๆ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับความต้องการ ให้มีห้องเรียน และห้องพิเศษต่างๆ อย่างเพียงพอ เช่น ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ โรงฝึกงาน ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายห้องประชุมขนาดต่างๆ สนามกีฬาและโรงเรียนเป็นต้น
- 3) จัดสรรการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า โดยเฉพาะด้านการใช้อาคารสถานที่ต่างๆ เช่น คำนึงถึงขนาดของห้องเรียนและจำนวนห้องเรียน ห้องสมุด ที่เอื้ออำนวยให้การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ
- 4) บริหารทรัพยากรบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดครูเข้าสอนเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะครูจะเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้จึงควรจัดให้ครูได้สอนตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัด รวมทั้งการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### 3.3 การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม

การจะส่งเสริมให้การจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ ภายในสถานศึกษา และสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา

- 1) ให้ฝ่ายต่างๆ ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร ครูและนักเรียนซึ่งเป็นผู้ได้รับผลโดยตรงจากการใช้หลักสูตร ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาหลักสูตร และตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศการร่วมคิด ร่วมทำ สถานศึกษาควรจัดสรรเวลาให้ครู ได้วางแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม พยายามลดภาระงานอื่นๆ ของครู โดยให้มุ่งที่งานสอนเป็นหลัก
- 3) สร้างเครือข่ายให้เกิดการมีส่วนร่วม และการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งอาจเป็นเครือข่ายภายใน เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง หรือเครือข่ายภายนอก เช่น เครือข่ายสถานศึกษา เครือข่ายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสามารถจะสนับสนุนและส่งเสริมให้มีทรัพยากรและปัจจัยเพิ่มขึ้นในการบริหารจัดการหลักสูตรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

### 3.4 การส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ

ความสำเร็จในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

- 1) จัดระบบการบริหารงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องการจัดกลุ่มผู้เรียนและโครงการที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และคุณธรรม การจัดตารางสอนของสถานศึกษา การลงโทษและให้รางวัลผู้เรียน
- 2) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ มุมค้นคว้า แก่ครูผู้สอนและนักเรียน การพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน
- 3) สนับสนุนให้มีระบบข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความเป็นอยู่ ทรัพยากร เศรษฐกิจ อาชีพ และความต้องการของท้องถิ่น เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ ครูสามารถนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ให้เพื่อนครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมความเป็นนักวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอีกด้วย

#### 4. หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ

##### 4.1 ความเป็นมา

แนวคิดในการพัฒนาหลักธรรมาภิบาล หรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี มีการกล่าวถึงเป็นระยะเวลาดวงของนักวิชาการ ตั้งแต่ช่วงก่อนการใช้แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ซึ่งได้มีการกล่าวถึงในแผนพัฒนาฉบับดังกล่าว แต่ยังไม่ค่อยแพร่หลาย ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ แนวคิดยังขาดความชัดเจน และคนส่วนใหญ่ยังไม่สนใจ เมื่อประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจและการเงิน และเมื่อ รัฐบาลของนายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย ได้เข้ามาบริหารประเทศในปลายปี 2540 ภาวะ แวดล้อมและเงื่อนไขการปฏิวัติเศรษฐกิจ ทำให้รัฐบาลต้องหันมาให้ความสนใจประเด็นนี้ อย่างจริงจัง โดยได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประเทศชาติต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณะสังคมและประเทศ เพื่อพลิกฟื้นภาวะ วิกฤติทางเศรษฐกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศให้ สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันสถานการณ์

รัฐบาลได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม 2540 ขอความร่วมมือจากมูลนิธิ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในการดำเนินการค้นคว้า วิจัย เพื่อเสนอแนะแนวทางที่ เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการแก้ปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และเพื่อ เสริมสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนถาวรโดยเร็วที่สุด คณะทำงานเพื่อเสนอแนะแนว ทางแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ได้ระดมนักคิดในประเทศหลายสาขาที่อาสาสมัครมาร่วม ทำงานและได้จัดเอกสารข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทย เสนอต่อนายกรัฐมนตรีเมื่อ วันที่ 23 เมษายน 2542 ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน จัดทำบันทึกเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

คณะรัฐมนตรีในการประชุมวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้มีมติเห็นชอบตาม ข้อเสนอและเห็นสมควรให้เร่งสร้างธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นแกนนำในการ พัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยให้จัดทำเป็นร่างระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และเห็นชอบร่าง ระเบียบดังกล่าวเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2542 โดยนายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระเบียบ เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2542 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป

เล่ม 116 ตอนที่ 63 วันที่ 10 สิงหาคม 2542 ระเบียบมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542:1-2)

#### 4.2 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) นำเสนอว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะและ อภิบาล ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษใช้คำว่า Good Governance หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ทุกกลุ่ม ได้ในส่วนที่ควรจะได้ ด้วยวิธีการบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ยึดมั่นในหลักคุณธรรม และตอบสนองความต้องการของคนที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

อานันท์ ปันยารชุน (2542) นำเสนอว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง เป็นผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานประโยชน์หลากหลายและขัดแย้งกันได้

สมเกียรติ บุญญาบัญชา (2545) นำเสนอธรรมาภิบาลว่า Good Governance มีการใช้ศัพท์อยู่หลายคำ ได้แก่ ธรรมาภิบาล การปกครองที่ดี ธรรมรัฐ อย่างไรก็ตาม การใช้ศัพท์เหล่านี้โดยศัพท์ หมายถึง กติกา หรือกฎเกณฑ์ การบริหารปกครองที่ดีเหมาะสมเป็นธรรม ที่ใช้ในการบำรุงรักษาสังคม บ้านเมือง อันหมายถึงการจัดการบริหารทรัพยากรและสังคมที่ดีในทุกๆ ด้านและทุกๆ ระดับ รวมถึงการจัดระเบียบองค์กร และกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชน ชมรม และสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคลและภาคประชาสังคม

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง กติกา หรือกฎเกณฑ์ ที่เหมาะสม เป็นธรรม ในการบริหารจัดการที่ดี มีการผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลาย ทำให้บุคคลหรือสถาบันมีผลประโยชน์ร่วมกัน และสามารถตอบสนองความต้องการของคนที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐานอย่างน้อย 6 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2549) ดังนี้

### 1. หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรมการบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

ในระดับประเทศหมายถึง กระบวนการเสนอร่างกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นจะต้องไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญ บังคับใช้กับทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

ในระดับภาครัฐ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานร่วมกันภายในภาครัฐ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารที่ใช้ในการบริหารงบประมาณ พัสดุ และบริหารงานบุคคล ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการพิจารณาปรับปรุงตามแผนที่ค่องตัวและรับผิดชอบต่อผลงานและประชาชนของแต่ละองค์กร

ในระดับองค์กร หมายถึง กฎ กติกาที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงต่อเวลา การให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงข้อตกลงการปรับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร

### 2. หลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

ในระดับประเทศ ประชาชนแต่ละคนทำหน้าที่อย่างถูกต้อง คือ เลือกรับงานที่สุจริตและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ต่อส่วนรวม ปฏิบัติตามกฎหมายและเป็นพลเมืองดี คือ ถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ได้แก่ สัจจะ (การรักษาความสัตย์) ทมะ (การรู้จักข่มในตนเอง) ขันติ (การอดทน อดกลั้น และอดออม) และจาคะ (การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต) ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ พระราชทานแก่คนไทยทุกคน โอกาสครบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ (ปี 2525) ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่ประชาชนด้วย

ในระดับภาครัฐ ผู้แทนประชาชนที่เข้าไปบริหารราชการต้องเข้าสู่หน้าที่ด้วยความชอบธรรม ทั้งเจ้าหน้าที่ ของรัฐฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำจะต้องปฏิบัติ

ตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

ในระดับองค์กร เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และปฏิบัติตามข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วย จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 ที่มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ร่วมงาน และต่อประชาชนและสังคม

### 3. หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

ในระดับประเทศ ประชาชนมีอิสระในการสื่อสารข้อมูลชนสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และมีจริยธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้

ในระดับภาครัฐ การตัดสินใจและปฏิบัติงานของรัฐต้องมีความโปร่งใส เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญ ฝนการสินสินลงทุนที่เหมาะสมของภาครัฐข้อมูลข่าวสารของภาครัฐจะช่วยให้ภาคธุรกิจเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสกว้างขวางในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ของรัฐเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็นและใช้สิทธิทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริง อันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาลโดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

ในระดับองค์กร ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะคิดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2532 กำหนดให้หน่วยงาน ของรัฐกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และภายในองค์กรจะต้องมีความโปร่งใส ในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร

#### 4. หลักความมีส่วนร่วม

หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

ในระดับประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กำหนดให้ บุคคลให้ บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่จะมีส่วนหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน (มาตรา 60) และให้รัฐส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบใช้อำนาจรัฐทุกระดับ (มาตรา 76) นอกจากนี้ยังให้รัฐต้องกระจายอำนาจ ให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและ สาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความต้องพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัด (มาตรา 78) และให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาอบรมด้วย (มาตรา 81)

ในระดับภาครัฐ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ. 2548 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับฟังการแสดงความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของชาติที่มีข้อโต้เถียง หลายฝ่ายเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของรัฐ ในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อประชาชน และควรมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงงานให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น

ในระดับองค์กร จะต้องมีการวางระบบการรับฟังความเห็นและการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และขณะเดียวกันภายในองค์กรเอง จะต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารภายในด้วย

#### 5. หลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน

ในระดับประเทศ ประชาชนรู้ เข้าใจการใช้สิทธิ เสรีภาพและปฏิบัติหน้าที่ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและใช้อำนาจโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และมีความรับผิดชอบหน้าที่ของภาครัฐธุรกิจเอกชนมีหน้าที่สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ให้ผู้บริโภคและไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่น

ในระดับภาครัฐ มาตรา 88 ของรัฐธรรมนูญกำหนดแนวทางสำหรับการตรากฎหมายและการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยในการแถลงนโยบายต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรีที่จะเข้ารับบริหารราชการแผ่นดิน ต้องชี้แจงต่อรัฐสภาให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการใดเพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ และต้องจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินการรวมทั้งปัญหาและอุปสรรค เสนอต่อรัฐสภา ปีละหนึ่งครั้ง การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะต้องมีความชัดเจน โดยให้ฝ่ายการเมืองรับผิดชอบในเรื่องนโยบาย ส่วนฝ่ายประจำรับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุตามนโยบาย กรณีเกิดปัญหาในสังคม ภาครัฐต้องชี้แจงต่อประชาชนได้

