

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายอภิเชษฐ์ นิมพลีสวรรค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF CAUSAL FACTORS OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
QUALITY OF SMALL-SIZED SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF  
THE BASIC EDUCATION COMMISSION



Mr.Apichate Chimpaleesawan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education  
Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา  
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ


คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปรัชญา



คณบดีคณะครุศาสตร์

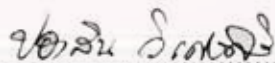
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศรีบรมพิทักษ์)



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)



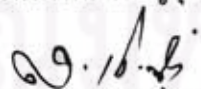
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นันทร์น เจริญกุล)



กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.สุวัฒน์ เงินถ้ำ)

อภิเชษฐ์ นิมพลีสวรรค์ : การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ  
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(AN ANALYSIS OF CAUSAL FACTORS OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
QUALITY OF SMALL SIZED SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC  
EDUCATION COMMISSION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ,


อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 265 หน้า

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา  
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) พัฒนารูปแบบ  
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) ศึกษาเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบ  
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน


วิธีดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) เป็นการศึกษารายกรณีจากโรงเรียนที่เป็น  
ต้นแบบเพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 2) เป็นการศึกษาเชิงยืนยันจากสภาพจริง ประชากร  
และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ปีการศึกษา 2551 จำนวน 10,877 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการกำหนดขนาดโดยใช้ตารางของ Krejcie  
และ Morgan จำนวน 374 โรงเรียน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ใช้ค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS for Windows  
การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นรายคู่ ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
การตรวจสอบความตรงของโมเดล ใช้การหาค่าไค-สแควร์ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน  
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ของค่าประมาณ ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ ด้วยโปรแกรมลิสเรล ส่วนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ได้จากการสังเกต  
การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการจำแนกประเภทข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลและการสร้าง  
ข้อสรุปแบบอุปนัย

ผลการวิจัย พบว่า

ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ  
สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและปัจจัยภายในซึ่ง  
ได้แก่ โครงสร้างองค์กร บุคลากร สภาพทางกายภาพ งบประมาณ และการบริหารจัดการ โดยปัจจัย  
ภายนอกส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าปัจจัยภายใน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติ 

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก 

ปีการศึกษา 2552 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม 



## 4884655827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : QUALITY OF SMALL-SIZED SCHOOLS


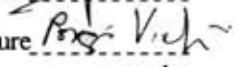
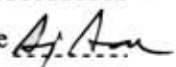
APICHATE CHIMPALEESAWAN : AN ANALYSIS OF CAUSAL FACTORS OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION QUALITY OF SMALL SIZED SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. THESIS ADVISOR : ASST. PROF.PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUSHEVA,Ph.D., 265 pp.

This research had the following objectives: 1) to analyze the factors that affect the quality of education management in small-size schools under the supervision of the Office of the Basic Educational Commission (OBEC); 2) to develop the form of causal relationship of the factors that affective the quality of small-size schools; and 3) to study and analyze the influential route of latent variables in the form of causal factors influencing the quality management of small-sized schools under the OBEC.

The research methodology had 2 steps as follows: Step 1) to synthesize variable of factors by case study that observation and interviews are used. The data was then analyzed by content analysis, typological analysis, comparison and analytic induction. Step 2) to study the causal factors. A sample size of 374 schools from the total of 10,877 small-sized schools was randomly chosen by using Krejcie and Morgan. The research instruments used were rating scale questionnaires. The SPSS program was used in order to analyze descriptive statistics and RISREL program was applied to analyze the factors ; Pearson's correlation coefficient, Chi-square, Goodness of Fit Index (GFI), Standard Error of Measurement (SEM), R-square and Multiple Regression Coefficient.

The research findings were summarized as follows: The causal factors of educational administration of small-sized school under The Office of the Basic Education Commission consisted of external factor and internal factors. External factors included economic, social, political, environmental and technological factors. Internal factors included organizational structure, human resources, budgeting and administrative factors. The research had been found that external factors had more impact on the educational of small-sized schools under the OBEC.

