

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สรุปผลการวิจัย จะนำเสนอเป็นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ตอนที่ 3 สภาพการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการตอบแบบสอบถามของครู-อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ปัญหาการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู-อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

ตอนที่ 5 สภาพการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการศึกษาเอกสาร ด้านการบริหารทั่วไป 3 พันธกิจ

อภิปรายผล จะนำเสนอเป็นด้าน ตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. สภาพและปัญหาการบริหารวิชาการ
2. สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณ
3. สภาพและปัญหาการบริหารบุคคล
4. สภาพและปัญหาการบริหารทั่วไป

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ผู้บริหาร พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุราชการ 26 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี ส่วนมากดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน มีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี เป็นส่วนใหญ่ รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงาน 11-15 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมา มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

1.2 ครู-อาจารย์ พบว่าครูอาจารย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด รองลงมา มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 26 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 มากที่สุด รองลงมา ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 มีระยะเวลาในการทำ 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงาน 11-15 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท

1.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่าประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีอาชีพรับราชการ มากที่สุด รองลงมา มีอาชีพอื่นๆ เช่น ข้าราชการบำนาญ ส่วนมากมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-5 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

2.1 สภาพการบริหารวิชาการ

การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา โรงเรียนได้จัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก รองลงมา ดำเนินการบริหารการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนที่วางไว้ และมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนได้สนับสนุนการดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น กระตุ้นครู นักเรียน ให้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ สนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองของครู ดูแลพัฒนาให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการปฏิรูปการเรียนรู้เท่ากัน ด้านพัฒนาครูแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ เช่น ส่งครูเข้าร่วมพัฒนาเป็นครูแกนนำ

นิเทศ กำกับดูแลการปฏิรูปการเรียนรู้ เช่น วางแผนและดำเนินการนิเทศภายใน ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เช่นวิจัยในชั้นเรียน/โรงเรียน และมีกิจกรรมการแนะแนวในสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เท่ากัน

การเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โรงเรียนมีการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โดยมีการดำเนินการมีคณะกรรมการเทียบระดับเทียบโอนผลการเรียน อยู่ในระดับมาก รองลงมาดำเนินการเทียบระดับการศึกษาตามที่กำหนดในระเบียบประเมินเทียบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีนักเรียนได้รับการเทียบระดับการศึกษาและเทียบโอนผลการเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีการพัฒนาบุคลากรด้านการผลิตสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยสร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการผลิตการใช้สื่อเทคโนโลยีโดยวิธีต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ดำเนินการพัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นศูนย์รวมสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์ผลิตและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยเสรีและเป็นธรรม และมีการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โดยมีการดำเนินการประสานส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือของเครือข่ายการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาและชุมชน อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและสถานศึกษา เช่น จัดทำระบบสารสนเทศของสถานศึกษาโดยการดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน วิเคราะห์จัดระบบและให้บริการข้อมูลเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้กับครู นักเรียน ชุมชน จัดสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมากเช่นกัน

การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โรงเรียนมีการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โดยมีการดำเนินการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมาจัดให้มีกระบวนการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และภูมิปัญญารวบรวมได้มี 5 เรื่อง ได้แก่ เครื่องปั้นดินเผา การตีมีด การทอเสื่ออก การทำไม้กวาดทางมะพร้าว การเล่นดนตรี วงมโหรี เป่าพาทย์

2.2 สภาพการบริหารงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณ โดยมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก รองลงมารวบรวมข้อมูลแผนปฏิบัติการปีที่ผ่านมาของสถานศึกษาส่งให้เขตพื้นที่ เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดตั้งงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)

เช่นการประชุมชี้แจงเชิงปฏิบัติการ การส่งบุคลากรไปอบรมวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และส่งแผนกลยุทธ์แผนงบประมาณระยะปานกลางและคำขอตั้งงบประมาณปีหน้า (ปี 2548) ให้เขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณในลักษณะแยกตามรายการ และได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินรวม มีการดำเนินการจัดสรรงบประมาณที่วางไว้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก รองลงมา มีคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษา จัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน และมีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การบริหารการเงินและบัญชี โรงเรียนใช้ระบบบัญชีรับฟังจ่ายหรือที่เรียกว่าบัญชีเกณฑ์คงค้าง มีบัญชีเงินสด มีการตรวจรับการจ่ายประจำวัน และทุกสิ้นเดือน อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการคำนวณค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณจากผลผลิตหรือกิจกรรม และเน้นการตรวจสอบควบคุมภายใน อยู่ในระดับน้อย

การจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ โรงเรียนมีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 อยู่ในระดับมาก และมีคณะกรรมการในการพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้าง และมีกรรมการตรวจสอบพัสดุ อยู่ในระดับมาก และ มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาและสาธารณชน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โรงเรียนมีการตรวจสอบและติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โดยมีการดำเนินการดังนี้ มีคณะกรรมการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบโดยตรง อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้ความอิสระในการดำเนินการตรวจสอบ และตรวจสอบตามคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย จัดทำรายงานการติดตาม การบริหารงบประมาณต่อหน่วยงานต้นสังกัด อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โดยมีการดำเนินการให้ทุนการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษา และมีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีกองทุน สวัสดิการเพื่อการศึกษาที่สอดคล้องกับระเบียบทางราชการ การจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาทั้งที่เป็นวัตถุ ธรรมชาติ บุคคล ส่งเสริมประสานงานการใช้ทรัพยากรรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ตรวจสอบประเมินค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย และระดมจากสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 สภาพการบริหารบุคคล

การเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษา โรงเรียนมีการเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษา โดยมีการดำเนินการวางแผนกำลังคนของสถานศึกษา และรวบรวมจัดทำข้อมูลในเรื่อง เขตบริการของสถานศึกษา สำนะโนนักเรียนและประชากรวัยเรียน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เช่นเดียวกัน รองลงมา มีการจัดทำแผนกำลังคนเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรโดยวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมา มีการจัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ฝึกอบรม ศึกษาคู่ ประชุมปฏิบัติการ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมาก รองลงมา ใช้ระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีผลการประเมินเป็นที่เปิดเผยสามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับน้อย

การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โรงเรียนมีการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โดยส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน เช่น ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้บริหารเป็นผู้นำกระตุ้นเตือนครู บุคลากรในการประพฤติตนให้เหมาะสมถูกต้องตามมาตรฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และ มีการจัดตั้งฝ่ายดำเนินการในเรื่องวินัยและจรรยาบรรณเป็นการเฉพาะอยู่ในระดับน้อย

การพัฒนาวิชาชีพครู โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพครูโดยประเมินคุณภาพครูและบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมา ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรในสถานศึกษา และวางแผนและดำเนินการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานและประพฤติตนตามเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และยกย่องและส่งเสริมผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมความมั่นคง/ผดุงความเป็นธรรมในการประกอบวิชาชีพ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

2.4 สภาพการบริหารทั่วไป

การจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

โรงเรียนมีการดำเนินการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยมีการดำเนินการแต่งตั้งบุคคล หรือคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการศึกษาและพัฒนา ระบบ อยู่ในระดับมาก รองลงมาพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษา (School EMIS) ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ทางการศึกษา โดยจัดให้มีโครงสร้างของระบบข้อมูลในเรื่อง ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลบุคลากร งบประมาณ โครงการ ข้อมูลการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษา อยู่ในระบับน้อยที่สุด

การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โรงเรียนมีการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยบูรณาการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในหลักสูตรสถานศึกษา จัดกิจกรรมอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก รองลงมาร่วมกันส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

งานกิจการพิเศษ โรงเรียนมีงานกิจการพิเศษโดยมีงานนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เช่น นโยบายโรคเอดส์ นโยบายยาเสพติด งานกิจกรรมของสถานศึกษา เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด รักษาดินแดน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคืองานตามโครงการพระราชดำริ

การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการประเมินคุณภาพทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก เช่นกัน และมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระบับน้อยที่สุด

การนิเทศติดตามและประเมินผล โรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโดยตั้ง คณะอนุกรรมการรับผิดชอบด้านการนิเทศ ติดตาม อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้บริหาร/ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้นิเทศ และการจัดทำแผน โครงการปฏิบัติการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีการรายงานผล การประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องและ สาธารณชนทราบ อยู่ในระบับน้อย

ตอนที่ 3 สภาพการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการตอบแบบสอบถามของครู-อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

3.1 สภาพการบริหารวิชาการ

การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาและคณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ อยู่ในระดับมากรองลงมา มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้นและจัดสัดส่วนเวลาเรียน อยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีการนำผลการนิเทศและผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา น้อยที่สุด

การปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนได้กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้ครูดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมากรองลงมา ครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำวิจัยในชั้นเรียน และส่งครูเข้าร่วมพัฒนาครูแกนนำการปฏิรูปการเรียนรู้ และนำผลการนิเทศและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการปฏิรูปการเรียนรู้ มีการจัดระบบแนะแนวในโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โรงเรียนมีการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โดยมีการดำเนินการคือมีคณะกรรมการเทียบระดับเทียบโอนผลการเรียน อยู่ในระดับมากรองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อนุมัติผลการเทียบโอนผลการเรียนตามคณะกรรมการเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียนเสนอ อยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีการจัดหาหรือจัดทำเครื่องมือที่จะใช้ประเมินเทียบระดับและโอนผลการเรียน อยู่ในระดับน้อย

การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์มีโอกาสในการผลิตสื่อด้วยวิธีการต่างๆ อยู่ในระดับมากรองลงมา จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาหรือห้องโสตทัศนศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และ จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อประเมินคุณภาพสื่อ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ เช่น จัดกิจกรรมรณรงค์ / ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนและประชาชนรักการแสวงหาความรู้ เผยแพร่ความรู้ในเรื่องวิธีการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับสังคม ความรู้ในแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น บ้าน ห้องสมุด วัด พิพิธภัณฑสถาน อยู่ในระดับมากรองลงมา จัดทำระบบสารสนเทศของสถานศึกษาโดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และติดต่อ

ประสานงาน และดำเนินการให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างบ้านกับโรงเรียน โรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นกัน

การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โรงเรียนมีการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โดยมีการดำเนินการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นการดำเนินการศึกษาชุมชน โดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เช่น ประชากร อาชีพ รายได้ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ในชุมชน อยู่ในระดับน้อย

3.2 สภาพการบริหารงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณโดยจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดแผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณ อยู่ในระดับมาก รองลงมามีแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการรวบรวมข้อมูล แผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมาของสถานศึกษาเพื่อส่งให้เขตพื้นที่การศึกษา มีการเตรียมงบประมาณล่วงหน้าระยะ 3 ปีอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ความรู้แก่ครู บุคลากรด้านการวางแผนงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณในลักษณะให้ตามลำดับความสำคัญความจำเป็นของงาน/โครงการในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก รองลงมามีคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ อยู่ในระดับน้อย