ในระดับองค์กรมีการกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ลงสู่ระดับกลาง เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจน และมีรายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงาน ที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จณรงค์ให้ประชาชนรับผิดชอบด้วย

#### 6. หลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถ แข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ในระดับประเทศ การใช้ทรัพยากรของประเทศต้องเป็นไปด้วยความประหยัด หมุนเวียนใช้ และสร้างทดแทนใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดการเกิดมลภาวะทั้งในดิน ในน้ำและบนอากาศ เพื่อการส่งทอดทรัพยากรที่มีความสมบูรณ์ให้คนไทยรุ่นถัดไป

ในระดับภาครัฐ ทุกหน่วยงานจะต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด มีรายงานผลการทำงานและแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีความเข้าใจอย่างดีในเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของโครงการ

ในระดับองค์กร ผู้บริหารต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบทั้งหมดเพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานที่ภาครัฐกิจ เอกชน หรือภาคประชาชนทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าออกไปเพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และพัฒนา ความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มุ่งเน้นให้หน่วยงานทั้งในระดับประเทศ ระดับภาครัฐ และระดับองค์กร ดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม คือความถูกต้องเป็นธรรม หลักคุณธรรมที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม หลักความโปร่งใส โดยการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันหลักความมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ เสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ หลักความรับผิดชอบ คือความตระหนักในสิทธิหน้าที่และสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า คือการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4.3. พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการ ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำพึงประสงค์ จึงจะสามารถบริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพผลตามหลักการบริหารสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลได้พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลเป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำพึงประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมผู้นำระดับองค์กร เฉพาะองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐและระดับประเทศต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2549) รายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำตามหลักนิติธรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับบัญชาเป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนดคกฏ กติกา ตลอดจนข้อตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก
2. พฤติกรรมผู้นำหลักคุณธรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

3. พฤติกรรมผู้นำตามหลักความโปร่งใส หมายถึง ลักษณะของ ผู้บริหารเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร โดยปรับปรุงกลไกการทำงานทุกขั้นตอนให้มีความโปร่งใส

4. พฤติกรรมผู้นำตามหลักการมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะของ ผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์กร เช่น การแจ้งและแสดงความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. พฤติกรรมผู้นำตามหลักความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะของ ผู้บริหารเกี่ยวกับการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของทุกสังคม และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความรับผิดชอบ เห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน

6. พฤติกรรมผู้นำตามหลักความคุ้มค่า หมายถึง ลักษณะของ ผู้บริหาร ในการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดย ธรรมชาติให้มีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถ และรักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความถูกต้อง เป็นธรรม มีความเข้าใจและ ร่วมกันทำงานอย่างโปร่งใส โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง องค์กร และต่อสังคม ทั้งนี้ต้องให้เกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างประหยัด และให้เกิดการพัฒนา

#### 4.4 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนและ องค์กร

ญาใจ พัฒนาสุขสวัสดิ์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักธรรมาภิบาล กับการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบ CEO ของรัฐวิสาหกิจและ นักบริหารระดับสูงของข้าราชการพลเรือน (SES) ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งยังคงเป็นเดิม แต่การใช้ดุลยพินิจของผู้มีอำนาจได้ถูกจำกัดขอบเขตลงด้วย ระบบการสรรหาในรูปคณะกรรมการ แต่อย่างไรก็ตามการได้มาซึ่ง CEO ของรัฐวิสาหกิจ และนักบริหารระดับสูงของข้าราชการพลเรือน (SES) บางกรณีมีลักษณะเป็นเพียงรูปแบบ

เท่านั้น สำหรับในมิติทางองค์การพบว่า การนำระบบใหม่มาใช้ยังคงมีปัญหาในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ไม่คล่องตัว ล่าช้าและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของแก่นสารการสรรหาบุคคล แต่นับเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพแก่หน่วยงานต่อไป ส่วนมิติทางกาตรวจสอบนั้น ได้สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมดั้งเดิมแบบไทยๆ โดยผู้มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การสามารถตรวจสอบการมาซึ่ง CEO ของรัฐวิสาหกิจและนักบริหารระดับสูงของข้าราชการพลเรือน (SES) ว่ามีความโปร่งใสเพียงใด สำหรับมิติทางความยุติธรรมนั้นปรากฏว่า ในขณะที่ประเทศมีศาลปกครอง ซึ่งสามารถเป็นที่พึ่งแห่งใหม่ของการสร้างความเป็นธรรมในระบบสังคมไทย เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในการสรรหาข้างต้น

ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์ (2545:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลในความหมายของภาครัฐ เอกชนและประชาชน กรณีโครงการโรงไฟฟ้าหลังความร้อนถ่านหิน “หินกรูด” พบว่า หลักนิติธรรมคือศูนย์กลางของหลักต่างๆ ในการสร้างธรรมาภิบาลในมุมมองของภาครัฐ จะเห็นได้ว่าในโครงสร้างโรงไฟฟ้าหินกรูดนี้ ประเด็นในการอ้างอิงและชี้แจงของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะเน้นในเรื่องของสัญญาผูกพันกับคู่สัญญาและการดำเนินการโครงการที่ชอบธรรม ตามกระบวนการของรัฐธรรมนูญเดิม ในส่วนของภาคเอกชน หลักธรรมาภิบาลที่ภาคเอกชนยึดถือและให้ความสำคัญเป็นพิเศษมากกว่าว่าหลักอื่นๆ คือ หลักนิติธรรมและหลักความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่หลักการมีส่วนร่วมคือหัวใจของภาคประชาชนในการที่จะสร้างธรรมาภิบาล ภาคประชาชนเห็นว่าประชาชนควรได้รับโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย การพิจารณาตลอดจนถึงขั้นตอนของการดำเนินโครงการ จากแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์ปรากฏการณ์กรณีหินกรูด ในทัศนะของภาคประชาชนหลักอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบที่อยู่รอบหลักการมีส่วนร่วมเท่านั้น

อัครพงษ์ เทพิน (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 พบว่า การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลในการบริหาร โดยรวมและรายด้านไม่

แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมไม่แตกต่างกันและการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุวิทย์ ทองสันทัด (2550:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารงานโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 536 คน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 188 คน ขนาดกลางจำนวน 224 คน และขนาดใหญ่จำนวน 124 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้ t-test, t-Fest และค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายตามวิธีของเพียร์สัน (Pearson'Product Moment Correlation) ผลการวิจัยพบว่า (1) พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก (2) ประสิทธิผลการบริหารงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก (3) พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนแตกต่างกัน(4) พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่างกัน ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน (5) ประสิทธิผลในการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน พบว่า ประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน (6) พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สำหรับโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน (7) ประสิทธิผลในการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

โรงเรียนกับครูผู้สอน ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กมีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สำหรับโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน (8) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก (9) งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางพัฒนาพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ไว้ด้วย

##### 5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาพบว่ามีความที่ใช้เรียกอยู่หลายคำ เช่น เทคนิค (Technique) วิธีการ (Method) การส่งเสริม (Delivery) ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหลักการหรือทฤษฎีกับการฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งก็สอดคล้องกับนงลักษณ์ สินสืบผล (2542) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทำได้ 3 ลักษณะ คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการฝึกฝนตนเองส่วนอรุณ รัชธรรม (2541) แบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งใช้วิธีการศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และการพัฒนาเป็นกลุ่ม จะใช้วิธีการบรรยาย การประชุม อภิปราย การอภิปรายรายปัญหา และการประชุมเชิงปฏิบัติ การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษารูปแบบเหตุการณ์การระดมสมอง และเกมการบริหาร กัญรัตน์ เมืองสง (2550) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติ การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการฝึกทำ SWOT Analysis ซึ่งก็สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของกรมสามัญ (2540) และแนวคิดของทรูเลฟ (Truelove. 1992) ได้เสนอวิธีการพัฒนาเป็น 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม สำหรับ Dessler. (1991; อ้างถึงใน บรูพาทิส พลอยสุวรรณ. 2539) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 ลักษณะ ซึ่งมีส่วนที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ดังนี้ วิชณะปฏิบัติงาน ได้แก่ การสอนงาน แต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง วิธีนอกการปฏิบัติงาน ได้แก่ โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากนี้ Wentling. (1992) ได้เสนอวิธีการพัฒนาที่มีส่วนแตกต่างจากคนอื่นอีก

คือ การนำเสนอโดยวิทยากรการอภิปรายภายในกลุ่ม การสาธิต การอ่าน การฝึกหัด และ  
ทัศนศึกษา และ Dubrin. (1998) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มอดออกเป็น 5 วิธีคือ การ  
ทำความเข้าใจตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา

โดยสรุป วิธีการพัฒนาบุคลากร หมายถึง รูปแบบการพัฒนาที่ได้มีการกำหนด  
หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เทคนิควิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการ และการติดตามและ  
ประเมินผล โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้  
ความสามารถเต็มตามศักยภาพและครอบคลุมประกอบที่ต้องการ รวมถึงการคงรักษาสภาพที่  
ทรงคุณค่าขององค์การให้นานที่สุด โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการ  
พัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม (บุญมี ก่อบุญ. 2553) ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความ  
เหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองเพียงลำพัง  
ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียน  
โปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือ  
สถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม  
ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เน้น  
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ  
6 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการ  
สอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นติดตามและประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีตั้งแต่สอง  
คนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ  
แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่างๆ ผู้ผู้เรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียว  
เป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ  
การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน  
โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำ

ความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้นๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีม และให้ความเข้าใจในภาวะผู้นำทีม

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นตนเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงประเด็นที่ต้องการ โดยผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสต่างๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544) สมกิต บางโม (2550) สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงทำให้มีความกระตือรือร้น มีความสนใจต่อเนื่อง ประหยัดเวลา

เกิดทักษะและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และ Kho. (2001) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลก พบว่า การพัฒนาโดยการศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ดีที่สุด

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือ การแสดงท่าทางประกอบการเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

## 6. การจูงใจในการทำงานและการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเวลา

### 6.1 การจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเริ่มต้นได้จากทางกาย ทางจิตใจทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน สมควรศึกษาความเป็นมาจำกัดความ ความสำคัญ และทฤษฎีต่างๆ ของแรงจูงใจซึ่งมีลักษณะที่หลากหลาย โดยมีนักวิชาการศึกษาได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้แนวคิดที่ว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ตามวัตถุประสงค์ที่มีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือจูงใจ

ประเสริฐ แสงหิรัญ (2527) กล่าวว่า การจูงใจเป็นสภาวะการณ์ที่เร่งหรือกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมาย สภาวะการณ์ที่แสดงพฤติกรรมออกมานี้จะต้องมีสิ่งหนึ่งเป็นตัวผลักดันอย่างแน่นอน ตัวผลักดันนี้เรียกว่าแรงจูงใจ (Motive)

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2533) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์กรประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือพลังที่ผลักดันหรือเร้าความรู้สึกของบุคคลให้มีความสนใจ เต็มใจในการกระทำกิจกรรมหรือมีพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คาดหมาย

## 6.2 ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์มีมากมายจึงมีนักการศึกษาจัดประเภทแรงจูงใจ ออกเป็นหลายแบบแตกต่างกันดังนี้

ประเสริฐ แสงหิรัญ (2527) จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจปฐมภูมิหรือแรงขับปฐมภูมิ (Primary Motive or Primary Drive) คือแรงขับที่มาจากความต้องการของร่างกาย เช่น ความต้องการทางเพศ ความรัก
2. แรงจูงใจทุติยภูมิหรือแรงขับทุติยภูมิ (Secondary Motive or Secondary Drive) เป็นแรงจูงใจที่มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม บางครั้งเรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม ได้แก่ ฐานะทางสังคม ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทางสังคม

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2529) กล่าวว่า แรงจูงใจทางร่างกายแบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด หรือแรงจูงใจทางร่างกายมี 3 ชนิดดังนี้
  - 1.1 แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอดที่เกิดขึ้นรอบระยะเวลา ได้แก่ ความต้องการ ซึ่งจำเป็นประจำแก่ร่างกายเมื่อถึงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ความกระหาย การหายใจ
  - 1.2 แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นแรงจูงใจเมื่อเกิดขึ้นเมื่อมรสุมหรือภัยพิบัติ เช่น ความเจ็บปวด ความเหนื่อยล้า
  - 1.3 แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอดด้านจิตใจ เป็นแรงจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับ การรับข่าวสารและการตีความของข่าวสาร ซึ่งจำเป็นในการแสดงอาการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น แรงจูงใจนี้เป็นความอยากรู้อยากเห็น
2. แรงจูงใจทางสังคม เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ เช่น แรงจูงใจเกี่ยวกับการเป็นมารดา แรงจูงใจทางเพศ แรงจูงใจในการเป็นมิตรภาพ แรงจูงใจในทางมีอิทธิพลเหนืออื่น แรงจูงใจชนิดก้าวร้าวรุนแรง
3. แรงจูงใจส่วนบุคคล เป็นแรงจูงใจที่มีความซับซ้อนมากกว่าแรงจูงใจ 2 ประเภทแรก เป็นสิ่งผลักดันให้คนเราพยายามพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น ได้แก่ แรงจูงใจเพื่อความสำเร็จเป็นความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จในการทำกิจกรรมต่างๆ

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2533) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัล

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) หมายถึงแรงจูงใจที่มาจากภายนอก เช่น คำชม รางวัลและสิ่งตอบแทนต่างๆ

Melvin H.mark. (1976) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางเสรีวิทยา (Physiological Motive) ได้แก่ ความต้องการอากาศสำหรับหายใจ ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการการกระตุ้นจากสิ่งเร้า ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการการหลีกเลี่ยงจากความเจ็บปวด

2. แรงจูงใจจากจิตวิทยา (Psychological Motive) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักความเอาใจใส่ ความอยากรู้ ความต้องการยอมรับนับถือ ความต้องอำนาจ ความต้องความปลอดภัย

### 6.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ให้ทัศนะความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้ แรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหารและหัวหน้าหน่วยงานจะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีมากขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานในองค์กร เพราะแรงจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็น หรือความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรนั้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บุคคลในองค์กร
2. สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ช่วยทำให้การควบคุมงาน ดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาน
5. ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อมั่นในองค์กรและพึงพอใจในการทำงาน
6. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 6.4 แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ

การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลป์สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้วิธีที่เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด (Be Strong) การจูงใจโดยวิธีมุ่งเน้นถึงผลงานผู้บริหารต้องการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานเป็นผลสำเร็จ

2. การดำเนินงานแบบใช้ศิลปะและเทคนิค(Be Good) การจูงใจวิธีนี้มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดี ในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานและสมาชิกของหน่วยงาน โดยถือว่าผู้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงานอยู่ทำงานร่วมกันเสมือนญาติที่สนิทสนมกัน ผู้บริหารจะพยายามอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation) การจูงใจวิธีนี้มุ่งจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับปฏิบัติ โดยจัดชั่วโมงทำงานให้เท่ากับค่าจ้างและแรงงานที่ทำให้หน่วยงาน มีการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของการทำงานไว้โดยวิธีการเจรจาต่อรองร่วมกัน

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation) การจูงใจวิธีนี้มีลักษณะเป็นไปในทางบวก ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีวัดผลงานไว้และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดความสามารถในการทำงานและกำหนดแรงจูงใจที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติได้ผลดี

5. การดำเนินการแบบให้แรงจูงใจตนเอง (Interallized Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

จึงสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารที่จะต้องสร้างสรรค์และขัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้จำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ดีขึ้น

## 6.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนด และควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ และแรงจูงใจก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันออกไปความรู้ในเรื่องดังกล่าว ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งเป็นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งได้นำเสนอ ดังนี้

6.5.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow' General Theory of Human Motivation) มาสโลว์ (Maslow. 1970) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่มีวันที่สิ้นสุด ความต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเรามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นที่จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็มีใช้แรงจูงใจในสำหรับ พฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นแรงจูงใจพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นความสำคัญ ในขณะที่ความ ต้องการนั้น ได้รับการตอบสนองแล้วก็มีความต้องการในขั้นลำดับชั้นของความ ต้องการนี้คือ “Hierachy of Need” ซึ่งมี 5 ลำดับชั้น โดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง ดังนี้

### 3.1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการที่ มนุษย์ต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ความต้องการด้านนี้ ได้แก่ ความ ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย

3.2) ความต้องการความปลอดภัย(Safety needs) เมื่อความต้องการ ด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยเป็นความรู้สึกที่ ต้องการความมั่นคงปลอดภัย การได้รับความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่างๆ

3.3) ความต้องการด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการมี มิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปๆ ไปต้องการให้สังคมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม

3.4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem needs) ต้องการได้รับการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเองและ เสรีภาพ

3.5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (The needs for self-actualization) เมื่อความต้องการทั้ง 4 ชั้นข้างต้น ได้รับการตอบสนอง แล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการอยากจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากจะเป็น

### 6.5.2 ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (McGregor's Theory)

McGregor (1990;อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร.2545)

เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของสถาบัน M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) ได้สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับตัวคนในหนังสือ “The Human Side of Enterprise” ข้อสมมุติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y(Theory X and Theory Y) ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของคนในลักษณะที่แตกต่างกันสองลักษณะดังปรากฏในรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธรรมชาติของคนไม่ชอบการทำงานของหนักเลยงาน</li> <li>2. ธรรมชาติของคนไม่ชอบมีความรับผิดชอบ บัดความรับผิดชอบ</li> <li>3. เพราะตนไม่ชอบทำงานและไม่มีมีความรับผิดชอบ จึงต้องจูงใจด้วยวิธีการให้ค่าตอบแทน ตามความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย</li> <li>4. ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะดีขึ้นถ้ามีการควบคุมอย่างใกล้ชิด</li> <li>5. คนทั่วไปขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีในการแก้ปัญหา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานเหมือนการเล่นกีฬาหรือการพักผ่อนหย่อนในถ้ามีสภาพแวดล้อมที่ดีและมีความพร้อมคนก็ชอบที่จะทำงาน</li> <li>2. คนมีความรับผิดชอบต้องการงานให้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>3. การจูงใจมิใช่เพียงแต่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้นคนยังต้องการมีความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความสำเร็จในชีวิต</li> <li>4. ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะสูงขึ้นถ้าได้รับการจูงใจที่ดี</li> <li>5. คนมีความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาถ้าโอกาสเหมาะสม</li> </ol>

#### 4.5.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Herzberg's Motivation-Hygiene Factor

Theory)

Herzberg ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่ง Western Reserve University กล่าวถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน โดยสามารถแยกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงใจเกี่ยวกับตัวงานที่ทำมี 6 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จในงานและการแก้ปัญหาได้

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอก การดได้รับเกียรติยศและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการทำงาน

- 1.3 ตัวงาน (Work Itself) หมายถึง งานประจำหรืองานที่มีการเปลี่ยนแปลงงานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพอใจในความรับผิดชอบต่องานและอำนาจหน้าที่ของตน
- 1.5 ความก้าวหน้า (Responsibility) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้รับเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย
- 1.6 โอกาสก้าวหน้า (Advancement) คือ การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานมี 8 ประการ คือ
- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือ ลักษณะของนโยบายและการบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสาร
- 2.2 เทคนิคการนิเทศ (Supervision Technical) หมายถึง วิธีการปฏิบัติในการนิเทศบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Supervisors Peers and Subordinators) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบัญชา เพื่อนและผู้บังคับบัญชา
- 2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพของปริมาณงานและความยากง่ายของงาน
- 2.5 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ลักษณะของงานที่มีผลต่อชีวิตส่วนตัวและความรู้สึกที่มีต่องาน
- 2.6 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนหรือการเลื่อนขั้น
- 2.7 สถานภาพ (Status) หมายถึง การอ้างอิงสิทธิทางสถานภาพที่เป็นองค์ประกอบในความรู้สึกเกี่ยวกับงาน
- 2.8 ความมั่นคงในงาน (Job security) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และงานที่ทำ
- ปัจจัยทั้งสองด้านเป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจ จะทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยอนามัยทำหน้าที่

เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยได้รับการตอบสนอง

สรุปแรงจูงใจเป็นความต้องการภายในกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงานแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ด้วงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า โอกาสก้าวหน้าและแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานมักจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่งได้แก่ นโยบายและการบริหารงานเทคนิคการนิเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชาสภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงานแรงจูงใจดังกล่าวเป็นที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

#### 6.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ การจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

วิพาพร โฝดสูงเนิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่าครูมีแนวจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 6 ด้าน คือด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง เมื่อมองในภาพรวมและพิจารณาตามเพศและอายุราชการ

อุกฤษฏ์ ฟูงขจร (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 6 ด้าน คือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเจริญเติบโต การยอมรับนับถือ เงินเดือนและความมั่นคงในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ธีระนัน พิรุณสุนทร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร พบว่าระดับขวัญใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือและด้านนโยบายและการบริหาร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเงินและสวัสดิการต่างๆ ด้านโอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบกระตุ้นและองค์ประกอบค้ำจุน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ( $X_{21}$ ) ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ( $X_{11}$ ) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $X_{24}$ ) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ( $X_{22}$ ) ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ( $X_{15}$ ) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $X_{23}$ ) เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ( $X_{25}$ )

ส่วน Quitugus. (1975) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวม พบว่าครูไม่พึงพอใจในสภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินค่าตอบแทนสถานะของครู และความช่วยเหลือของรัฐ โดยความพึงพอใจแปรเปลี่ยนไปตามอายุประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งการงาน นโยบายและการบริหาร

Ramseyer. (1976) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันช่วงตามทฤษฎีของเฮร์เบอร์ก พบว่าลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในหน่วยงาน ค่าจ้างตอบแทนมีส่วนอย่างมากที่ทำให้อาจารย์มีทัศนคติทางลบหรือทางบวกต่อสถาบัน

และ Barber. (1980) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าเพศอายุและประสบการณ์ในการสอนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยครูโรงเรียนประถมศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากเอกสารและงานวิจัยจากนักวิชาการศึกษาทั้งในและต่างประเทศสามารถสรุปได้ดังนี้ แรงจูงใจเป็นความต้องการภายในกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงานดังนั้น โรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้มาจากบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความ

พึงพอใจในงานที่ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

#### 4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเวลา

การศึกษาเรื่อง การบริหารเวลา มีประเด็นการศึกษาที่น่าสนใจหลายเรื่อง ผู้วิจัยได้พิจารณาศึกษาและนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

4.2.1 ความหมายของการบริหารเวลา Ferner. (1980. Successful Time Management. P.12) ได้กล่าวว่า การบริหารเวลา หมายถึง การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ซึ่งประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (doing things right)

ชุตินา พงศ์วรินทร์(2540) กล่าวว่า การใช้เวลาในการทำงานที่ดี คือ การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในการทำงานสิ่งหนึ่งๆ ให้สำเร็จเรียบร้อยตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพสมบูรณ์ที่สุด ภายใต้ความจำกัดของเวลาที่มีอยู่ ดังนั้นในการกระทำสิ่งใดๆ ควรตั้งเป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานให้ชัดเจน

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### 4.2.2 เทคนิคการบริหารเวลา

การบริหารเวลา เป็นการจัดระบบการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายของงานในหน้าที่ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีเทคนิควิธีการจัดสรรเวลาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการใช้เวลาอย่างมีค่าและมีประโยชน์ นั่นคือ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ในเทคนิคการบริหารเวลา ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Bill (วิชฤทธิ์ เพ็ชรเมือง. 2532; อ้างอิงจาก Bill. 1976. Getting Thing Done. P.120-122) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการใช้เวลา 10 ประการ ดังนี้

1. ต้องวางแผนในวันหนึ่งๆ ต้องยอมเสียเวลาวางแผน เพื่อป้องกันการงานอย่างสับสน และวางแผนการใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง แต่ควรใช้เวลาในการวางแผนอย่างเหมาะสม

2. ต้องตั้งสมาธิ หลักของการบริหารเวลา ไม่มีอะไรที่สำคัญมากไปกว่าสมาธิ สมาธิจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นการประหยัดเวลา

3. ต้องหยุดพักบ้าง การทำงานติดต่อกันนานๆ จะเกิดความเครียดสะสมกันมาก ทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานลดลง ควรพักผ่อนเพื่อรักษาสุขภาพ และลดความเครียด
  4. หลีกเลียงความไม่มีระเบียบ ควรจัดทำงานอย่างเป็นระเบียบตามลำดับก่อนหลังจะทำให้ใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  5. อย่าเป็นคนที่ต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบ การทำงานสมบูรณ์แบบ การทำงานสมบูรณ์แบบเสียเวลาโดยใช้เหตุ ควรทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สุดเหมาะสมกับเวลาที่มีอยู่
  6. อย่ากลัวที่จะต้องปฏิเสธ การตามใจตนหรือรับงานทุกอย่างที่เสนอ จะทำให้งานประจำวันที่ต้องหยุดชะงักหรือลดน้อยลง
  7. ผัดวันประกันพรุ่ง การผัดวันประกันพรุ่งนอกจากจะสร้างนิสัยทำงานที่ไม่ดีแล้วทำให้เสียเวลาทำงานโดยเปล่าประโยชน์
  8. ใช้วิธีผ่าตัด เมื่อมีงานสะสมกันมากๆ ควรจะสะสางให้หมดไป เป็นการประเมินงานปรับปรุงงานไปในตัว
  9. การมอบอำนาจหน้าที่ การรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการประหยัดเวลาทำงานของผู้บริหาร และเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับอำนาจด้วย
  10. อย่าเป็นคนบ้างาน การทำงานตลอดเวลาโดยไม่มีเวลาพักผ่อน นอกจากจะไม่เพิ่มประสิทธิภาพในงานแล้ว ยังเป็นการทำลายตัวเอง ทำลายครอบครัว ทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องเทคนิคของการบริหารเวลาเป็นอย่างดี และพิจารณานำเทคนิควิธีการบริหารเวลาไปใช้อย่างเหมาะสม

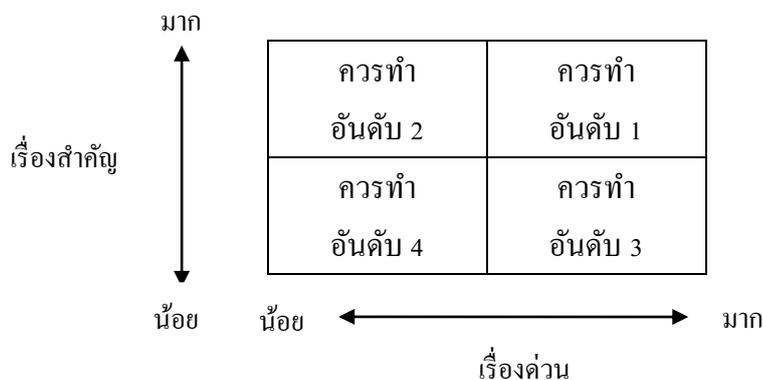
#### 4.2.3 หลักในการบริหารเวลา

ในการบริหารเวลานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เวลา การรู้เวลา หมายถึง การตรงต่อเวลา ตลอดจนการใช้เวลาอย่างมีค่าและประโยชน์ ในการใช้เวลาให้มีค่านั้น เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์(2537) ได้กล่าวถึงหลักในการบริหารเวลา ดังนี้

1. ตัดสินใจว่างานอะไรเป็นงานสำคัญแล้วจดบันทึกลงไป
2. พัฒนาพฤติกรรม ปรับปรุงนิสัย และวิธีการที่เราใช้ติดต่อกับคนอื่น
3. พิจารณางานอะไรเป็นงานของเรา งานที่เราต้องรับผิดชอบ งานอะไรที่เป็นความรับผิดชอบของคนอื่น

4. ตรวจสอบดูว่าขณะนี้เราใช้เวลาอย่างไร
  5. จัดลำดับความสำคัญของงาน งานอะไรควรทำก่อน งานอะไรควรทำทีหลัง
  6. พิจารณาว่างานแต่ละอย่างควรใช้เวลาทำเท่าใด
  7. งานกิจกรรมหรือการกระทำอะไรที่ทำให้เราเสียเวลา พยายามขจัดหรือลดให้น้อยลง
  8. ต้องแยกเอกสารให้เป็นประเภท เช่น ต้องอ่าน ควรอ่าน ไม่อ่านก็ได้
  9. จำแนกงานออกเป็นประเภท เช่น งานที่ควรจะทำเอง งานที่ควรจะมอบหมาย
  10. จัดโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบ โต๊ะทำงานมีไว้เพื่อทำงาน มิใช่ที่วางของ
  11. มีเทคนิคในการลด หรือขจัดตัวการที่ทำให้เสียเวลา
  12. เขียนรายงานการงานที่จะต้องทำให้วันรุ่งขึ้น โดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญของงานและดำเนินการตามนั้น
  13. วางเอกสารที่จะต้องทำในวันพรุ่งนี้ไว้ตรงหน้าก่อนจะกลับบ้าน
  14. จัดระบบและวางแผนการใช้เวลาตามลักษณะความสำคัญของงาน
  15. แบ่งเวลาให้แต่ละงานนั้น คือ เวลาใดควรจะทำอะไร
  16. ทำตารางการใช้เวลาหรือบันทึกในสมุดบันทึกประจำวัน
  17. ติดตามการใช้เวลาให้เป็นไปตามแผน
- นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์(2537) ได้สรุปเรื่องหลักสำคัญในการบริหารเวลา ไว้ดังนี้
1. มีเป้าหมายในการทำงาน
  2. จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ
  3. จัดสรรเวลาในแก่งานที่สำคัญมาก-น้อย แตกต่างกัน
  4. แบ่งเวลาว่าเวลาใดควรจะทำอย่างไร
  5. วางแผนการใช้เวลา
  6. มีเทคนิคในการขจัดหรือลดตัวการที่ทำให้เสียเวลา
  7. ติดตามผลการใช้เวลา
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2537) ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแยกแยะภารกิจที่เป็นเรื่องด่วนออกจากเรื่องสำคัญ แล้วจัดอันดับว่าจะทำเรื่องอะไรก่อนหลัง