Department : Education Policy, Management and Leadership  
Field of Study : Educational Administration  
Academic Year: 2009

Student's Signature   
Advisor's Signature   
Co-Advisor's Signature 

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ซึ่งสำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้แนวคิด คำแนะนำ และความรู้ที่มีคุณค่าในการวิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะครุศาสตร์ โดยเฉพาะสาขาวิชาบริหาร การศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจจากนิสิตร่วมรุ่น นิสิตรุ่นพี่และรุ่นน้องบริหารการศึกษา ที่มีความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดาผู้ให้กำเนิดและโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนจากหน่วยงานต้นสังกัด และการสนับสนุนจากครอบครัวพร้อมทั้งให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ตอนที่ 1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา.....	9
ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก.....	39
ตอนที่ 3 แนวคิดของคุณภาพการจัดการศึกษา.....	54
ตอนที่ 4 แนวคิดของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.....	56
ตอนที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) .....	108
ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีระบบ.....	110
ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	114
ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	130
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	131
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	135
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	135
สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	137

บทที่	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	138
ตอนที่ 1 ข้อมูลเชิงคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่จัดการศึกษามีคุณภาพ สำหรับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผล ต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	139
ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัย เชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากผู้ทรงคุณวุฒิ	158
ตอนที่ 3 สภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาตามตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัย เชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้บริหาร สถานศึกษา.....	172
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	192
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	199
สรุปผลการวิจัย.....	200
อภิปรายผลการวิจัย.....	204
ข้อเสนอแนะ.....	208
รายการอ้างอิง.....	209
ภาคผนวก.....	217
ภาคผนวก ก.....	218
ภาคผนวก ข.....	231
ภาคผนวก ค.....	233
ภาคผนวก ง.....	245
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	265



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูล โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2551 แยกตามกลุ่มจังหวัด.....	139
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนบุคลากร วุฒิทางการศึกษา ชั่วโมงสอน ของครู.....	143
ตารางที่ 4.3	จำนวนนักเรียนโรงเรียนกรณีศึกษา ชั้นอนุบาลปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษา 6 ปีการศึกษา 2550 .....	144
ตารางที่ 4.4	อัตราเวลาเรียนของหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ช่วงชั้นที่ 1 และ ช่วงชั้นที่ 2 ตามโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 .....	145
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของ ตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ.....	158
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของ ตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางสังคม.....	159
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของ ตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางการเมือง.....	160
ตารางที่ 4.8	ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจ้ด การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี.....	161

ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสม ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรลักษณะขององค์การ.....	162
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสม ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรบุคลากร.....	164
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสม ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพทางกายภาพ.....	166
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสม ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรงบประมาณ.....	167
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสม ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรการบริหารจัดการ.....	169
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	172
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ.....	174
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางสังคม.....	175

ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางการเมือง.....	176
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี.....	177
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรลักษณะขององค์กร.....	178
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรบุคลากร.....	180
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพทางกายภาพ.....	182
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรงบประมาณ.....	183
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรการบริหารจัดการ.....	185

ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านผู้บริหาร.....	188
ตารางที่ 4.25	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านครู.....	189
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน.....	190
ตารางที่ 4.27	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาในภาพรวม.....	191
ตารางที่ 4.28	แสดงค่าร้อยละของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม.....	194
ตารางที่ 4.29	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริง ของตัวแปรของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	195
ตารางที่ 4.30	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการ วิเคราะห์คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	196
ตารางที่ 4.31	การทดสอบปัญหา Multicollinearity ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเชิง สาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	197



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน.....	62
ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนต่าง ๆ ที่สถานศึกษาควรจัดทำ.....	67
ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการวางแผน.....	68
ภาพที่ 2.4 แสดงทิศทาง แนวปฏิบัติ นโยบายและแผน.....	95
ภาพที่ 2.5 ระบบขององค์กร .....	112
ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	198


  
**คุรุศาสตร์วิทยาทรพยากร**  
**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง และวัฒนธรรม จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพคน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2549 : 1)