การบริหารการเงินและบัญชี โรงเรียนมีระบบการบริหารการเงินและบัญชี โดยมีบุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรงในการสั่งจ่าย เบิกจ่าย อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมามีเอกสารหลักฐานการบัญชีที่ชัดเจนตรวจสอบได้อยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นกัน และมีการประชุมชี้แจงขั้นตอนทางการเงินและบัญชีให้ครู บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ อยู่ในระดับน้อย

การจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ โรงเรียนมีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ โดยมีการดำเนินจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 อยู่ในระดับมาก รองลงมามีคณะกรรมการในการพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้าง และมีกรรมการตรวจสอบพัสดุ อยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินกับฝ่ายพัสดุไม่เป็นบุคคลเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาและสาธารณชน อยู่ในระดับน้อย

การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โรงเรียนมีการตรวจสอบและติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โดยมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดำเนินการเป็นคณะกรรมการ อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีฝ่ายงานหรือเจ้าหน้าที่การเงินที่รับผิดชอบโดยตรง

และมีการประเมินโดยยึดผลงานที่ปรากฏว่ามีความเหมาะสมคุ้มค่า อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม อาทิ ระบุปริมาณ คุณลักษณะ เวลา กลุ่มเป้าหมาย อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาโดยมีการรณรงค์ส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการรายงานข้อมูลทุนการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และ รายงานผลการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 สภาพการบริหารบุคคล

การเตรียมการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมีการเตรียมการบริหารงานบุคลากร โดยมีการประชุมชี้แจงถึงการวางแผนกำลังคนให้ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ อยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการรวบรวม ศึกษาวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับครู บุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และจัดทำข้อมูลการสูญเสียกำลังคน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยรวบรวมและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น วุฒิการศึกษา ความสามารถพิเศษ อยู่ในระดับมาก รองลงมา สนับสนุนครูให้ทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมครู บุคลากร พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเป็นครูมืออาชีพอยู่ในระดับมากเช่นกัน และจัดให้มีกิจกรรมทางวิชาการให้ครู บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการประชุมชี้แจงประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับมาก รองลงมา ใช้เพิ่มสะสมงานมาประกอบการพิจารณา อยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีขั้นตอนและวิธีการประเมินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ อยู่ในระดับน้อย

การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โรงเรียนมีการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โดยมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมา มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับครู บุคลากร เช่น การฟังเทศน์ การอบรม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีเอกสาร วารสารเพื่อเป็นการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณครูให้บริการในห้องสมุด ห้องพักครู อยู่ในระดับน้อย

การพัฒนาวิชาชีพครู โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพโดยจัดทำข้อมูลและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมา ยกย่องและส่งเสริมผู้ประกอบวิชาชีพครู

และบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นอยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นกัน และจัดทำข้อมูลและบุคลากรเกี่ยวกับการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ อยู่ในระดับน้อย

3.4 สภาพการบริหารทั่วไป

การจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โรงเรียนมีการดำเนินการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยมีการดำเนินการจัดการพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษา (School EMIS) อยู่ในระดับมากรองลงมา จัดทำ School EMIS อย่างเป็นขั้นตอน จนเป็นทีมงานสารสนเทศ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นร่วมกัน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โรงเรียนมีการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยจัดและนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในท้องถิ่นอยู่ในระดับมากรองลงมา กำหนดกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมไว้ในแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก และประเมินผลการใช้หลักสูตรในมิติศาสนา และศิลปะและวัฒนธรรม น้อยที่สุด

งานกิจการพิเศษ โรงเรียนมีงานนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เช่น โรคเอดส์ การต่อต้านยาเสพติด การจัดระเบียบของสังคม อยู่ในระดับมากรองลงมา มีงานกิจกรรมการศึกษา เช่น งานลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด รักษาดินแดนอยู่ในระดับมากเช่นกัน และงานโครงการพระราชดำริ อยู่ในระดับน้อย

การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ และมาตรฐานให้แก่ครูและบุคลากรอยู่ในระดับมากรองลงมา กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และนำผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียนและผลการตรวจสอบและทบทวนไปใช้น้อยที่สุด

การนิเทศติดตามและประเมินผล โรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลผู้บริหาร/ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้นิเทศ อยู่ในระดับมากรองลงมา มีคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล และมีคู่มือครู และเกณฑ์การประเมิน ติดตามตรวจสอบให้กับครู อยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 4 ปัญหาการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และ ตอบแบบสอบถามของครู- อาจารย์ และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

4.1 ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ

ปัญหาการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีปัญหาขาดการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับน้อย รองลงมาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจน้อยเช่นกัน และงานวิชาการ ไม่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา น้อยที่สุด

ปัญหาการปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนมีปัญหาการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีปัญหาคือบางท่านต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น อยู่ในระดับมาก รองลงมาปัญหาด้านขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในบางวิชาและขาดความร่วมมือจากผู้ปกครองชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้ น้อยที่สุด

ปัญหาการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โรงเรียนมีปัญหาการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โดยพบปัญหา เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินเทียบระดับการศึกษาไม่เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ อยู่ในระดับน้อย

ปัญหาการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีปัญหาขาดงบประมาณในการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการอยู่ในระดับมาก รองลงมาครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีบุคลากรหรือฝ่ายงานที่รับผิดชอบโดยตรง ขาดสาธารณูปโภคพื้นฐานที่จำเป็นบางอย่างในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เช่น ไฟฟ้า โทรศัพท์ เท่ากัน และขาดการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองในการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้จากสื่อที่มีอยู่หลากหลายตามแหล่งต่าง ๆ น้อยที่สุด

ปัญหาการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีปัญหาการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โดยมีปัญหาไม่มีระบบสารสนเทศในด้านเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ในและนอกโรงเรียนอยู่ในระดับมาก รองลงมาขาดความร่วมมือระหว่างกันของสถานศึกษา ชุมชน เครือข่าย และแหล่งการเรียนรู้และไม่มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในสถานศึกษา

ปัญหาการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โรงเรียนมีปัญหาการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โดยมีปัญหาชุมชนขาดความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในชุมชน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาขาดการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมโดยการระดมทรัพยากรมาจากชุมชน และครู ผู้เรียนไม่สนใจในการจัดกิจกรรมพัฒนาชุมชน น้อยที่สุด

4.2 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

ปัญหาการวางแผนงบประมาณ โรงเรียนมีปัญหาการวางแผนงบประมาณ โดยมีปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดตั้งงบประมาณแบบใหม่ (PBB) อยู่ในระดับมาก รองลงมาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง และขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่นี้ น้อยที่สุด

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนมีปัญหาการจัดสรรงบประมาณ โดยมีปัญหาการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการไม่ประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก รองลงมาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ (PBB) และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การพิจารณาจัดสรรงบประมาณขาดความโปร่งใส ไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติ

ปัญหาการบริหารการเงินและบัญชี โรงเรียนมีปัญหาการบริหารการเงินและบัญชี โดยมีปัญหาไม่มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลที่ชัดเจน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาขาดแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการเงินและบัญชีระบบใหม่ น้อยที่สุด

ปัญหาการจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ โรงเรียนมีปัญหาการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุโดยพบปัญหาบัญชีวัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมากรองลงมาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ (PBB) และไม่มีแผนการจัดซื้อจัดจ้าง น้อยที่สุด

ปัญหาการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โรงเรียนมีปัญหาการตรวจสอบและติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีปัญหาไม่มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดีพอ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การตรวจสอบและการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ และครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน

ปัญหาการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โดยมีปัญหาขาดการนำเอาทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการ

พัฒนาสถานศึกษารองลงมาข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาไม่เป็นปัจจุบัน ไม่เป็นหมวดหมู่ และไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน

4.3 ปัญหาด้านการบริหารบุคคล

ปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมีปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยมีปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังในบางสาขาวิชาที่จำเป็น ขาดความสมดุลย์ในโครงสร้างกำลังคน และสถานศึกษาไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจน น้อยที่สุด

ปัญหาการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษา โดยมีปัญหาสถานศึกษาไม่สามารถจัดส่งครู บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ ศึกษานานาชาติ เอกสารทางวิชาการ สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ให้บริการแก่ครูไม่เพียงพอ

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีปัญหาดังนี้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ชัดเจน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาไม่นำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ และการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนยังไม่เป็นที่พอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ปัญหาการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โรงเรียนมีปัญหาในการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โดยปัญหาที่พบ คือสถานศึกษาไม่มีมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่มีมาตรการในการป้องกันการกระทำผิดวินัย และไม่มีมาตรการในการส่งเสริม ภูมิใจให้บุคลากรมีวินัยและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ปัญหาการพัฒนาวิชาชีพครู โรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาวิชาชีพครู โดยปัญหาที่พบคือครูและบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประกอบวิชาชีพ เช่น การแบ่งภาระหน้าที่ในการปฏิบัติไม่เท่ากัน ปัญหาครู บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการรับนักเรียน รองลงมาการจัดสวัสดิการในสถานศึกษาไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของครูและบุคลากร และข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับครูและบุคลากรไม่เป็นปัจจุบัน น้อยที่สุด

4.4 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป

ปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนมีปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยพบปัญหาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจในการทำหน้าที่ ยุทธ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจใน

แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ และ โรงเรียนไม่มีกิจกรรมเพื่อการบริหารคุณภาพ กิจกรรม 5 ส น้อยที่สุด

ปัญหาการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โรงเรียนมีปัญหาการดำเนินการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยมีปัญหาขาดความร่วมมือจากชุมชนในการรวบรวมข้อมูลทั่วไปอย่างสภาพ เศรษฐกิจและสังคมของชุมชนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รายได้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ข้อมูล สารสนเทศที่มีอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน และขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการระบบสารสนเทศโดยตรงและต่อเนื่อง

ปัญหาการพัฒนานโยบายและการวางแผน โรงเรียนมีปัญหาการพัฒนานโยบายและการวางแผน โดยปัญหาที่พบครู บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาขาดทักษะ และความชำนาญ ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมาครูและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของแผนเฉพาะกิจ เช่น แผนป้องกันยาเสพติด แผน ป้องกันโรคเอดส์ ฯลฯ และ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ไม่ได้รับการยอมรับ จากครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา น้อยที่สุด