(Prioritizing) วิธีง่ายๆ ที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้คือ สร้างรูปบนแกน 2 แกน แกนตามแนวตั้งเป็น เรื่องสำคัญ โดยแบ่งเป็นสำคัญมาก-น้อย แกนตามแนวนอนเป็นเรื่องด่วน โดยมีความด่วน มาก-น้อย การผสมผสานของสองแกนจะทำให้เกิด 4 ช่อง ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ เรื่องด่วน-เรื่องสำคัญ

จากภาพประกอบ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ตามลำดับ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2537)

1. ภารกิจนั้นเป็นเรื่องด่วนมาก สำคัญมาก เรื่องนั้นเป็นเรื่องวิกฤติ จงรีบทำทันทีซ้ำไม่ได้ เรื่องด่วนมากสำคัญมาก จึงเป็นเรื่องที่ควรจะรีบทำเป็นอันดับที่ 1
2. ภารกิจที่เป็นเรื่องสำคัญมาก แต่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ เรามีเวลาพอที่จะทำงานชิ้นนี้เราอาจมอบหมายงานนี้ให้คนอื่นทำหรือเราทำเองในภายหลัง แต่ต้องไม่ทิ้งงานนี้ไว้นานเกินไป เนื่องจากงานนี้เป็นงานสำคัญ อาจเป็นงานที่จะช่วยให้เราบรรลุเป้าหมาย เราจึงต้องทำงานนี้ แต่ทำเป็นอันดับ 2 ด้วยว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก แต่ไม่ใช่เรื่องด่วน
3. ภารกิจที่เป็นเรื่องด่วนมากแต่เป็นเรื่องไม่สำคัญ เราอาจพิจารณาเรื่องนี้เป็น 2 แนวทางนี้ แนวทางที่ 1 ทำเดี๋ยวนี้ ทำทันที แต่อย่าใช้เวลามาก รีบทำให้เสร็จ แนวทางที่ 2 มอบหมายให้คนอื่นทำเนื่องจากงานนี้ไม่สำคัญ จึงมอบให้คนอื่นทำแทนได้ เรื่องด่วนมาแต่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ จึงควรทำเป็นอันดับ 3
4. ถ้าเรื่องนั้นไม่ใช่เรื่องด่วน และเป็นเรื่องไม่สำคัญ เราควรถามตัวเองว่า ควรทำเรื่องนี้หรือไม่ เราอาจเก็บขึ้นชั้น เก็บใส่โต๊ะ ไม่สนใจหรือมอบหมายให้คนอื่นทำเรื่องที่ไม่ด่วนและไม่สำคัญจึงเป็นเรื่องที่ควรทำเป็นอันดับ 4

นอกจากการใช้เวลาดังกล่าวแล้ว แมคเคนซี (Mackenzie, 1972 : 130) ได้กล่าวถึง ผลการวิจัยเรื่อง การใช้เวลาในการบริหารงานและเวลาที่ใช้ในการดำเนินการในระดับต่างๆ ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานโดยการมอบหมายงานให้คนอื่นปฏิบัติ นั้นต้อง คำนึงถึง เขาเป็นผู้บริหารระดับใด และมอบหมายงานให้เหมาะสม เพราะการมอบหมายงาน จะมีผลกระทบต่อการบริหารเวลา ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานมี เวลาปฏิบัติเองไม่มากนัก ผู้บริหารระดับต้นจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานเอง และใช้ เวลาส่วนน้อยในการบริหารงาน ดังภาพประกอบข้างล่างนี้

ผู้บริหารสูงสุด	90%	10%
ผู้บริหารระดับสูง	บริหารงาน (มอบหมาย)	ปฏิบัติงาน (ทำเอง)
ผู้บริหารระดับกลาง		
ผู้บริหารระดับต้น	30%	70%

ภาพประกอบ สัดส่วนการบริหารงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต่างๆ

จากภาพประกอบนี้ อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดใช้เวลาส่วนใหญ่ประมาณ 90% ในการบริหารงานและมีเวลาปฏิบัติงานเองไม่มากนัก ประมาณ 10% ผู้บริหารระดับต้นใช้ เวลาส่วนน้อยประมาณ 30% ในการบริหารงาน และใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานเอง ประมาณ 70%

จากภาพจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารเมื่อดำรงตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด การมอบหมายงาน ให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนตนเองก็ยิ่งมากขึ้น ทำให้มีเวลาในการพิจารณาวางแผนงานมากขึ้นตาม ไปด้วย ตรงกันข้ามผู้บริหารระดับต้นจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ลงมือปฏิบัติงานเอง ทำให้มี เวลาในการบริหารน้อยกว่า ดังนั้นผู้บริหารที่รู้จักแบ่งเบาภาระหน้าที่ของตน โดยการ มอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับรองลงมาช่วยรับผิดชอบดำเนินการตามหลักการดังกล่าวจึง เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารเวลาของผู้บริหารมีประสิทธิภาพดีด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่ผู้บริหารจะได้รับจากการ นำเทคนิคการบริหารเวลาไปใช้ในการปฏิบัติงานว่า โดยตำแหน่งและหน้าที่ของผู้บริหาร จะต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานของคน ในแต่ละวันเราใช้เวลาเป็นจำนวนมากเพื่อติดต่อกับคน ก่อนที่เราจะบริหารคนอื่น เราจำเป็นต้องบริหารตนเอง และบริหารเวลาของเรา โดยรู้จักการใช้ เวลาและการบริหารเวลา การบริหารเวลาที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์นานัปการ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ชีวิตไม่ยุ่งเหยิง
2. ลดความเครียด มีความเครียดน้อยลง
3. ลดความวิตกกังวล
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
5. เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน
6. เพิ่มผลผลิตหรือผลงานให้กับตนเองและหน่วยงาน
7. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน
8. มีเวลาเป็นของตัวเอง เวลาที่จะใช้สำหรับครอบครัวและเพื่อผู้

จะกล่าวมา จะเห็นว่าการบริหารเวลามีความจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการช่วยปฏิบัติงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาในเรื่องการบริหารงานที่ดีจากการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติ ดังนั้นเทคนิคในการบริหารเวลาจึงเป็นการทำงานให้สำเร็จโดยคนอื่นช่วยทำด้วย

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเวลา การใช้เวลาของผู้บริหารและครู กับ ประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียนและตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียนมีผู้วิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ศึกษาไว้พอสังเขปดังนี้

สุวรรณ รุทชนารักษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเวลาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศิษย์ดีเด่น สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากการบริหาร การศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจกรรมนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการและ การเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชน จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาคือขนาด ของโรงเรียน ประสบการณ์ทางการศึกษา คุณวุฒิทางการศึกษา และเขตที่ตั้งโรงเรียน โดย ศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 พบพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นมีการบริหารเวลาโดยจัดเรียงลำดับตามภารกิจงานบริหาร การศึกษา คือ ลำดับที่ 1 การบริหารเวลาด้านงานวิชาการ รองลงมาคือการบริหารเวลาด้าน งานบุคลากร การบริหารเวลาด้านงานอาคารสถานที่ การบริหารเวลาด้านงานกิจกรรมนักเรียน การบริหารเวลาด้านงานธุรการการเงินและพัสดุ การบริหารเวลาด้านงานกิจกรรมนักเรียน การบริหารเวลาด้านงานธุรการการเงินและพัสดุ และการบริหารเวลาด้านงานความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามลำดับ ส่วนการบริหารเวลาตามภารกิจงานบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารมีการบริหารเวลาด้านงานวิชาการ และการบริหารเวลาด้านงานความสัมพันธ์ชุมชน

อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่างก็มีการบริหารเวลาด้านงานกิจการนักเรียนแตกต่างกัน

นอกจากนั้น เจริญ จันทรงาม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลากับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 6 พบว่า 1. การบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับมาก และการบริหารเวลาแตกต่างกันอย่างไม่มีปรัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามอายุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดโรงเรียน และ 2. การบริหารเวลามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชชดา อรุณแสงงาน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) การบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมสามารถบริหารเวลาได้เหมาะสมค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสามารถใช้เวลาอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้านเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการวางแผน ที่พบว่าผู้บริหารสามารถใช้เวลาอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) การบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง

และเริ่ม เหลลสิทธิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับการบริหารเวลาของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนครผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะองค์การของโรงเรียนโดยรวมมีลักษณะองค์การระบบเปิดมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เป็นองค์การระบบเปิดมากทั้ง 8 ด้าน 2) คุณภาพการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีคุณภาพที่ระดับดี 3) การใช้เวลาบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การใช้เวลาบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 5) ด้านคุณภาพการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการใช้เวลาบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณภาพการบริหารเวลาต่างกันมีประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนมีการใช้เวลาบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนต่างกันมีประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน และ 6) ลักษณะองค์การของโรงเรียน คุณภาพการบริหารเวลา และการใช้เวลา และการใช้

เวลาของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งโดยรวมและรายด้าน

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเวลาเพื่อการบริหารสถานศึกษา มีดังนี้

Bezuidenhout.(1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยผลการศึกษาวิจัยได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะมีงานที่หนักและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้มีเวลาไม่พอเพียงที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมาย เวลาจึงเปรียบเสมือนสิ่งที่มีค่า แต่ไม่สามารถที่จะเก็บรักษาไว้ได้ และยังเป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเรียนรู้วิธีการใช้เวลาอย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น การจัดลำดับความสำคัญของงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา นอกจากนั้นความรู้ในเรื่องการบริหารเวลายังสามารถช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำตารางเวลาและการวิเคราะห์การใช้เวลา จะทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการใช้เวลาหรือสามารถที่จะจัดเวลาที่จะสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ส่วน Kergard.(1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเวลา และสรุปได้ว่าเวลาที่ใช้ในการบริหารงานการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่จะถูกรบกวนเวลาด้วยงาน 4 งานคือ การสื่อสารในสำนักงาน การใช้โทรศัพท์ การจัดองค์การ และการรักษาระเบียบวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และอยู่ในชนบทมักจะไม่ได้ใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนงานประจำวัน การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยสำคัญในการที่จะบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ

และ Macneill.(2000 ; อ้างถึงใน ชาดิชชาย นิภากุล. 2545) ได้ศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานบริหาร ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เลขานุการ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ใช้เวลาเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบราชการมากที่สุดคือ ร้อยละ 14.7 ของงานอื่นๆ ที่เป็นงานของผู้บริหาร รองลงมาคือ งานหาเงินทุน และเรื่องบัญชี ร้อยละ 13.4 งานพัฒนาวิชาชีพ ร้อยละ 12.8 งานติดต่อสัมพันธ์กับชุมชนแลสื่อมวลชน ร้อยละ 10.1 ในขณะที่งานวางแผนปรับปรุงโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ใช้เวลาร้อยละ 9.0 งานวางแผนการศึกษา ร้อยละ 8.0 งานพัฒนาครูและการนิเทศใช้เวลาร้อยละ 7.6 งานที่อาจารย์ใหญ่ใช้เวลาน้อยที่สุดคืองานติดต่อนักเรียน ร้อยละ 3.3

ดังนั้น จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงอาจสรุปได้ว่า ลักษณะองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันกับประสิทธิผลของโรงเรียนและการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

## 5. การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการ

### 5.1 ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติให้มีความรู้ คู่คุณธรรม เป็นคนเก่ง เป็นคนดี และดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ในสังคมตามอุดมการณ์ของหลักสูตร การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

การมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิทยาการสมัยใหม่ในการบริหารอีกแนวหนึ่ง ที่มีความสำคัญในด้านการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ วิธีการดังกล่าวทำให้เกิดการยอมรับในวัตถุประสงค์ มีผลทางจิตใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสนับสนุนและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547)

การมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่จะส่งผลให้การปฏิบัติภาระหน้าที่หลักขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ทฤษฎี รูปแบบและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

ความหมายของการมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผู้กล่าวไว้ดังนี้ สมยศ นาวิการ (2525) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ กระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วมคือ กระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการกระจายอำนาจ

ประพัฒน์ โพธิ์วรคุณ (2544) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นการที่ให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนกับข้าราชการที่อยู่ในองค์กร หรือทีมงานได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทางด้านความคิด จิตใจ อารมณ์

ซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลหรือผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ทุ่มเทความหมายสามารถให้งานบรรลุเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผลงานและการกระทำขององค์กร และทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง

ธรรมรส โชติคุณุชร (2536) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่เป็นการระดมกำลังความคิด จิตใจให้เกิดพลังทางการบริหารและเป็นการบริหารที่จัดกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ตั้งแต่กลุ่มเล็กๆ จนเป็นกลุ่มใหญ่นอกจากนี้แล้วยังหมายถึงกระบวนการผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา ในลักษณะของการแบ่งอำนาจหน้าที่ เพื่อตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญขององค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2536 : 327-334) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่าหมายถึง รูปแบบความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกัน (Involvement) ของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์(2537) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ โดยอาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ซึ่งประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายวิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิดสติปัญญาคือการให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการดำเนินงานหรือปฏิบัติภารกิจเป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมและองค์กรในที่สุด

ประยูร ศรีประสาธน์ (2539) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็นรูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อบุคคล เป็นการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการได้มีส่วนร่วม เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

นิภา วรรณารักษ์ (2541) .ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นรูปแบบการบริหารที่ได้ให้ความสำคัญต่อบุคคล เป็นการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการได้มีส่วนร่วม เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

กฤษณ์เทพ อุปจันทร์ (2542) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคน ได้มีส่วนร่วมสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

เอกราช ฉัตรใจคำ (2542) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่คณะกรรมการขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน โครงการหรือกิจกรรมองค์กรนั้น เช่น แสดงความคิดเห็น การวางแผน การเสียสละทรัพยากรแรงงาน เวลา การร่วมปฏิบัติงาน

ปราโมทย์ กิ่งแก้ว (2544) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการพัฒนา อีกทั้งยังได้รับการพัฒนาอย่างเสมอภาคอีกด้วย โดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เข้าร่วมดำเนินการในความพยายามในการพัฒนา
2. ได้รับส่วนแบ่งในผลประโยชน์ของการกระทำตามที่ควรจะเป็น
3. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย โยบาย การ

วางแผนรวมทั้งการดำเนินกิจกรรมในโครงสร้างการพัฒนา

สุทัศน์ วัฒนสุทธิ (2544) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมคิด ส่วนร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในกระบวนการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของคณะกรรมการในองค์กรนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับสุพล ไคร์วานิช (2544 : 7) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การสมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมการบริหารอย่างเป็นทางการในด้านการวางแผน การดำเนินงานตามแผน และด้านการควบคุม

David & Newstrom. (1985) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาในกรณีศึกษาใช้คำนี้ในความหมายของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชนเช่น การออกเสียงเลือกตั้ง นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลอื่น ส่วนกลุ่มอื่นๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้บุคลากรในหน่วยงาน และชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารที่เป็นการระดมกำลังความคิดร่วมกันทำ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาเพื่อตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่สำคัญขององค์กร

## 5.2 ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

Cohen และ Uphoff.(1980) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุดที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความ

ต้องการ และการจัดลำดับความสำคัญต่อจากนั้นนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อยๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้น จะได้จากคำถามว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานประสานงานและการขอความช่วยเหลือ จากชุมชนและองค์กรต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้วยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเป็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความหวัง (Expectation) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้โดยเฉพาะการร่วมประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนรู้ และประสิทธิผลของการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และเป็นที่ยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติมากมี 4 ระบบคือ

1. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ โครงการ คณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการดำเนินงาน หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจบริการ และการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องกับงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการปรึกษาหารือนี้

เหมาะสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า  
คณะทำงาน ประธานโครงการ ประธานคณะกรรมการหรือกรรมการเป็นต้น

2. ระบบกลุ่มคุณภาพ (QC Circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้  
ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานรูปของกลุ่มทำงาน ซึ่งอาจจะเรียกชื่อได้หลากหลาย  
เช่น กลุ่มคุณภาพกลุ่มกิจกรรมวิชาชีพ กลุ่มพัฒนาคุณภาพงานหรือกลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น ระบบกลุ่ม  
คุณภาพนี้เหมาะสำหรับใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติ หรือระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะเป็น  
การฝึกฝนและเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุ  
ของปัญหา ตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ระบบกลุ่มคุณภาพนี้จะใช้ผลต่อเมื่อ  
มีการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ให้กับพนักงานหาใช้สถิติพื้นฐาน และการใช้  
กระบวนการกลุ่ม ในการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดก็คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์สูง จึงจะสามารถพัฒนาระบบคุณภาพนี้มาใช้ให้เกิดผลในการ  
ปฏิบัติงานได้

3. ระบบข้อเสนอแนะ ระบบข้อเสนอแนะนี้มีความแตกต่างจาก  
ข้อเสนอแนะที่พบเห็นทั่วไปที่มีลักษณะเป็นกล่อง หรือตู้รับฟังความคิดเห็นเท่านั้น  
แต่ระบบข้อเสนอแนะเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้ผลมากในทาง  
ปฏิบัติ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะจัดให้มีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงานหรือ  
ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้กรอติดตามแบบที่กำหนด บริษัทจะมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะ  
จากแบบฟอร์ม ว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใดความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติมี  
มากน้อยเพียงใด สมควรทดลองดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือหากการนำไปปฏิบัติ ผู้เสนอ  
ความคิดจะได้รางวัล

4. ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (Employee  
Ownership Plans) เป็นระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วยการ  
ลงทุนซึ่งหุ้นของบริษัทหรือบริษัทอาจจะจ่ายโบนัสส่วนหนึ่งเป็นทุนหรือหุ้นในแต่ละปีจะช่วย  
ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเอง และมีความรู้สึกผูกพัน ในการปฏิบัติงานเพื่อ  
ผลประโยชน์ร่วมกันก่อนจะนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. พิจารณาว่ารู้จักผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาดีหรือยังในเรื่องต่างๆ  
เช่น ความรับผิดชอบในการทำงาน พฤติกรรมในการทำงาน เป็นต้น
2. พิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาชอบที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่

3. พิจารณาว่ามีเวลาเพียงพอเพียงใด สำหรับเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร

การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

จินตนา กิตติสยาม (2544) ได้กล่าวไว้ว่า

1. ความเชื่อและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา
  2. จัดให้มีระบบการสื่อสารแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน
3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยกลุ่ม
  4. ความอิสระในการปฏิบัติงาน
  5. ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง สนใจและเปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็น
- ของผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา
6. การยอมรับซึ่งกันและกันในการทำงานจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมในการบริหารงาน ส่วนระดับของการมีส่วนร่วมจะมากมาย คงจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานประกอบกับเวลา สถานการณ์และพฤติกรรมการทำงาน

โรงเรียนและชุมชนเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก จึงควรมีส่วนร่วมกันในการวางแผนการกำหนดงานนโยบาย การแก้ปัญหา และการประเมินผลของโรงเรียนเอง หลักการนี้ทำให้ชุมชนทุกชุมชนควรมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนในปัจจุบันการศึกษาไม่ได้จำกัดว่าจะต้องมาจากการวางแผนของนักการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่อาจมาจากนักวิทยาศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์ นักรัฐศาสตร์ นักสังคมวิทยา และผู้มีอาชีพอื่นๆ มาร่วมกันวางแผน สำหรับประชาชนไปแม้ไม่มีความรู้ ความสามารถ ในทางวิชาการด้านหนึ่งด้านใด โดยเฉพาะแต่ประชาชนทั่วไป มีฐานะที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือนักเรียนที่จบออกไปโดยอาจจะในฐานะผู้ปกครอง นายจ้าง เพื่อนร่วมงานผู้รับบริการ ฯลฯ เหล่านี้สามารถเป็นกระจากสะท้อนให้เห็นคุณภาพของผลผลิตของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ดังนั้นประชาชนควรมีโอกาสร่วมนโยบายทางการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ(2543) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการจัดการศึกษาทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียน ซึ่งผู้ที่