ปัญหาการส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษา โรงเรียนมีปัญหา การส่งเสริมและการ จัดบริการทางการศึกษา โดยปัญหาที่พบคือ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่นขาดความรู้ความ เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการเครือข่าย ไม่มีรูปแบบและวิธีการจัดบริการทางการ ศึกษาที่โปร่งใส เสมอภาคและเท่าเทียมกัน และไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากชุมชน สังคมและ องค์กรต่าง ๆ ในการจัดทำสำมะโนการศึกษาของประชากรในเขตบริการของสถานศึกษา

ปัญหาการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โรงเรียนมีปัญหาการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีปัญหาผู้ปกครอง ชุมชน สังคม องค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นไม่ทราบถึง บทบาทในการมีส่วนร่วมเรื่องการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สถานศึกษาไม่มีการ กำหนดให้การร่วมกิจกรรมทางศาสนาและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การจบหลักสูตร และ สถานศึกษาไม่มีการกำหนดกิจกรรมทางศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้เป็นแผนงาน

ปัญหาการดำเนินงานกิจการพิเศษในสถานศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการดำเนินงานกิจการ พิเศษในสถานศึกษา โดยปัญหาที่พบได้แก่ ขาดการรายงานผล ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและ สาธารณชนทราบ ปัญหาครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และนักเรียนไม่เห็น ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานกิจการพิเศษต่าง ๆ และขาดการประสานการ ดำเนินงานร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมีปัญหาการจัดระบบการ ประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยปัญหาที่พบได้แก่ ครูบุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา

ขาดความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพ ขาดการประเมินคุณภาพไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

ปัญหาการนิเทศ ติดตามและประเมินผล โรงเรียนมีปัญหาการนิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยปัญหาที่พบได้แก่ สถานศึกษาขาดการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ หน้าที่นิเทศภายในส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการซึ่งมีภาระงานมากจึงไม่สามารถนิเทศอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอได้ และครูและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนิเทศการศึกษา

ตอนที่ 5 สภาพการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนำร่องในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการศึกษาเอกสาร ด้านการบริหารทั่วไป 3 พันธกิจ

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สภาพการบริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ โดยโรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และมีการจัดกิจกรรมเพื่อการบริหารคุณภาพ กิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษามีผลในทางปฏิบัติ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการจัดระบบการประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียนมีความโปร่งใสอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

การพัฒนานโยบายและการวางแผน สภาพการบริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนานโยบายและการวางแผน โดยแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้รับการยอมรับจากครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของแผนเฉพาะกิจ เช่น แผนป้องกันยาเสพติด แผนป้องกันโรคเอดส์ ฯลฯ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษามีทักษะ และความชำนาญใน การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นกัน

การส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษา สภาพการบริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษาโดยโรงเรียนมีข้อมูล สารสนเทศในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนที่การศึกษา ได้รับความร่วมมือจากชุมชน สังคมและองค์กรต่าง ๆ ในการจัดทำสำมะโนการศึกษาของประชากรในเขตบริการของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โรงเรียนมีรูปแบบและวิธีการจัดบริการทางการศึกษาที่โปร่งใส เสมอภาคและเท่าเทียมกัน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรในท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเครือข่ายอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการบริหารวิชาการ

1.1 สภาพและปัญหาการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ ปรากฏว่า คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาพบว่า โรงเรียนได้จัดทำ สาระหลักสูตรสถานศึกษา มีการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนที่วางไว้ มีคณะกรรมการหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาและคณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 27 กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษาในการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของ หลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึง ประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ เพื่อให้สอดคล้อง กับ ข้อกำหนดดังกล่าว หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จึงได้มีการกระจายอำนาจให้ สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษาและจัดการเรียนรู้ขึ้นใช้เอง โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการงานวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดทำสาระ ของหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและศักยภาพของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องจัดทำสาระของหลักสูตร และต้องบริหารจัดการหลักสูตรในสถานศึกษาด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุก ๆ ด้านร่วมกับคณะกรรมการ สถานศึกษา

สิ่งที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการในขั้นต้นแรกคือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาและคณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาโดยการนำสาระเนื้อหาและ มาตรฐานผลการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางไป จัดทำในหลักสูตรรายวิชาต่าง ๆ ของแต่ละชั้น เรียนตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 โดยต้องจัดทำรายละเอียดในผลการเรียนรู้ สาระเนื้อหาวิชาของแต่ละ สาระการเรียนรู้ การทำคำอธิบายรายวิชา กำหนดเวลาในการเรียน กำหนดแนวทางในการ จัดการเรียนรู้ การใช้หนังสือ สื่อ และการวัดผลประเมินผล การกระจายอำนาจให้สถานศึกษา จัดทำหลักสูตรได้เองคือ การทำให้การเรียนการสอนสอดส่องชีวิตจริงในท้องถิ่น มีโอกาสได้เรียนรู้ เกี่ยวกับท้องถิ่นของตน เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษาปัญหาชุมชน สามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ที่สนองความต้องการของท้องถิ่น ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการศึกษาของบุตรหลานได้ดี ยิ่งขึ้น (สงบ ลักษณะ, 2545: 12)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาพบว่า โรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ ปัญหาคณะกรรมการบริหารหลักสูตร สถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจ ปัญหาขาดการติดตามและประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และปัญหาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ, กรองทิพย์ นาควิเชตร และบุภาพรรณ ชัยสุวรรณ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงศักยภาพในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความตระหนัก ในความสำคัญ และระยะเวลาใน ระดับปานกลาง ยกเว้นการได้รับการศึกษาอบรมไม่เพียงพอ การขาดงบประมาณ และความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอของคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ข้อค้นพบของ พัทณี บูรพันธ์ (2537) ได้ศึกษาการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร มีภารกิจการสอนมาก จึงไม่มีเวลาดำเนินการ งบประมาณและอาคารสถานที่ไม่เพียงพอ ไม่มี ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศติดตามผล

1.2 การปฏิรูปการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนได้สนับสนุนการ ดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น กระตุ้นครู นักเรียน ให้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ สนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองของครู ดูแลพัฒนาให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ กระตุ้นและสร้าง ความตระหนักให้ครูดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 22 หลักการจัดการศึกษา กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตาม ธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กอปรกับยุคนี้เป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษาปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้พัฒนา เต็มศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ทั้งจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 4) ได้ประเมินผลการปฏิรูปการ เรียนรู้หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พบว่า ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในระดับ มาก ดังนั้นผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีความตื่นตัว

กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท ของตนในการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูจะต้องลดบทบาทจากผู้สอน เป็นผู้กำกับ ผู้จัดการหรือผู้สนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบาย การจัด บรรยากาศของโรงเรียน การนิเทศติดตาม และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัด กระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งยังมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอก ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับชุมชนว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษามีคุณภาพตาม มาตรฐาน ส่งผลโดยตรงให้ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องตระหนักและเน้นความสำคัญในด้านการจัดการ เรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ อันเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนมีปัญหา ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในบางวิชา ครูบางท่านต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น ปัญหาครูบางท่านต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น และขาดความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะปัญหาการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ครูบางท่านต้องสอนหลายวิชาหลาย หลายระดับชั้น ทำให้มีภาระหน้าที่ที่หนัก ทั้งด้านงานสอนและงานพิเศษอื่น ๆ ผู้ปกครองมีภาระหนักในหน้าที่การ งานทำให้ไม่สามารถให้ความร่วมมือกับโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับข้อค้นพบของรัชชัช ญาจำปา (2542) ได้ศึกษาการใช้หลักสูตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด อุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า ด้านงานดำเนินการสอนตามหลักสูตร ครูไม่สอนตามแผนการสอนไม่ มีเวลาเนื่องจากภาระงานอื่นมาก โรงเรียนขาดงบประมาณ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ

1.3 การเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการ เรียน พบว่าโรงเรียนมีการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โดยมีการ ดำเนินการจัดให้มีคณะกรรมการเทียบระดับเทียบโอนผลการเรียน ดำเนินการเทียบระดับการศึกษา ตามที่กำหนดในระเบียบประเมินเทียบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 15 วรรคสาม กำหนดให้มิ การเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบการศึกษาเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะ เป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษาก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน และตามมาตรา 16

พรรคี่ กำหนดให้มีการเทียบระดับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดย ออกเป็นกฎกระทรวงการเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง การนำผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ ระหว่างรูปแบบการศึกษาเดียวกันหรือต่างรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็ผลการศึกษาจากสถานศึกษา เดียวกันหรือต่างสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การอบรม การฝึกอาชีพ หรือประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาอาชีพมาเป็นผลการศึกษาส่วน หนึ่งของหลักสูตรในระดับใดระดับหนึ่ง มีวิธีดำเนินการที่สถานศึกษาปฏิบัติได้แก่ แต่งตั้ง คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียนของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร หลักสูตร และวิชาการของสถานศึกษา, คณะกรรมการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด, ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการเทียบโอนตามที่คณะกรรมการเทียบโอนผล การเรียนของสถานศึกษาเสนอ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการเทียบ โอนระดับการศึกษาและมีการเทียบโอนผลการ เรียน พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการเทียบ โอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียน โดยพบ ปัญหาครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมิน ไม่มี ผู้รับผิดชอบโดยตรงอาจเป็นเพราะ การเทียบโอนการศึกษาเป็นเรื่องใหม่ ที่จะต้องใช้เวลาใน การศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องผ่านการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ แต่ เนื่องจากการขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษามากกว่า ทำให้การพัฒนาเกี่ยวกับการเทียบโอนระดับการศึกษาและการเทียบโอนผล การเรียนมีน้อย อีกทั้งในโรงเรียนไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงและมีการเทียบโอนน้อยมาก ทำให้ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

1.4 การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีการพัฒนาบุคลากรด้านการผลิตสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยสร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญมี ความรู้ความเข้าใจและทักษะในการผลิตการใช้สื่อเทคโนโลยีโดยวิธีต่าง ๆ และโรงเรียนมีการ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์มีโอกาสในการผลิตสื่อด้วยวิธีการต่าง ๆ

ในการเรียนการสอน โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ ผู้สอน ผู้เรียนและสื่อการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนที่ใช้กันมาก คือ ภาษาพูดและภาษา เขียนต่อมาได้มีการพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ ในปัจจุบันจะพบว่า มีสื่อการเรียนการสอนมากมายหลาย