มีส่วนร่วมในการบริหารประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ในมาตรา 39 ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตนเองซึ่งในที่นี้หมายถึงการบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านงบประมาณการบริหารด้านบุคลากร และการบริหารงานบริหารทั่วไปให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ คือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตาม และประเมินผลกระบวนการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนของบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2543) ได้เสนอแนวคิดของ การ์ดวิลและสปิงส์ (Caldwell and Spinks) เกี่ยวกับลักษณะสำคัญของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม (Collaborative School management Cycle) ดังนี้

1. เป็นกระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การวางแผน งบประมาณ การนำไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ในเชิงบูรณาการที่แตกต่างจากกระบวนการที่ใช้แต่เดิม ซึ่งมักไม่เป็นระบบแยกส่วน ก่อให้เกิดความสับสนและไม่มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากครู นักเรียนและชุมชนที่เหมาะสม มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน
3. เน้นหน้าที่หลักของโรงเรียน คือการเรียนการสอน การบริหารแผนงานที่สอดคล้องกับรูปแบบปกติและแผนงานในโรงเรียน

### 5.3 ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการบริหารในโรงเรียน

ทฤษฎีทางสังคม (The Theory of Social Action) ซึ่ง Max Weber.(1989; อ้างถึงใน พิพัฒน์ หิริณวณิช.2541) ได้ศึกษาเรื่องการทำของมนุษย์ (Human Action) โดยให้คำจำกัดความ การกระทำว่าเป็นมนุษย์ทั้งที่เป็นแบบเปิดเผย และลับซึ่งบุคคลผู้ทำเกิดขึ้นได้ 2 ประการคือ

1. ความหมายส่วนตัว จากการกระทำของบุคคลหนึ่ง สามารถเข้าใจได้จากการสังเกตโดยตรง
2. มีการเข้าใจถึงเร็ว และสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาด้วยตัวเราเอง ในการให้เหตุผลซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของผู้นำ หรือถ้าการกระทำของบุคคลไม่มีเหตุผลแล้ว

อาจจะเข้าใจในส่วนประกอบแห่งอารมณ์ที่มีการกระทำเกิดขึ้น โดยอาศัย การเข้าไปมีส่วนร่วมที่มีความเห็นอกเห็นใจต่อมนุษย์ ผู้สังเกตไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยแนวทฤษฎีหรือจุดมุ่งหมายสูงสุด หรือค่านิยมของผู้นำ เราอาจเข้าใจสถานการณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องได้ว่าเป็นการอธิบายเวลาที่แท้จริงของการกระทำเพราะว่าแรงกระตุ้นจะมีอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ ผู้กระทำสำหรับผู้สังเกตนั้นแรงกระตุ้นเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาพฤติกรรม

Max Weber.(1989;อ้างถึงใน พิสิทธิ์ หิริณวงษ์.2541) กล่าวว่าการกระทำของสังคมมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การกระทำที่มีเหตุผล (Rational) เป็นการกระทำที่ใช้วิธีการที่เหมาะสมที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ได้อย่างมีเหตุผล การกระทำดังกล่าวมุ่งไปในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม
2. การกระทำที่เป็นไปตามค่านิยม (Value) เป็นการกระทำที่ใช้วิธีการที่เหมาะสมเช่นกัน เพื่อที่จะให้ได้ค่านิยมสูงสุดในชีวิตที่มีความสมบูรณ์พร้อม การกระทำเช่นนี้ มุ่งไปในด้านจริยธรรมและศีลธรรมอย่างอื่นเพื่อการดำรงไว้ซึ่งระเบียบในชีวิตทางสังคม
3. การกระทำตามประเพณี (Traditional) เป็นการกระทำที่ไม่เปลี่ยนแปลงโดยยึดเอาแบบอย่างที่ทำกันมาตั้งแต่อดีต เป็นหลักในพฤติกรรม การกระทำตามประเพณีไม่คำนึงถึงเหตุผล
4. การกระทำแฝงไปด้วยความเสนาหะ (Affective)การกระทำที่คำนึงถึงอารมณ์และความผูกพันทางจิตใจระหว่างผู้กระทำกับวัตถุที่เป็นจุดมุ่งหมายของการกระทำ การกระทำเช่นนี้ ไม่คำนึงถึงเหตุผลอย่างอื่นใดทั้งสิ้น นอกจากเรื่องส่วนตัว

ดังนั้นการเข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำทางสังคมเป็นเรื่องของการเกิดจากจิตใจที่ต้องการเข้าร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตน หรือความต้องการเป็นระเบียบในชีวิตทางสังคม

จากทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า การเข้าใจกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้คนในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในทางสังคมโดยต้องมีความเข้าใจในวิถีชีวิตค่านิยม จารีต ประเพณี ทัศนคติของบุคคลการพัฒนาโดยใช้สิ่งเร้าที่เหมาะสมนำไปสู่การที่สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบของการมีส่วนร่วมและสมัครใจ

ทฤษฎีการสื่อสาร (Communication Theory) ของ Roger (อ้างถึงใน พิสิทธิ์

ตามสูตรี.2542) จะได้ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับของใหม่กับกระบวนการสื่อสารว่าการที่บุคคลจะมีการรับของใหม่นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว ซึ่งได้แก่ อายุบุคคล สถานภาพทางสังคมฐานะทางเศรษฐกิจ ซึ่งรวมกันถึงรายได้ ขนาดที่ดินและความสามารถเฉพาะอย่างถึงระดับการศึกษา

2. ช่องทางการสื่อสาร ความรู้หรือกระบวนการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสารหรือแหล่งกำเนิดสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร

ส่วนช่องทางการสื่อสารซึ่งเน้นวิธีการที่ผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ช่องทางสื่อสารมวลชน (Mass Media Channel) เป็นวิถีทางในการถ่ายทอดข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร หรือสิ่งตีพิมพ์อื่นๆ เช่น ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

2. ช่องทางสื่อสารระหว่างบุคคล (Interperson Channel) เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลเพื่อถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้สื่อสาร กับผู้รับสาร

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการสื่อสารมีอิทธิพลต่อการเพิ่มความรู้ สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลได้ย่อมส่งผลให้มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนมากขึ้น

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Theory Exchange) Homans.(1992;อ้างถึงในศิริกาญจน์ โสภณ.2545)เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

2. การกระทำระหว่างกัน เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในหนึ่งหน่วยกิจกรรม เพื่อต้องการรางวัลและหลีกเลี่ยงการลงโทษจากบุคคลอื่น

3. ความรู้สึก เป็นสภาพจิตใจภายในบุคคลในกิจกรรมและการกระทำระหว่างกัน เช่นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า บุคคลหรือ ผู้กระทำซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมมีความสมัครใจที่จะเข้าไปทำกิจกรรมต่างๆ ในสังคมนั้น โดยผู้กระทำแต่ละคนจะมีบทบาทสถานภาพ และประสบการณ์ต่างๆ ที่จะทำให้ผู้ถูกกระทำรู้จักควบคุมสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

มาลินี ไชยเทศ (2552:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการและประสิทธิผลการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการและประสิทธิผลการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และระดับชั้นที่เปิดทำการสอนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหาร 113 คน และครู 272 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความต้องการมีส่วนร่วมเท่ากับ 0.99 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผล เท่ากับ 0.98 ผลการวิจัยพบว่า

- 1). ความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) ประสิทธิผลการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก

**เทคนิคการวิจัยที่ใช้ประกอบการวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร**

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยประกอบขั้นตอนการวิจัยระยะที่ 2 ขั้นการสร้างรูปแบบพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยกำหนดไว้ 2 ขั้นตอนย่อยแต่ละขั้นตอนย่อยได้ใช้เทคนิคการวิจัยไว้ 2 เทคนิค คือ EDFR และเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งแต่ละเทคนิคมีวิธีการดังต่อไปนี้

##### 6.1 เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เทคนิคการวิจัยEDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี โดยหลักการแล้ว เทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR และ Delphi

เข้าด้วยกัน โดย จุมพล พูลภัทรชีวัน ซึ่งขั้นตอนต่างๆของ EDFR ก็คล้ายกับ Delphi เพียงแต่ได้มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น ในรอบแรกของการวิจัย จะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์และสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะมีลักษณะเป็น แบบสอบถาม แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความ สอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ๆ ของการวิจัยแบบ EDFR ได้ดังนี้คือ

1) กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้นับว่าสำคัญและจำเป็นมาก เราเชื่อว่ายิ่ง ได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริงๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็น ความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้ โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือกันก็ขอขอบคุณและเวลาสำหรับสัมภาษณ์ การเตรียมตัวผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว นอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น

2) สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่หนึ่ง) การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้าย กับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการ สัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจาก Optimistic-Realistic (O-R), Pessimistic-Realistic (P-R) และ Most Probable (M-P) ตามลำดับ หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะ แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยคำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะ เป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะ แยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบ แบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพอย่างเป็นระบบได้

3) วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมา วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

4) สร้างเครื่องมือ

5) ทำเดลฟาย (EDFR รอบที่สอง สาม...)