ชนิดเพราะถือว่า สื่อการเรียนการสอน คือ มือที่สามของครู ช่วยให้ครูสอนได้สนุกและมีประสิทธิภาพดังนั้นบทบาทของสื่อการเรียนการสอนในบทเรียน ก็คือ เป็นตัวกลาง ตัวช่วย ในการให้ข้อมูลความรู้หรือสิ่งที่บอกกล่าวแก่ผู้เรียน แต่การใช้สื่อการเรียนการสอนให้ได้ผลนั้น ต้องตรงกับจุดประสงค์ เนื้อหาและกิจกรรมของบทเรียน อีกทั้งยังต้องใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่าอีกด้วย สื่อการเรียนการสอนมีหลายประเภท แต่ละประเภทมีคุณลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องของการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสม สื่อบางประเภทมีราคาแพง อาจจะหาวิธีการสร้างและดัดแปลงทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นสื่อเพื่อนำมาใช้ประกอบการสอน รวมทั้งต้องเรียนรู้การเก็บรักษาสื่อต่าง ๆ เป็นอย่างดีด้วย ผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีความรู้เรื่องสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้คำแนะนำแก่ครูผู้สอน รวมทั้งจัดหา สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการเรียนรู้ของครู อาจารย์บรรลุผล โดยการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่มีความหลากหลาย เหมาะสมและเพียงพอให้ครู อาจารย์ได้เลือกพัฒนาและใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างได้ผล และสื่อและเทคโนโลยีนั้นควรเน้นตั้งแต่การจัดทำ จัดหาจากท้องถิ่นไปจนถึงสื่อที่ทันสมัยเป็นสากล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่าโรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีปัญหาขาดงบประมาณในการจัดหาและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ตรงตามข้อค้นพบของวัฒนาวรรณ จันทร์กุล (2536) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการผลิตและการใช้สื่อการสอนของครูภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ครูส่วนใหญ่ไม่มีเวลาในการผลิต เนื่องจากต้องรับภาระหน้าที่งานอื่น ๆ ขาดงบประมาณที่จะสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์และวัสดุสิ้นเปลือง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการผลิตสื่อการสอนที่ครูผลิตขึ้นมาส่วนใหญ่ไม่ได้ผ่านการทดลองใช้จึงขาดคุณภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า สื่อไม่เพียงพอกับจำนวนเด็กนักเรียน ขาดการนิเทศการใช้สื่อ

1.5 การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โดยมีการดำเนินการ ประธานส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือของเครือข่ายการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาและ ชุมชน การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ เช่น จัดกิจกรรมรณรงค์ /ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนและประชาชนรักการแสวงหาความรู้ เผยแพร่ความรู้ในเรื่องวิธีการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับสังคม ความรู้ในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น บ้าน ห้องสมุด วัด พิพิธภัณฑน์ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 25 กำหนดว่ารัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑน์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานศึกษารวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องของแหล่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายของแหล่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถบริการผู้เรียน ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ โดยมีปัญหาสารสนเทศที่มีอยู่ไม่เป็นปัจจุบันขาดความร่วมมือระหว่างกันของสถานศึกษา ชุมชน เครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ และไม่มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในสถานศึกษา ตรงตามข้อสรุปของกรมวิชาการ (2540: 16) สรุปผลการวิจัยเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนว่าการนำผู้รู้ในท้องถิ่นมาร่วมในการจัดการเรียนการสอนปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ผู้รู้บางคนไม่มี ความมั่นใจในความรู้ของตนเอง ผู้รู้บางคนต้องประกอบอาชีพจึงมีปัญหาในเรื่องของเวลาที่สอน ไม่ตรงกับเวลาที่โรงเรียนกำหนดให้ งบประมาณของโรงเรียนที่จะนำมาใช้ดำเนินการในเรื่องนี้ มีค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควร

1.6 การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน พบว่า โรงเรียนมีการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โดยมีการดำเนินการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดสถานศึกษา จัดให้มีกระบวนการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตรงกับแนวคิดที่บัญญัติไว้ในมาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้การจัดการศึกษาของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 8 (2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และหลักการสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานข้อหนึ่ง คือ หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration Participation) ที่กล่าวว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในการบริหาร การตัดสินใจและการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเปรียบเสมือนบ้านของทุกคน ฉะนั้นทุกคน ทุกฝ่ายต้องร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ สร้างความตระหนักเห็นความสำคัญของการศึกษา ผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด คือคณะครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต้องร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ เกี่ยวกับปัญหาการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โดยมีปัญหาด้านสถานศึกษาไม่มีการจัดการศึกษาอบรม จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการของชุมชน ชุมชนขาดความเข้าใจในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมภายในชุมชน และชุมชนไม่สนใจและไม่ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของสถานศึกษา ส่วนประธานคณะกรรมการสถานศึกษาให้ข้อมูลว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมโดยการระดมทรัพยากรมาจากชุมชนที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นอาจเป็นเพราะขาดการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือของเครือข่ายการเรียนรู้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาและชุมชน การติดต่อ ประสานงานและดำเนินการให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างบ้านกับโรงเรียน โรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนกับเขตพื้นที่เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชนไม่ดีเท่าที่ควร ประกอบกับอุปสรรคทางด้านเวลาและฐานะของคนในชุมชน อีกทั้งอาจเกิดจากการขาดการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้ปกครองและประชาชนได้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ขาดการวางแผนเพื่อกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษาด้วยความเต็มใจ และอาจเพราะเป็นเรื่องใหม่ที่ยังต้องอาศัยเวลา ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในความสำคัญ จึงทำให้องค์กรทางสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอย่างเต็มที่ ยกเว้นบางงานที่มีความชัดเจนอยู่แล้ว เช่น ด้านงานวิชาการ เป็นต้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2533: บทคัดย่อ) ที่พบว่า คณะกรรมการของโรงเรียน ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนขาดบุคลากรที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านการมีส่วนร่วม จึงอาจจะเห็นเป็นรูปธรรมที่ไม่ชัดเจน เพียงพอที่จะให้บุคลากรของโรงเรียนได้ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ ทางสังคมต่อโรงเรียน

2. สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณ

2.1 การวางแผนงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการวางแผนงบประมาณ พบว่า โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณ โดยมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวบรวมข้อมูลแผนปฏิบัติการปีที่ผ่านมาของสถานศึกษาส่งให้เขตพื้นที่ เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดตั้งงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เช่น การประชุมชี้แจงเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณโดยจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดแผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณ มีแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ความรู้แก่ครู บุคลากรด้านการวางแผนงบประมาณ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงบประมาณที่โรงเรียนใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB) เป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คุ่มค่ามากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ PBB ยังเป็นระบบการทำงานที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณการตรวจสอบติดตามทบทวนผลงาน ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรต้องรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น ความสำเร็จของผลงานแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลผลิต (Outputs) ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ความสำเร็จได้นั้น หน่วยงานหรือสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินให้มีมาตรฐานทั้ง 7 ด้าน หรือเรียกว่า 7 Hurdles โดยด้านแรกเป็นด้านที่สำคัญที่สุด คือ การวางแผนงบประมาณ โดยเริ่มต้นจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้าง แผนงานและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ซึ่งการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์จะต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ชีดหลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนงบประมาณ พบว่าโรงเรียนมีปัญหการจัดตั้งงบประมาณ โดยมีปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงบประมาณระยะกลางและการจัดตั้งงบประมาณแบบใหม่ (PBB) ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนงบประมาณ การจัดตั้งงบประมาณแบบนี้ เป็นการบริหารงบประมาณแบบใหม่ ที่มีเม็ดเงินหรือมีการจัดสรรเงินงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง โรงเรียนจะได้รับเงินอุดหนุนแบบเหมาจ่าย (Block Grant) โดยมีระบบการบริหารจัดการงบประมาณในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา งานงบประมาณและการเงินเป็นไปในลักษณะของการให้ความเป็นอิสระคล่องตัวซึ่งเป็นไปตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นได้ว่าการบริหารงบประมาณแบบนี้ เป็นการบริหารจัดการแบบใหม่ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษา การทำความเข้าใจ

เข้าใจ ดังนั้นในระยะเริ่มแรกจึงก่อให้เกิดปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงบประมาณระยะกลาง และการจัดตั้งงบประมาณแบบใหม่ (PBB)

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการจัดสรรงบประมาณ พบว่า โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณในลักษณะแยกตามรายการ และได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินรวม มีการดำเนินการจัดสรรงบประมาณที่วางไว้โดยจัดทำแผนปฏิบัติการโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา มีคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครูพบว่า โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณในลักษณะให้ตามลำดับความสำคัญความจำเป็นของงาน/โครงการในสถานศึกษา และข้อมูลจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงการจัดสรรให้แก่ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีขั้นตอนการดำเนินงาน คือ เมื่อโรงเรียนได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงบประมาณแล้ว เขตพื้นที่การศึกษาจะจัดสรรเงินงบประมาณไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อตกลงในเรื่องเป้าหมายการดำเนินงานและวงเงินงบประมาณ สถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งเป็นแผนที่เชื่อมการตัดสินใจของงบประมาณรายจ่ายประจำปีกับกลยุทธ์หรือที่เราเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปี ที่แสดงถึงพันธกิจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์และการติดตามผลการดำเนินการ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา มีการประชุมเชิงปฏิบัติการปรึกษาหารือ ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดสรรงบประมาณ พบว่าโรงเรียนมีปัญหาการจัดสรรงบประมาณ โดยมีปัญหา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ (PBB) และการพิจารณาจัดสรรงบประมาณขาดความโปร่งใส ไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติ และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ เนื่องมาจากการบริหารงบประมาณแบบนี้เป็นการบริหารแบบใหม่มีขั้นตอนยุ่งยาก และต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษา ทำความเข้าใจ และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและความไม่พอใจของคณะกรรมการบางท่านที่มีความเห็นว่า การพิจารณาจัดสรรงบประมาณขาดความโปร่งใส ไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติ รวมไปถึงศักยภาพของสถานศึกษาขาด

ความพร้อมในหลายด้าน เช่น ความพร้อมของคณะครูทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา

2.3 การบริหารการเงินและบัญชี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารการเงินและบัญชี พบว่าโรงเรียนใช้ระบบบัญชีพึงรับพึงจ่ายหรือที่เรียกว่าบัญชีคงค้าง มีบัญชีเงินสด มีการตรวจรับการจ่ายประจำวันและทุกสิ้นเดือน ส่วนข้อมูลที่ได้จากครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่าโรงเรียนมีระบบการบริหารการเงินและบัญชี โดยมีบุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรงในการส่งจ่ายเบิกจ่าย มีเอกสารหลักฐานการบัญชีที่ชัดเจนตรวจสอบได้ มีการประชุมชี้แจงขั้นตอนทางการเงินและบัญชีให้ครู บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีหลักการเกี่ยวกับการบริหารทางการเงิน/ควบคุมงบประมาณ (Financial management control) โดยกำหนดว่าจะต้องมีรายการโครงสร้าง มีเอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่าย และการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ การจัดทำบัญชีแบบพึงรับ-พึงจ่าย หรือรายงานผลการดำเนินงาน โดยบันทึกบัญชีตามรายการและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของงวดเวลาหนึ่ง มีการบันทึกบัญชีลูกหนี้และเจ้าหนี้ รวมทั้งบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง โดยการดำเนินงานดังกล่าวจะต้องมีผู้รับผิดชอบโดยตรง และจัดทำเอกสารการบัญชีที่ชัดเจนตรวจสอบได้ แต่อาจมีจะจุดด้อยในเรื่องของการรายงานผลการดำเนินการ ขาดการประชุมชี้แจงขั้นตอนทางการเงินและบัญชีให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับทราบ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินการบริหารการเงินและบัญชี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารเงินและบัญชี พบว่าโรงเรียนมีปัญหาไม่มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลที่ชัดเจน ปัญหาขาดแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการเงินและบัญชีระบบใหม่ ขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเงินและบัญชี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่รับผิดชอบงานงบประมาณขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อีกทั้งยังขาดความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและพอเพียง ตลอดจนภาระงานที่หนัก ทั้งงานการสอนและงานบริหารงบประมาณทำให้ครูไม่สามารถทุ่มเทเวลาในการดำเนินการจัดทำระบบบัญชีได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารงบประมาณ มีความสามารถสูงในการติดตาม ตรวจสอบและรายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงบประมาณและการเงินจะต้องอยู่ภายใต้การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารจะต้องพัฒนาโครงสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

ใหม่ มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น จัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะ โดยแยกออกจากผู้ทำหน้าที่สอน มารับผิดชอบงานด้านงบประมาณและการเงินโดยตรง ซึ่ง จะทำให้การปฏิบัติ และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้กำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง มากขึ้น

2.4 การดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างและการพัสดุ พบว่า โรงเรียน มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 มีคณะกรรมการในการพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้าง และมีกรรมการตรวจสอบพัสดุ และมีการ รายงานผลการดำเนินงานต่อครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาและสาธารณชน หลักการ สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การให้อิสระและความคล่องตัวในการบริหาร จัดการงบประมาณ ภายใต้อิสระและความคล่องตัวในการบริหาร จัดการงบประมาณ ภายใต้อิสระและความคล่องตัวในการบริหาร จัดการงบประมาณ ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นการจัดซื้อ จัดจ้าง จะต้องปฏิบัติตามระเบียบของ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นระเบียบที่มีข้อกำหนด มีแนวการปฏิบัติที่ ชัดเจน โดยการจัดซื้อ จัดจ้างจะต้องมีคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ กรรมการตรวจสอบพัสดุ โดย หนึ่งคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน อีกทั้ง ในระยะเวลา 1 ปีงบประมาณ จะต้องมีการตรวจสอบพัสดุประจำปี เพื่อเป็นการควบคุม กำกับ ติดตาม การเงิน การบัญชีในโรงเรียน แต่ยังมีปัญหาในด้านการรายงานผลการดำเนินงานให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและสาธารณชนรับทราบ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างและการ พักพัสดุ พบว่า โรงเรียนไม่มีปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ สำหรับข้อมูลที่ได้จากครูอาจารย์ พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ โดยพบปัญหาบัญชีวัสดุทะเบียน ครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ (PBB) ส่วนข้อมูลจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า ไม่มีแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง ปัญหา กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่โปร่งใส ไม่ยุติธรรม ตรวจสอบไม่ได้ บัญชีวัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์ ไม่เป็นปัจจุบัน ปัญหานี้ประเด็นหลักที่สำคัญ คือ การที่เจ้าหน้าที่บริหารงบประมาณในโรงเรียน จะต้องทำหน้าที่สอนพร้อมกับทำหน้าที่บริหารงบประมาณ ซึ่งภาระงานสอนก็เป็นภาระหนัก ทำ ให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเกิดจากการ ขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นการ บริหารแบบใหม่ ตลอดจนการขาดการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้คณะกรรมการ สถานศึกษามีความคิดเห็นว่ากระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง ไม่โปร่งใส ไม่ยุติธรรม ตรวจสอบไม่ได้

2.5 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย พบว่า โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โดยมีการดำเนินการ มีคณะกรรมการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบโดยตรง ผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้ความอิสระในการดำเนินการตรวจสอบ และตรวจสอบตามคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย จัดทำรายงานการติดตามการบริหารงบประมาณต่อหน่วยงานต้นสังกัด ในแต่ละปีงบประมาณในช่วงระหว่างเดือน ตุลาคม – ธันวาคม ทุกโรงเรียนจะต้องดำเนินการตรวจสอบพัสดุ เป็นการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการเงิน การบัญชี ระดับโรงเรียน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุ มีระยะเวลาในการดำเนินการตรวจสอบเป็นเวลา 30 วัน และจะต้องรายงานผลการตรวจสอบให้ผู้บริหารทราบเพื่อดำเนินการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดหรือสูญหาย ภายในระยะเวลา 60 วัน โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะต้องมีระบบการควบคุมภายใน และมีการจัดทำแผนการบริหารงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการเงินการบัญชี ในระดับโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการตรวจสอบและติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย โดยมีปัญหาการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดีพอ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการตรวจสอบพัสดุ การจัดทำเอกสารในการรายงานผลการตรวจสอบ การกำกับ ติดตามและประเมินผล ประกอบกับภาระงานที่หนักทั้งงานการสอนและงานพิเศษ จึงทำให้การดำเนินการตรวจสอบเป็นไปอย่างล่าช้า ผู้บริหารขาดการกำกับ ติดตาม ระบบการตรวจสอบภายใน ทำให้การตรวจสอบภายในไม่เป็นระบบ

2.6 การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โดยมีการดำเนินการให้ทุนการศึกษา และพัฒนาสถานศึกษา และมีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษาที่สอดคล้องกับระเบียบทางราชการ มีการรณรงค์ส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาเพื่อความเป็น

หมวดหมู่และมีรายการรับ-จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้ รายงานข้อมูลทุนการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ สรุป รายงานเผยแพร่ เชิดชูเกียรติผู้สนับสนุน และผู้มีอุปการคุณ มีการปฏิบัติงานกองทุนกู้ยืมการศึกษามีการปฏิบัติงานกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา จัดทำข้อมูลทรัพยากรของท้องถิ่นที่สถานศึกษาพึงใช้ วรรณยุกต์การใช้ทรัพยากร เพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานทางภาครัฐและเอกชนตามศักยภาพ ตรงตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้ชุมชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนักต่อความร่วมมือปฏิบัติงานกับชุมชนอย่างดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา โดยมีปัญหาครูบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ขาดความเข้าใจ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเกิดจากขาดการประชาสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและ ชุมชน โรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ให้เกิดมีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษาด้วยความเต็มใจ ส่วนข้อมูลที่ได้จากครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการนำเอาทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอเนก ยารังษี (2537: 116-126) ศึกษาการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดพะเยา พบว่า ปัญหาการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นคือ ได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นทรัพยากรน้อยกว่าที่ควร และบุคคลที่เป็นทรัพยากรไม่มีเวลาว่างพอในการให้ความช่วยเหลือ ช่วงเวลาไม่เอื้อหรืออำนวยการใช้ทรัพยากร และทรัพยากรมีปริมาณจำกัด

3. สภาพและปัญหาการบริหารบุคคล

3.1 การเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษาโดยมีการดำเนินการวางแผนกำลังคนของสถานศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงถึงการวางแผนกำลังคนให้ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ ขั้นตอนแรกของการบริหารงานบุคคลควรเริ่มจากการรวบรวมศึกษาวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับครูบุคลากรในสถานศึกษา การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนจำนวนและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานไว้ล่วงหน้า รวมถึง

วิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ และการกำหนดนโยบาย และการพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยโรงเรียนจะต้องมีการประชุมชี้แจงและขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา เพราะการบริหารงานบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นสำคัญ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู อาจารย์และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับปัญหาการเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยมีปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังในบางสาขาวิชาที่จำเป็น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 8-9) มีแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู โดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบทุกตำแหน่ง ตามแผนอัตรากำลังของแต่ละสถานศึกษา การเกลี้ยอัตรากำลังครู และการลดจำนวนครูช่วยราชการให้คงเหลือน้อยที่สุด สำหรับครูผู้สอนในสาขาวิชาที่ขาดแคลนให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ อีกทั้งสนับสนุนให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับหลังมัธยมศึกษา ที่มีความพร้อมในการเปิดสอนสาขาที่ขาดแคลนได้ถึงระดับปริญญาตรี

3.2 การพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาครูบุคลากร โดยวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ฝึกอบรม ศึกษาคู่ ประชุมปฏิบัติการ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า โรงเรียนมีการรวบรวมและจัดทำ ข้อมูลเกี่ยวกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น วุฒิการศึกษา ความสามารถพิเศษ สนับสนุน ครูให้ทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมครู บุคลากร พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเป็นครูมืออาชีพ และจัดให้มีกิจกรรมทางวิชาการให้ครู บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งตรงกับแนวคิดของจูริส ประवालพฤกษ์ (2538: 83) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูสายผู้สอน ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมแรกที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะการสำรวจความต้องการ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบว่าบุคลากรในโรงเรียนของตน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อที่จะได้นำผลจากการสำรวจไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร เป็นการศึกษา รวบรวมข้อมูล โดยอาศัยเทคนิควิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์กร เมื่อได้ข้อมูลความต้องการแล้วนำไปกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นตัวกำหนดว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้านใดที่จะต้องจัดกิจกรรมการพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์กรและ

ส่งผลถึงการคัดเลือกครูสายผู้สอนให้เข้ารับการพัฒนาและหลักสูตรของการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของครูผู้สอนและหน่วยงาน ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดและวางแผนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของครูและหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลจากการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยมีปัญหาเอกสารทางวิชาการ สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ให้บริการแก่ครูไม่เพียงพอ ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ พบว่า สถานศึกษาไม่สามารถจัดส่งครู บุคลากรเข้ารับการศึกษาต่อ อบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน ฯลฯ สำหรับข้อมูลจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า มีปัญหาครูและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ (2539: 1-12) เกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดไว้ว่า จะเร่งปฏิวัตรูปแบบการผลิต การสรรหาและการพัฒนาครู ทั้งที่ทำการสอนในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างครบวงจร รวมทั้งพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งถึง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี แต่งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่ ถูกจัดสรรไว้ค่อนข้างน้อย จึงมีปัญหาในเรื่องการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับที่ ดิเรก พรสีมา (2542: 14) สรุปว่า งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้เกือบทั้งหมดเป็นงบประมาณเพื่อจ่ายเป็นเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของครู งบประมาณเพื่อการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาบุคลากรมีน้อยมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลอ หุ่นเลิศ (2539: 133 – 135) ที่ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลเกิดจากการขาดงบประมาณสนับสนุน โดยเฉพาะการฝึกอบรมนอกสถานที่ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่อง การขาดแคลนเอกสาร ตำรา สื่อ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก นอกจากนั้นยังมีสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ข้าราชการครูให้ความสำคัญและเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไม่มากเท่าที่ควรตรงกับที่ ดิเรก พรสีมา (2542 : 11 – 12) กล่าวว่า ครูส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ทำให้ครูมีสถานภาพมั่นคง ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ระเบียบ กฎเกณฑ์ การบริหารงานของระบบราชการศักดิ์สิทธิ์ภาพ ความก้าวหน้าของวิชาการ และไม่กระตุ้นให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สถานศึกษาขาดบรรยากาศ ชุมชนวิทยาการที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองของครู ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรมีข้อจำกัด