6) เขียนอนาคตภาพ

ถึงแม้ว่า EDFR จะเป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการวิจัยอนาคตก็ตาม แต่เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR สามารถนำไปใช้วิจัยในทำนองเดียวกับการวิจัยรูปแบบอื่นๆ ที่มีอยู่ได้เช่น การวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็น สำรวจปัญหา วิจัยเพื่อหารูปแบบ เพื่อกำหนดนโยบายเพื่อกำหนดมาตรฐาน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาและเพื่อการตัดสินใจเป็นต้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคต วิเคราะห์และแก้ปัญหาในปัจจุบันตลอดจนวิเคราะห์อดีต เพราะเทคนิคการวิจัย EDFR นั้นช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเน้นการใช้เทคนิค EDFR โดยเน้นการนำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยจัดทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 รอบให้ได้รูปแบบการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

## 6.2 เทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) เป็นวิธีการหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถามในวงสนทนากลุ่มจะถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจหรือสภาวะภายในต่างๆ ของบุคคล การสนทนากลุ่มมีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางของผู้เข้าร่วมสนทนากับนักวิจัย การถกประเด็นสนทนามีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นตลอดจนการโต้แย้ง ปัญหาหรือหัวข้อสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องสนใจได้ตรงประเด็นที่สุดเข้าร่วมในการสนทนา (บุญใจ ศรีสถิตนรากุล.2544)

เทคนิคการรวบรวมข้อมูลแบบจัดสนทนากลุ่มเกิดจากการจัดให้มีการนั่งสนทนากันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มคนที่มีความรู้ที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพ หรือคุณลักษณะภูมิหลังต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุด สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ คำตอบที่เป็นเหตุผลที่ดีที่สุดจำนวนผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรมีจำนวน 6-8 คน หากกลุ่มเล็กควรมีจำนวน 4-6 คน การสนทนากลุ่มไม่เหมาะที่จะทำทางโทรศัพท์ ทางโทรศัพท์ทางไกลหรือใช้ระบบเสียงตามสาย (Litossiliti, 2003;citing Gibbson et.al. 1997)

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มเกิดจากสมมติฐานที่เชื่อว่าเราจะรู้ถึงปฏิกิริยาโต้ตอบของคนที่ได้อย่างละเอียดลึกซึ้งด้วยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจและมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในลักษณะความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group Dynamics) และนักวิจัยก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มศึกษา ตลอดจนบันทึกการโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทปหรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป (โยธิน แสงวงดี, 2541)

### 6.2.1 องค์ประกอบของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

- 1) กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่น่าสนใจศึกษา
- 2) กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา
- 3) แนวทางการสนทนาดังกล่าว ได้จากการนำตัวแปรที่กำหนดไว้มาเรียงเป็นข้อย่อจัดลำดับเรื่องเป็นขั้นตอนตามลำดับ
- 4) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด
- 5) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรประกอบไปด้วย

(5.1) พิธีกร เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาของกลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนภายในเวลาที่กำหนด พิธีกรต้องเป็นผู้รู้ปัญหาทฤษฎีและวิธีการควบคุมการสนทนาเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องชักจูงให้สมาชิกร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นออกมาต่อประเด็นปัญหาที่ศึกษา

(5.2) ผู้จดบันทึกคำสนทนา ทำหน้าที่จดบันทึกคำสนทนาคำพูดเท่าที่จะจดทันตลอดจนอาจปฏิกิริยาท่าทางของสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่ม เพราะกิริยาท่าทางเช่นพยักหน้า ส่ายหน้า ก็เป็นการแสดงออกถึงคำตอบด้วยจึงจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้ ผู้จดบันทึกคำสนทนายังมีหน้าที่คอยเตือนพิธีกรในกรณีที่มีคำถามที่เตรียมไว้ หรือข้ามคำถาม

(5.3) เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เช่น จัดที่นั่ง จัดโต๊ะเก้าอี้ บริการน้ำดื่ม อาหารว่าง เครื่องขยายเสียง บันทึกเทป ตลอดจนกันไม่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปเสนอความคิดเห็นหรือรบกวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

- 6) อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ต้องมีความพร้อม เช่น มีกระดาษบันทึกข้อมูล ดินสอ ปากกา ยางลบ รวมทั้งเทปบันทึกเสียงขณะที่มีการสนทนากลุ่ม มีการจัดเตรียมเทปสำรองเพื่อจะได้บันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่องหรือถ่ายทำวีดิทัศน์ถ้าสามารถหามาได้

7) สถานที่จัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดล่วงหน้าอย่างแน่นอน เป็นสถานที่สะอาด เงียบสงบ ไม่มีเสียงดังรบกวน สะดวกในการเดินทางของผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกคน มีเครื่องมืออุปกรณ์ประกอบการสนทนากลุ่มครบถ้วน

8) ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ควรสนทนากลุ่มเป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายก็ได้ แต่การสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมงเพราะนานกว่านี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอาจเบื่อหน่าย ขาดความสนใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้ (โยธิน แสงดี, 2541)

### 6.2.2 ขั้นตอนการอภิปรายกลุ่ม

การอภิปรายกลุ่มมีขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังนี้

1) จัดกลุ่มคน (Globality) ควรเชิญบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมาร่วมสนทนากลุ่ม โดยบุคคลที่เชิญควรมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย จำนวนคนจะเชิญกี่คนขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม

2) จำแนกคน (Differentiation) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากได้ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศกันมากก็จะได้แนวคิดที่แตกต่างกันมากขึ้น

3) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Intergration) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มแนะนำตัวเองให้ผู้อื่นทราบ ซึ่งต้องมีเวลาให้นานพอสมควร ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกในกลุ่มแตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ หากสมาชิกรู้จักกันมาก่อนก็จะใช้เวลาทำความรู้จักกันน้อย

4) แสดงความคิดเห็น (Mirror Reaction) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มต่างแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกันอย่างอิสระ มีเหตุมีผลตามหัวข้อที่ผู้ดำเนินการนำเสนอ

5) หาข้อสรุป (Condensing) เป็นหน้าที่ของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มที่จะต้องหาฉันทมติของผู้ร่วมสนทนากลุ่มตามประเด็นที่ได้แสดงความคิดเห็นมา

6) แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน (Information Exchange) เมื่อมีการสนทนากลุ่มกันอย่างอิสระและหาข้อสรุปได้แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันถึงผลที่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (Fern, 2001)

### 6.2.3 การดำเนินการสนทนากลุ่ม

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มดำเนินการสนทนา เริ่มจากพิธีกรแนะนำตนเอง ผู้จัดบันทึก ผู้บริหารทั่วไป และผู้สังเกตการณ์ถ้ามี จากนั้นอธิบายจุดมุ่งหมาย

ของการสนทนากลุ่มแล้วเกริ่นนำเพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มลำดับต่อมาจึงเริ่มต้นตั้งคำถามเปิดประเด็นไปตามที่จัดเตรียมไว้ให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ พิธีกรจะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้มีการผูกขาดการพูด มีการโยนประเด็นให้สมาชิกที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้มีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็นทุกคน เมื่อมีการอภิปรายจนได้ข้อสรุปแล้วพิธีกรก็เปิดประเด็นคำถามใหม่ที่เตรียมไว้เป็นลำดับจนกระทั่งได้ข้อสรุปของคำตอบในทุกๆ ประเด็นที่เป็นปัญหา เมื่อใกล้หมดเวลาพิธีกรควรสรุปคำตอบเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นการยืนยันมติการสนทนากลุ่ม หากปัญหาที่นำมาอภิปรายยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ เพราะผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันก็ต้องมีการบันทึกเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้มาไว้ด้วย (โยธิน แสงวงดี, 2541)

#### 6.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเทคนิคการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจะถูกบันทึกในเทปบันทึกเสียงและในแบบจดบันทึกคำสนทนา ข้อมูลในเทปจะถูกออกมาเป็นคำสนทนาอย่างละเอียดทุกคำพูด เพราะถือว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม การถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นภาพการสนทนากลุ่มนั้นว่ามีบรรยากาศอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาอย่างไร มีการโต้แย้งให้เหตุผลกันอย่างไร

การถอดเทปข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบ ข้อมูลที่ได้นอกจากจะใช้วิเคราะห์เรื่องที่สนใจแล้ว ยังสามารถนำไปวิเคราะห์เรื่องอื่นๆ ได้อีกซึ่งอยู่นอกประเด็นที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูลนักวิจัยจะถอดเทปจดคำตอบอย่างละเอียด พร้อมทั้งเหตุผลที่ดีที่สุดลงในกระดาษบันทึกข้อมูลซึ่งจัดทำไว้แล้วเขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูดของใคร เรื่องอะไร อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์จะมีการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่นๆ ด้วย (โยธิน แสงวงดี, 2541)

#### 6.2.5 ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1) การสนทนาระหว่างนักวิจัยกับผู้รู้ทำให้เกิดความชัดเจนในการหาข้อสรุปประเด็นที่เป็นปัญหา ไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

- 2) การสนทนากลุ่ม มีบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ต้องอายหรือเกรงใจ เพราะถือว่าทุกคนย่อมมีเหตุผลเป็นของตัวเอง
- 3) วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าคำถามที่มีความชัดเจน สามารถถามใหม่เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้อภิปรายประเด็นคำถามนั้นได้
- 4) คำตอบจากการสนทนากลุ่มมีคำตอบเชิงเหตุผล ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่าการตอบคำถามตามหลักทฤษฎี
- 5) ประหยัดเวลา และงบประมาณ เพราะเป็นการระดมพลังสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในคราวเดียว ไม่ต้องเสียเวลาไปสัมภาษณ์ขอความคิดเห็นทีละคน
- 6) สภาพของการสนทนากลุ่มช่วยเร้าให้เกิดข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วน เพราะเกิดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เปิดเผย ผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวาง (โยธิน แสงดี, 2541 : 147-148)

#### 6.2.6 ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

- 1) ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยไม่ชัดเจน การสนทนากลุ่มจะสับสนและได้คำตอบไม่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา
- 2) การสร้างแนวคำถามต้องไม่วกวน ควรมีการทดลองก่อนใช้จริง มิฉะนั้นจะทำให้คำถามไม่ต่อเนื่อง
- 3) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไม่ควรเลือกคนที่ไม่ถูกกันอยู่ก่อนมาเข้ากลุ่มเพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดจนยากจะหาข้อสรุปได้
- 4) พิธีกรต้องมีประสบการณ์หรือได้รับการฝึกฝนมาพอสมควรในการควบคุมการสนทนากลุ่ม ไม่ให้มีการพูดนอกประเด็นหรือผูกขาดการพูดโดยคนเพียงไม่กี่คน
- 5) การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้น มิใช่ทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง นักวิจัยจึงต้องพิจารณาก่อนว่าเรื่องใดควรใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้แล้วจะได้คำตอบที่คุ้มค่ากับการจัดสนทนากลุ่ม
- 6) เรื่องที่นำมาเป็นหัวข้อสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงเพศของพิธีกรด้วย เพราะบางเรื่องไม่น่าเหมาะกับทพิธีกรเพศชาย และบางเรื่องไม่เหมาะกับทพิธีกรเพศหญิง
- 7) เทปบันทึกข้อมูลต้องมีความพร้อมสามารถบันทึกได้อย่างต่อเนื่องตลอดการสนทนากลุ่ม หากเกิดความบกพร่องไม่สามารถบันทึกข้อมูลระหว่างการสนทนากลุ่มได้ จะทำให้เสียข้อมูลไปเลย หากจัดสนทนากลุ่มใหม่อีกครั้งผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มก็อาจเกิดความไม่พอใจไม่ให้ความร่วมมือ