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินเป็นที่เปิดเผยสามารถตรวจสอบได้ ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินอย่างเปิดเผย ใช้เพิ่มระดมงานมาประกอบการพิจารณา และมีขั้นตอนและวิธีการประเมินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตรงกับแนวคิดหลักของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดี ความชอบ โดยหลักการในการพิจารณาความดี ความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น มีกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่จะต้องนำมาเป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2548 ครั้งที่ 1 (1 เมษายน 2548) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้โรงเรียนปฏิบัติตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2547 เรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2547 ซึ่งให้ใช้เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่การเลื่อนขั้นเงินเดือน ครั้งที่ 1 (1 เมษายน 2547) เป็นต้นไป มาใช้บังคับกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยอนุโลม การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.2 / ว 4 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2548 และนำกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 พร้อมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 0708.1/ว 5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544 และหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 1305 / 313 ลงวันที่ 30 เมษายน 2544 มาใช้บังคับกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยอนุโลม แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากทางโรงเรียนให้เป็นคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) ตรวจสอบคุณสมบัติข้าราชการในสถานศึกษาเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 2) กลั่นกรองและพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลัก 3) พิจารณา เสนอแนะให้ความเห็นและเสนอผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้นจึงขอให้ทำหน้าที่ด้วยความบริสุทธิ์

ยุติธรรม ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความจริงและความถูกต้อง 4) ให้นำผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 23 ก่อนเสนอผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ยกเว้นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ระบบคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินเป็นที่เปิดเผยสามารถตรวจสอบได้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในเรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ชัดเจนที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะมีข้าราชการครูบางส่วนไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดี ความชอบ เป็นอำนาจเด็ดขาดของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงแม้จะมีการประเมินในรูปของคณะกรรมการแต่ผลการตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ดังนั้นอาจมีผู้บริหารบางคนที่ไม่ใช้ระบบคุณธรรมในการประเมินผล (Merit System) แต่ใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งเป็นระบบที่เน้นความสัมพันธ์ของสายโลหิต การแลกเปลี่ยตอบแทน และการชอบพอเป็นพิเศษ อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการอาจมีการประเมินที่ไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม จึงอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของครูบางส่วนได้

3.4 การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู พบว่า โรงเรียนมีการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โดยส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน เช่น ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารเป็นผู้นำกระตุ้นเตือนครูบุคลากรในการประพฤติตนให้เหมาะสมถูกต้องตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า โรงเรียนมีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับครู บุคลากร เช่น การฟังเทศน์ ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริว่า ครูที่ทำแต่ความดี คือ ครูแท้ดังที่ทรงมีพระราชดำรัส พระราชทานแก่ครูอาวุโสประจำปี 2522 ว่า “...ครูที่แท้นั้นเป็นผู้ทำแต่ความดี คือ ต้องหมั่นขยันและอดสาหะพากเพียร ต้องเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ ต้องหนักแน่น อดกลั้นและอดทน ต้องรักษาวินัยสำรวมระวังความประพฤติปฏิบัติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ต้องปลื้มปลื้มใจจากความสะอาดสบายและความสนุกรื่นเริงที่ไม่สมควรแก่เกียรติภูมิของตน ต้องตั้งใจให้มันคงแน่นอน ต้องซื่อสัตย์ รักษาความจริงใจ ต้องเมตตาหวังดี ต้องวางใจเป็นกลาง ไม่ปล่อยไปตามอำนาจ

อคติ ต้องอบรมปัญญาให้เพิ่มพูนสมบูรณ์ขึ้น ทั้งด้านวิทยาการและความฉลาดรอบรู้ในเหตุ และผล เมื่อครูที่ดีที่แท้เป็นดังนี้ จึงกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การทำหน้าที่ครูก็คือการสร้างบารมี นั้นเองและการบำเพ็ญบารมีหรือเพิ่มพูนความดีนั้น ย่อมบำรุงจิตใจให้เจริญมั่นคงขึ้นและขัดเกลา ให้ประณีตสะอาดหมดจด...” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540: 6-7) จากกระแสพระราชดำรัสดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทรงเน้นคุณธรรมในตัวครูมาก ทั้งคุณธรรมในการดำรงตนในอาชีพ และการอบรมปัญญาให้เพิ่มพูนสมบูรณ์ โดยเฉพาะพระราชดำรัสที่ว่า “การทำหน้าที่ครู ก็คือ การสร้างบารมีนั่นเอง”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ ของครู พบว่า โรงเรียนไม่พบปัญหาในการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู อาจเป็นเพราะ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในด้านนี้ ครูส่วนใหญ่มีความประพฤติดีและปฏิบัติตนให้อยู่ในวินัย และมีจรรยาบรรณของครู ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของครู โดยปัญหาที่พบ คือ สถานศึกษาไม่มีมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่มีมาตรการในการ ป้องกันการกระทำผิดวินัย ไม่มีมาตรการในการส่งเสริมจูงใจให้บุคลากรมีวินัย และจรรยาบรรณ ในวิชาชีพ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนไม่มีปัญหา ดังนั้นจึงไม่มีการจัดทำมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมให้เป็นแนวปฏิบัติของครู และไม่มีมาตรการ ในการป้องกันการกระทำผิดทางวินัย

3.5 การพัฒนาวิชาชีพครู

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาวิชาชีพครู พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพครูโดยประเมินคุณภาพครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีการส่งเสริมมาตรฐาน วิชาชีพครูและบุคลากรในสถานศึกษา และวางแผนและดำเนินการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรปฏิบัติงานและประพฤติตนตามเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและยกย่อง และส่งเสริมผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา มีการยกย่องและส่งเสริมผู้ ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น สำหรับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาให้ ข้อมูลว่าควรให้ความสำคัญทุกด้าน คือ จัดทำข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา วางแผนและดำเนินการส่งเสริมให้ครูประพฤติตามเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ให้ความร่วมมือประเมินคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดูแลและกำกับการทำงาน ของครูและบุคลากรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ดูแลและกำกับการประพฤติตนของครูให้ เป็นไปตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 เกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวด 7 เน้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพ และกำหนดให้ครูมีใบประกอบวิชาชีพ ทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงมีการจัดทำแผนงาน จัดทำโครงการพัฒนาครูในโรงเรียน และมีการสนับสนุนให้ครูสายผู้สอนเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และให้ครูนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาวิชาชีพไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ต้องมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมและกระตุ้นให้ข้าราชการครู มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา (2539: 1) มาตรฐานที่ 1 ที่กำหนดไว้ว่า ครูจะต้องปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ โดยการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การเข้าร่วมประชุม การอบรมสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ อย่างสม่ำเสมอ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาวิชาชีพครู พบว่า โรงเรียนไม่พบปัญหาด้านการพัฒนาวิชาชีพครู จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพ มีการจัดทำแผนงาน จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ข้อมูลว่าไม่มีปัญหาด้านการพัฒนาวิชาชีพครู ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านการพัฒนาวิชาชีพครู โดยปัญหาที่พบ คือ ครูและบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประกอบวิชาชีพ เช่น การแบ่งภาระหน้าที่ในการปฏิบัติไม่เท่ากัน ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูส่วนหนึ่งมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติไม่เท่ากัน คิดเห็นว่าผู้บริหารจะไม่ค่อยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้น้ำหนักของการพัฒนาวิชาชีพในการพิจารณาความดี ความชอบ และขาดงบประมาณในการสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการไม่ได้รับความเป็นธรรมในการแบ่งภาระงานในหน้าที่ ทำให้ครูที่ต้องปฏิบัติทั้งงานการสอนและงานพิเศษ ได้รับภาระงานที่หนัก ส่งผลถึงการไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ

4. สภาพและปัญหาด้านการบริหารทั่วไป

4.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนมีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษามีผลในทางปฏิบัติ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารจัดการ เป็นกลไกพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรใด ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ การปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหาร

จัดการเพื่อสร้างกลไกนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปด้านอื่น ๆ ปัจจุบันรัฐกำลังเร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงานทุกหน่วยงานภาครัฐปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ต้องยึดหลักการตามแนวการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ การบริหารจัดการของสถานศึกษาจึงต้องบริหารจัดการตามแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และกำหนดให้พันธกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เป็นพันธกิจหนึ่งของการปฏิรูปงานบริหารทั่วไปในการนำร่องปฏิรูปการศึกษา เพื่อเป็นกลไกให้การปฏิรูปด้านอื่น ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของดิเรก วรรณเชียร (2545: 24-30) ที่กล่าวถึงภารกิจของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการวางแผนการศึกษาไว้ว่าโรงเรียนควรมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เสนอแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้อง กับแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบแนวทางการจัด และพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามนโยบายและกรอบแนวทางของสถานศึกษาและตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร รวมทั้งทรัพยากรของสถานศึกษาหรือที่สถานศึกษาจัดหาได้เอง เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ ซึ่งจากที่กล่าวมาถือได้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาสถานศึกษา เน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีเขตพื้นที่การศึกษากำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษา จัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยพบปัญหาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจในการทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไม่มีผลในทางปฏิบัติเท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา (2544: 27) ที่กล่าวว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์

จะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายการศึกษาของชาติ เป้าหมายการศึกษาของชาติ ตลอดจนจะต้องพิจารณาความต้องการของชุมชนประกอบด้วย โดยการระดมความคิดเห็นของชุมชน ผ่านคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็นผู้แทนของประชาชน จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้ปกครองนักเรียนและโรงเรียน การรับฟังความคิดเห็นของสาธารณชน แล้วจึงมากำหนดเป็นแผนของโรงเรียน ทั้งแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และแผนพัฒนา (Development Plan) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับการบริหารจัดการ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากระบวนการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ย่างยากซับซ้อน อีกทั้งยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับครูและคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

4.2 การจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยมีการดำเนินการแต่งตั้งบุคคล หรือคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการศึกษาและพัฒนาระบบ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษา (School EMIS) ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ทางการศึกษา โดยจัดให้มีโครงสร้างของระบบข้อมูลในเรื่อง ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลนักเรียนข้อมูล บุคลากร งบประมาณ โครงการ ข้อมูลการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตรงตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป.: 113) ที่กล่าวว่า นักการบริหารในปัจจุบันจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศ (Data Information) และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสามารถในการดำรงอยู่และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ด้วยข้อจำกัดของระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานระดับสถานศึกษา ทั้งการขาดระบบ ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวมทั้งการขาดการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบกับบริบทใหม่ในการบริหารจัดการของเขตพื้นที่และสถานศึกษาภายใต้ระบบการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบสารสนเทศใหม่ทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา (School Educational Management Information System : School EMIS) ดังนั้นความต้องการของสถานศึกษา (School Indices of Needs : SIN) การพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการของสถานศึกษา (School EMIS) ได้แก่ จัด School EMIS ให้

สอดคล้องกับบริบทใหม่ทางการศึกษา จัดให้มีโครงสร้างของระบบข้อมูลในเรื่องข้อมูลทั่วไป ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลบุคลากร งบประมาณ แผนงานโครงการและข้อมูลการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน, จัดทำ School EMIS อย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหาร ต้องเข้าใจและร่วมกันพัฒนาระบบ และสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจนเป็นทีมงานสารสนเทศ ของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนมีปัญหาข้อมูล สารสนเทศที่มีอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน ขาดความร่วมมือจากชุมชนในการรวบรวมข้อมูลทั่วไปอย่างสภาพเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รายได้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ที่ผลการวิจัย เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาจ เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานทั้งผู้บริหาร ครูและชุมชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการตระหนักและเห็นความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศต่อการบริหารและการปฏิบัติของหน่วยงาน การขาดอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยรวมถึงสถานที่ที่จัดเป็นแหล่งสารสนเทศของหน่วยงานด้วย

4.3 การพัฒนานโยบายและการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการพัฒนานโยบายและการวางแผน พบว่า สภาพการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนานโยบายและการวางแผนโดยแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา ได้รับการยอมรับจากครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษามีทักษะและความชำนาญในการกำหนดนโยบายหรือ แนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษา ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะนโยบายและแผนเป็น เครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีทิศทางและบรรลุ เป้าหมายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย ปัจจุบันแนวคิดในการวางแผนได้เปลี่ยนจากการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา เป็นการวางแผนเชิงรุก ใช้กระบวนการเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Process) ในการวางแผนจึงนิยมเรียกว่าแผนกลยุทธ์ หรือ แผนเชิงยุทธ ศาสตร์ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารของ หน่วยงานภาครัฐ การกำหนดนโยบายและการวางแผนของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำแนวคิดและ วิธีการดังกล่าวมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปภาครัฐและบังเกิดผลดี สูงสุดในการปฏิรูปการศึกษา และเพื่อให้สถานศึกษาได้มีการเตรียมบุคลากรด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ มีการพัฒนานโยบายและส่งผ่านไปสู่การปฏิบัติตามแนวการบริหารแบบกระจายอำนาจ มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกันที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปรับเปลี่ยน และ

เพื่อประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรฐานและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม (Participation) แสดงความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ (Accountability) ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์นโยบายส่วนกลางเขตพื้นที่ตามความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา, การกำหนดนโยบายการพัฒนาสถานศึกษา, การประชาพิจารณ์นโยบายของสถานศึกษาและขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา, เตรียมการและส่งผ่านนโยบายสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์, การดำเนิน ตามขั้นตอนของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสถานศึกษา, กำกับการดำเนินการตามแผนและประเมินผลการนำไปใช้ต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ รวมไปถึงการจัดทำแผนเฉพาะกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนป้องกันยาเสพติด, แผนป้องกันโรคเอดส์ เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนส่วนหนึ่งมีปัญหาการพัฒนานโยบายและการวางแผน โดยปัญหาที่พบคือ ครูและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของแผนเฉพาะกิจ เช่น แผนป้องกันยาเสพติด แผนป้องกันโรคเอดส์ ฯลฯ ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาครูและบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาขาดทักษะ และความชำนาญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษา ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ภาระงานในหน้าที่ของครูตามเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2541) ตามมติ อ.ก.ค. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2541 เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2541 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของครูสายงานการสอน จำนวน 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ต่อคนไว้ดังนี้ 1) งานปฏิบัติการสอน 2) งานส่งเสริมการสอน ได้แก่ ตรวจสอบนักเรียน เตรียมการสอนและอุปกรณ์การสอน สอนซ่อมเสริม สำรวจการมาเรียนของนักเรียน ดูแลความพร้อมของห้องเรียน ควบคุมแถวและกิจกรรมหน้าเสาธง งานที่เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล ประชุมปรึกษางานจัดทำสมุดรหัสงาน (ป. 01) จัดทำบัตรสุขภาพ ติดต่อผู้ปกครอง แนะนำ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย จะเห็นได้ว่าภาระงานในหน้าที่ของครูมีมาก ดังนั้นครูจึงเห็นว่างานในแผนเฉพาะกิจ เช่น แผนป้องกันยาเสพติดและแผนป้องกันโรคเอดส์เป็นงานในหน้าที่ของครูอนามัยโรงเรียนร่วมกับสถานอนามัยประจำตำบล ดังนั้นจึงไม่ให้ความสำคัญอีกทั้งยังเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ครูไม่มีเวลาในการที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องของการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ปราณี เปี่ยมกล้า (2537: 151) ศึกษาบทบาทของครูประถมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มสร้างเสริม

ประสบการณ์ชีวิต เขตการศึกษา 1 พบว่าช่วงเวลาที่ใช้ในการศึกษาหาความรู้ ครูส่วนใหญ่จะใช้เวลาในช่วงวันหยุด เสาร์-อาทิตย์ และน้อยที่สุดใช้เวลาในชั่วโมงที่ทำการสอน

4.4 การส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษา พบว่า สภาพการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษาโดยโรงเรียนมีข้อมูล สารสนเทศในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนที่การศึกษา ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสามารถในการดำรงอยู่และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ด้วยข้อจำกัดของระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานระดับสถานศึกษา ทั้งการขาดระบบ ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวมทั้งการขาดการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบกับบริบทใหม่ในการบริหารจัดการของเขตพื้นที่และสถานศึกษาภายใต้ระบบการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบสารสนเทศใหม่ทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดการสถานศึกษา (School Educational Management Information System : School EMIS) ดัชนีความต้องการของสถานศึกษา (School Indices of Needs : SIN) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนที่การศึกษา โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ข้อมูลสารสนเทศในระดับโรงเรียน เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการของสถานศึกษา (School EMIS) ได้แก่ จัด School EMIS ให้สอดคล้อง กับบริบทใหม่ทางการศึกษา, จัดให้มีโครงสร้างของระบบข้อมูลในเรื่องข้อมูลทั่วไป ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลบุคลากร งบประมาณ แผนงาน โครงการและข้อมูลการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน, จัดทำ School EMIS อย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารต้องเข้าใจและร่วมกันพัฒนาระบบ และสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจนเป็นทีมงานสารสนเทศของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการส่งเสริมและการจัดการบริการทาง โดยปัญหาที่พบไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชน สังคมและองค์กรต่าง ๆ ในการจัดทำสำมะโนการศึกษาของประชากรในเขตบริการของสถานศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า มีปัญหาผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่นขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการเครือข่าย ตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับสาระการมีส่วนร่วมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ในมาตราที่ 39 กล่าวว่า ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตนเอง ในงานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ งานด้านบริหารบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป โดยงานแต่ละงานมีแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่

ผู้ปกครอง ชุมชน จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติ การกำกับตรวจสอบ และ การประเมิน สะท้อนผลงานที่ดำเนินการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา ในการใช้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการแก้ไขปัญหา และจัดกิจกรรม การศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อคุณภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน แต่การดำเนินงานยังมีข้อจำกัด คือ คณะกรรมการสถานศึกษา จะถูกมอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาด ความรู้ในเรื่องการบริหารโรงเรียน สมาชิกในคณะกรรมการสถานศึกษาที่ตั้งขึ้นทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ ต่างก็มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียนน้อยมาก ทั้ง ในด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล รวมไปถึงนโยบายและเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็น สำหรับการตัดสินใจและการบริหาร ขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม สมาชิกในคณะกรรมการ สถานศึกษาส่วนมากจะขาดทักษะเรื่องกระบวนการตัดสินใจ การลดปัญหาการขัดแย้ง การแก้ ปัญหาและทักษะอื่น ๆ ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ ของตนเอง หรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการว่ามีอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบมากน้อยเพียงใดไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการที่ตนสังกัดเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือ เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

4.5 การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม พบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยบูรณาการศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรมในหลักสูตรสถานศึกษา จัดกิจกรรม อนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรม โรงเรียนและชุมชน ร่วมกันส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้ จากครู อาจารย์ที่ว่า โรงเรียนมีการนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมในท้องถิ่น สำหรับข้อมูลที่ได้จากประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า มีการบูรณาการศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรสถานศึกษา ศึกษาความต้องการจำเป็นในการนำศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรมกำหนดไว้ในหลักสูตร จัดและนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น กำหนดกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี สถานศึกษาเป็นผู้นำในการปลูกจิตสำนึกในการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรม ตรงตาม แนวคิดของการปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ส่งผลต่อการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารจัดการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งโครงสร้างในการ บริหารจัดการในส่วนกลางและระดับเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อส่งเสริม ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมตามระบบเดิมที่ถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

พ.ศ. 2534 การปฏิรูปการศึกษาให้บังเกิดผลดีในองค์รวมจึงจำเป็นต้องปฏิรูปการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมด้วย สถานศึกษามีหน้าที่ด้านการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในการปฏิรูปการศึกษาต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสภาพใหม่ให้มากที่สุด แต่ต้องไม่ขัดกับระเบียบกฎหมายและสภาพการบริหารการจัดการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นทั้งการบูรณาการศาสนาและวัฒนธรรมไว้ในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กล่าวถึง การจัดการศึกษาที่ท้องถิ่นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมไว้ใน มาตรา 289 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับปัญหาการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีปัญหาผู้ปกครอง ชุมชน สังคมองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นไม่ทราบถึงบทบาทในการมีส่วนร่วมเรื่อง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้ปกครองและชุมชนมีข้อจำกัดในด้าน เวลาและ ฐานะทางเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ รวมไปถึงการขาดความรู้ ความเข้าใจในการเข้ามามีส่วนร่วม บริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน

4.6 งานกิจการพิเศษ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับสภาพของงานกิจการพิเศษ พบว่า โรงเรียนมีงานกิจการพิเศษโดยมีงานนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เช่น นโยบายโรคเอดส์ นโยบายยาเสพติด งานกิจกรรมของสถานศึกษา เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด รักษาดินแดน งานกิจกรรมพิเศษ เป็นภารกิจพิเศษของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการเพื่อบูรณาการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับบริบทอื่นของสังคมและท้องถิ่น เป็นการส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียน มีคุณภาพเหมาะสมตามควรแก่วัยและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ศิลธรรม จริยธรรม สามารถพัฒนาตนเองสู่โลกแห่งอาชีพ รวมทั้งดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเป็นปกติสุข รวมไปถึงการดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา เช่น นโยบายโรคเอดส์และยาเสพติดในการจัดกิจกรรมพิเศษให้ประสบสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการประสานบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการกำหนด นโยบาย แนวทางในการปฏิบัติ การนิเทศติดตามผล การส่งเสริมสนับสนุน และการประเมินผล รายงาน โดยบุคลากรผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ตลอดจนนักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 และหมวด 5 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและฝ่ายต่าง ๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับปัญหาของงานกิจการพิเศษ พบว่า โรงเรียนมีปัญหาการดำเนินงานกิจการพิเศษในสถานศึกษา โดยปัญหาที่พบ คือ ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และนักเรียนไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานกิจการพิเศษต่าง ๆ ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ พบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการรายงานผลประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ สำหรับข้อมูลที่ได้จากประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการประสานการดำเนินงานร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่ ๓ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุหลักคือ การขาดการประชาสัมพันธ์ เพราะการประชาสัมพันธ์หน่วยงานเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ความนิยม ความเข้าใจที่ดีของหน่วยงานและการสนับสนุนจากประชาชนต่อหน่วยงาน การที่ประชาชนไม่เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานของหน่วยงานอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย ทำให้เกิดช่องว่างและความหมางเมินระหว่างประชาชนกับหน่วยงาน ซึ่งต้องพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรแบ่งเวลาและให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานภารกิจการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ไขปัญหากับกิจการพิเศษ เช่น ด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติด ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและกระตุ้นให้ครู นักเรียนผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจและตระหนักถึงปัญหา และร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และต้องคอยประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่และหน่วยงานอื่น ๆ ในการร่วมมือกันดำเนินงานกิจการพิเศษให้บรรลุผลสำเร็จ

4.7 การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่าโรงเรียนการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีการประเมินคุณภาพทางการศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ พบว่า โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมาตรฐานให้แก่ครูและบุคลากร กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม สำหรับข้อมูลที่ได้จากประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า มีการจัดทำคู่มือนโยบาย คู่มือในการดำเนินงาน และคู่มือ การปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครู บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกัน และระหว่างสถานศึกษา กระตุ้นกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดในมาตรา 47 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ทั้งระบบการประกัน

คุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก และในมาตรา 48 ยังกำหนดให้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง บนหลักการของการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบตรวจสอบได้เป็นสำคัญ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่าโรงเรียนมีปัญหาการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยปัญหาที่พบคือ ครูบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพ สอดคล้องกับข้อค้นพบของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร (2544: 18) ที่กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. บุคลากรในโรงเรียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนแนวปฏิบัติบทบาทหน้าที่ทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานและทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

2. บุคลากรส่วนหนึ่งไม่เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ยังเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัวและไม่เชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษาจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จึงไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเท่าที่ควรและเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานของตน

3. โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ธรรมนูญโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำให้การจัดทำมาตรฐานและแผนขาดความสอดคล้องสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่ การปฏิบัติงานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้บางโรงเรียนได้คัดลอกข้อมูลจากโรงเรียนอื่น ไม่ได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศตามสภาพความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ของตนเองอย่างแท้จริงที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยศักยภาพและความเป็นจริงของตน

4. บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนขาดการมีส่วนร่วมเท่าที่ควรในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ธรรมนูญโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปีและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์ในการจัดทำ ขาดการทำสัถยาบรรณในธรรมนูญโรงเรียนร่วมกับชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้ยังไม่ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอย่างเต็มที่

5. ขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย คาบสอนมาก และมีงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียนให้ปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพได้เต็มที่

6. ขาดแคลนงบประมาณ ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากรและการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

7. ความจำกัดของเวลาในการพัฒนาบุคลากร โดยการประชุม อบรม สัมมนา และเวลาในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักและคุณภาพของความสำเร็จของงานประกันคุณภาพการศึกษา

8. บุคลากรหลักของโรงเรียนที่เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาบางคนยังไม่มั่นใจในความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติที่จะนำไปขยายผลให้บุคลากรอื่นในโรงเรียนได้ทราบ ทำให้ขาดการขยายผลเพื่อให้มีแนวร่วมในการปฏิบัติงาน และบุคลากรบางคนอาจไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียน

9. ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบทั้งจากภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน มีการปฏิบัติไม่ต่อเนื่องทำให้มีการทำงานล่าช้าไม่ถูกต้อง

4.8 งานนิเทศติดตามและประเมินผล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามของครู อาจารย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพของงานนิเทศติดตามและประเมินผลพบว่า โรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโดยตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการนิเทศ ติดตาม ผู้บริหาร/ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้นิเทศ จัดทำแผน โครงการปฏิบัติการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนและกลไกสำคัญของการบริหารจัดการที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิรูปการศึกษานับการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา สถานศึกษาจึงมีความเป็นอิสระค่อนข้างมาก การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และเพื่อให้มีการการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการศึกษาและการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อค้นพบของสมานจิตร พงษ์สนาม (2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานการนิเทศภายใน 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การเตรียมการนิเทศ มีการแจ้งนโยบาย ซึ่งแจ่มชัดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนมีการตั้งคณะกรรมการโดยการคัดเลือกและนำหลักประชาธิปไตย มาใช้ดำเนินงาน มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ศึกษาการประเมินความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนการนิเทศแบ่งเป็นการวางแผนระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา เพื่อกำหนดกรอบแผนงาน นโยบาย และโครงการนิเทศ

ขั้นที่ 3 เป็นการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ มีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาสื่อและพัฒนาวิธีการนิเทศ

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการนิเทศเป็นการกำกับ ติดตาม ควบคุมคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการตอบแบบสอบถามของประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหางานนิเทศติดตามและประเมินผลพบว่า โรงเรียนมีปัญหาการนิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยปัญหาที่พบ คือ ครูและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนิเทศการศึกษา ส่วนข้อมูลที่ได้จากครู อาจารย์ พบว่า สถานศึกษาขาดการนิเทศ ภายใต้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมานจิตร พงษ์สนาม (2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาในการดำเนินงานนิเทศภายในพบว่า บุคลากรขาดความรู้ทางการนิเทศ บุคลากรไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร มีงานรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาเพียงพอ ปฏิบัติงานไม่จริงจัง คณะกรรมการนิเทศภายในไม่ได้รับการยอมรับจากคณะครู การดำเนินงานยังขาดเอกสาร สื่อ และอุปกรณ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การบริหารวิชาการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 โรงเรียนควรมีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.2 โรงเรียนควรจัดหาแหล่งเรียนรู้ และพัฒนาให้เป็นเครือข่ายทั้งในและนอกโรงเรียน โดยเฉพาะการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนจัดหาสื่อการเรียนการสอน ให้มีความหลากหลายและครบถ้วนสมบูรณ์

1.3 โรงเรียนควรจัดทำเอกสารการวัดผลและประเมินผลเป็นของโรงเรียน และจัดทำระเบียบการวัดผลและประเมินผลการเทียบโอนรายวิชา การออกหลักฐานทางวิชาการเพื่อใช้ภายในโรงเรียน

2. การบริหารงบประมาณ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 โรงเรียนควรรบริหารงบประมาณ การเงิน และพัสดุ โดยมีการแต่งตั้งคณะ

กรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายของโรงเรียน ตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจสอบการจ้าง และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และจัดการระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2.2 โรงเรียนควรจัดระบบบริหารการเงินและงบประมาณให้มีความคล่องตัว ที่สอดคล้องกับการบริหารงานการเงินแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 โรงเรียนควรมีการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับภาระงานด้านงบประมาณและการเงิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

3. การบริหารบุคคล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 โรงเรียนควรจัดทำภาระงานในเรื่องอัตรากำลังตั้งแต่สรรหา การคัดเลือกให้ได้ บุคลากรตรงตามความต้องการ ตลอดจนการวางแผนจัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงาน และจัดระบบข้อมูลด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

3.2 โรงเรียนควรจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ๆ จัดทำทะเบียนประวัติและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และให้ความสำคัญกับระบบสวัสดิการแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน

3.3 โรงเรียนควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. การบริหารทั่วไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

4.1 โรงเรียนควรมีระบบสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และควรทำให้เป็นปัจจุบันเสมอ

4.2 โรงเรียนควรมีเว็บไซต์ของโรงเรียนเองเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ และเป็นช่องทางติดต่อเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาสามารถมีส่วนร่วมได้มากขึ้นอีกทางหนึ่ง

4.3 โรงเรียนควรจัดให้ครู บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับความรู้ในเรื่องการวางแผน การทำแผนกลยุทธ์ การประกันคุณภาพ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ได้ประสิทธิผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.4 โรงเรียนควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น ตลอดจนถึงจะต้องทราบข้อมูลของท้องถิ่น โดยละเอียดในทุกด้านทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาใช้วางแผนพัฒนาโรงเรียน

4.5 โรงเรียนควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารแบบเดิมที่ผู้บริหารตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยดำเนินการเป็นคณะกรรมการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารของโรงเรียนแรกเริ่มนาร่องในโครงการนาร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ยังมีบางประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรมีการศึกษาโดยแยกศึกษารายละเอียดด้านใดด้านหนึ่งให้ชัดเจน เช่น ศึกษา ด้านวิชาการของโรงเรียนเพียงด้านเดียวเพื่อให้ได้เนื้อหาสาระในเชิงลึกของด้านวิชาการโดยเฉพาะ
2. จากการศึกษาพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาไม่สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนได้จึงควรมีการศึกษาถึง การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา โดยศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ที่เป็นจริงกับบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนควรจะได้รับจากคณะกรรมการสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละด้าน การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชนในแต่ละจังหวัดหรือเขตพื้นที่การศึกษา