การศึกษาในฐานะเป็นกลไกพื้นฐานของการพัฒนาคน จึงเป็นสิ่งที่สังคมหวังพึ่งพาให้เป็นเครื่องเตรียมคน และสังคมให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาประเทศให้อยู่ในสังคมโลกได้อย่างมั่นคง จึงเน้นเรื่องการพัฒนาคน หรือยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีความเชื่อว่า หากคนได้รับการพัฒนา ได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด คนจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาประเทศทุก ๆ ด้าน (อำรุง จันทวานิช, 2542 : 6) การใช้การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนนั้น นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพโดยตรงแล้วยังจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบกลไกและสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มที่ เพื่อเตรียมคนให้มีลักษณะ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี ให้เขาสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ นั่นคือ เขาจะต้องได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพนั่นเอง

ดังนั้นคุณภาพการศึกษาจึงเป็นจุดมุ่งหมายหลักในการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ โรงเรียนซึ่งนับได้ว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 เรื่อง มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 2 ระบบ คือระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาที่ต้องจัดให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ดังนั้นการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของสถานศึกษา โดยการประกันคุณภาพการศึกษานับได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการวางแผนและจัดกิจกรรมอย่าง

เป็นระบบมีการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาและทบทุนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปอย่างปราศจากข้อบกพร่องรวมทั้งให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าจะเป็นการทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับเป้าหมายหลักการจัดการศึกษาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องคุณภาพเนื่องจากผู้รับบริการจะมุ่งเน้นความสนใจด้านคุณภาพมากกว่าด้านปริมาณ การที่สถานศึกษาต้องให้ความเชื่อมั่นต่อสังคมว่าจะจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้กลายเป็นหลักประกันว่าผู้รับบริการจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งก็คือการประกันคุณภาพการศึกษานั้นเอง (Cheng, 1996 : 1)

จากภารกิจดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตนเอง โดยในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เช่น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งการประกันคุณภาพภายในที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอันเป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เด็กไทยเป็นคนดี มีความสามารถ มีความสุข จะได้ช่วยกันสร้างสรรค์สังคม ให้มีสันติ สิ่งแวดล้อมยั่งยืน เศรษฐกิจมั่นคง สามารถร่วมมือและแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกต่อไป

ปัจจุบันสถานศึกษาในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ มีการตื่นตัว เกี่ยวกับ การประกันคุณภาพ โดยได้สร้างความพร้อม เตรียมการในด้านต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนในสังกัด 32,879 แห่ง โรงเรียนดังกล่าวนี้เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา 10,877 แห่ง และในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมาก กล่าวคือมีนักเรียนตั้งแต่ 60 คนลงมา ถึง 1,766 แห่ง ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญคือนักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 2) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้ เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วน ครู : นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก อัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1 : 8 -11

เท่านั้น ซึ่งในการประเมินมาตรฐานของโรงเรียนในรอบแรก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีโรงเรียนที่ผลการประเมินอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ประมาณร้อยละ 70 ซึ่งทำให้หลายฝ่าย โดยความเห็นชอบของกระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำ โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดสิ้นไป ในการจัดทำโครงการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2550 : 1) ในการพัฒนาโครงการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องหา วิธีการที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อสามารถนำไปบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด หากพิจารณาผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบแรก สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนร้อยละ 30 ประมาณ 4,000 โรงเรียน สามารถผ่านการประเมินคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยมีผลการประเมินที่อยู่ในระดับดี ซึ่งแสดงให้เห็น ว่า มีสถานศึกษาเพียงจำนวนหนึ่ง ที่สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยมี คุณภาพการศึกษาเป็นที่พึงพอใจ ในขณะที่หลายแห่งยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างดีต้อง ปรับปรุงแก้ไขและรับการสนับสนุนช่วยเหลือ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็น ปัจจัยอิทธิพลในการส่งเสริม การดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพในระดับการศึกษาขั้น พื้นฐาน โรงเรียนขนาดเล็ก โดยการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากสถานศึกษาขนาดเล็กและศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้น ซึ่งได้แก่องค์ประกอบต่าง ๆ และตัวแปรตามซึ่งได้แก่คุณภาพ ของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์และสามารถจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการ ปรับปรุงการดำเนินงานในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน



### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องการสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบที่มีคุณภาพ

2. การศึกษาเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 10,877 โรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 42-43)

2.2. ตัวแปร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1 ตัวแปรต้น ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent variable) ได้แก่ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการจัดการศึกษา ดังนี้

1) กลุ่มปัจจัยภายในครอบคลุมปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านสภาพทางกายภาพ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารจัดการ

2) กลุ่มปัจจัยภายนอก ครอบคลุมปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี

2.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ คุณภาพในการจัดการศึกษาของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางของ Deming (1986) Juran and Gryna (1993) Parsons (1994) และกระทรวงศึกษาธิการซึ่งได้แนวทางดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 14 มาตรฐาน โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ด้านผู้บริหาร คือ การดำเนินงานประกันคุณภาพตามมาตรฐานการบริหาร จำนวน 5 มาตรฐาน

2) ด้านครูผู้สอน คือ การดำเนินงานประกันคุณภาพตามมาตรฐานครูผู้สอน จำนวน 2 มาตรฐาน

3) ด้านผู้เรียน คือ การดำเนินงานประกันคุณภาพตามมาตรฐานผู้เรียน จำนวน 7 มาตรฐาน

### ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้ผลการประเมินของสถานศึกษา จากการประเมินมาตรฐานของการจัดการศึกษาในรอบแรกโดยการประเมินในครั้งนี้เป็นการประเมินมาตรฐานที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้โดยไม่มี ความคลาดเคลื่อนจากการประเมิน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้มีคำจำกัดความที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ปัจจัยเชิงสาเหตุ** หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาใน 2 ประเด็นคือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ของสถานศึกษา

2. **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี

3. **ปัจจัยภายใน** หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านสภาพทางกายภาพ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารจัดการ

4. **ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร** หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์กร การจัดระบบการทำงานหรือจัดรูปงานและจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. **ปัจจัยด้านบุคลากร** หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้งานในหน้าที่ การเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับบุคลากร การสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้กับบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และเต็มใจในการปฏิบัติงาน

ให้แก่สถานศึกษาโดยจะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**6. ปัจจัยด้านสภาพทางกายภาพ** หมายถึง สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน มีการเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบายมีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ได้แก่ ไฟฟ้า ระบบน้ำประปา มีอาคารสถานที่เพียงพอและใช้การได้ดี และการจัดภูมิทัศน์ได้สะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ เพื่อส่งผลสนับสนุนการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**7. ปัจจัยด้านงบประมาณ** หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เกี่ยวกับบริหารงานการเงิน และวัสดุ อุปกรณ์ของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**8. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การบริหารหลักสูตร การประเมินผลการจัดการเรียนการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**9. คุณภาพการจัดการศึกษา** หมายถึง ผลการดำเนินงานจัดการศึกษา ที่สามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 14 มาตรฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย คุณภาพด้านการบริหาร คุณภาพด้านครูผู้สอน และคุณภาพของผู้เรียน

**10. โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนในระบบตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

### สมมติฐานการวิจัย

1) กลุ่มปัจจัยภายในครอบคลุมปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านบุคลากร ด้านสภาพทางกายภาพ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารจัดการ ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา

2) กลุ่มปัจจัยภายนอก ครอบคลุมปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพภายใน ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ ทำให้ทราบข้อเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในบทนี้ เป็นการประมวลและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการ รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบเบื้องต้นของการวิจัย ซึ่งแบ่งการนำเสนอเป็น 8 ตอน โดยผู้วิจัยได้สรุปสาระครอบคลุมประเด็นสำคัญดังนี้ ตอนแรก เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ตอนที่สอง เป็นการนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก ตอนที่สาม เป็นการนำเสนอแนวคิดของคุณภาพการจัดการศึกษา ตอนที่สี่ เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ แนวคิดของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตอนที่ห้า เป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับ รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) ตอนที่หก เป็นการนำเสนอแนวคิดทฤษฎีระบบ ตอนที่เจ็ดเป็นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตอนสุดท้าย เป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการวิจัย การเสนอสาระเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์และการเสนอสาระเกี่ยวกับปัจจัยในเบื้องต้น ที่เป็นสาเหตุของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา
- ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก
- ตอนที่ 3 แนวคิดของคุณภาพการจัดการศึกษา
- ตอนที่ 4 แนวคิดของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ตอนที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL)
- ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีระบบ
- ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา

ในการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมสำหรับการจัดการศึกษา ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์กร เพื่อนำสู่การศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพ ดังนี้

สตีเยร์ (Steers, 1997 : 5) เสนอแบบจำลองกระบวนการ (Process Model) เพื่อประเมินหาความมีประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์กร ได้หลายประเภทและเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดเท่าที่มีปรากฏใช้กันอยู่ ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่ครอบคลุมหลายด้าน (Multidimensional Approach) โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและของสภาพแวดล้อมรวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์กร แบบจำลองกระบวนการครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) ที่เป็นไปได้
2. การพิจารณาองค์กรเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม
3. เป็นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์กรนั้นๆ เน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

จากแนวคิด 3 ด้านดังกล่าว สตีเยร์ (Steers, 1997 : 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ลักษณะขององค์กร

ตัวแปรย่อยด้านลักษณะขององค์กรประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และเทคโนโลยี (Technology)

#### 1.1 โครงสร้างองค์กร(Organizational Structure

روبิ้น (Robbins, 1990 : 5) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดแบ่งงานโดยมีการรายงานต่อกันเป็นไปตามกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ และรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีการติดตามผล

ฮอลล์ (Hall, 1996 : 48-49) ระบุว่าโครงสร้างองค์กรเป็นการกระจายงานตามเส้นทางต่าง ๆ กันไปตามตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล

ส่วน เวคซิโอ (Vecchio, 1991 : 610-611) ระบุว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรที่คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะสาขา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ ระดับความซับซ้อน ขนาดขององค์กร เทคโนโลยี และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ลูกจ้าง การแข่งขัน แหล่งตัวป้อน ตลอดจนรัฐบาล เป็นต้น

จากความหมายของโครงสร้างองค์กร จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกาย ที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง / หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์กรสามารถร่วมกัน ดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเป็น ไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรจึงมองเห็นได้ โดยปรากฏออกมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) การแบ่งงาน (Division of Labor) การจัดแผนกงาน (Departmentalization) ช่วงการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

โอเวนส์ (Owens, 1996 : 25) ได้ระบุว่ามิติที่สำคัญของแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรประกอบด้วย

1. Job specialization เป็นการระบุถึงลักษณะเฉพาะของงาน ของหน่วยงานย่อย ๆ โดยมี 3 แนวทาง คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นระบบ (job rotation) การเพิ่มขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของกิจกรรมแก่พนักงาน และการเพิ่มความลึกของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มกิจกรรมทางการบริหารแก่พนักงาน ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การใช้งบประมาณ และการรายงาน ให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

2. Departmentation การจัดแบ่งฝ่ายงาน

3. Chain of Command เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับหลักการ 2 หลักการคือ Unity of Command และ Scalar Principle

4. Authority and Responsibility อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. Centralization / Decentralization การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

6. Line of Staff Authority สายงานการรับผิดชอบ

7. Span of Management ช่วงของการบริหาร

องค์กรจัดโครงสร้างเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการประสานกิจกรรมต่าง ๆ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization) (Robbins, 1998 : 487-489)

ความซับซ้อน เป็นระดับของกิจกรรมภายในองค์กรที่ถูกแบ่งแยกหรือมีความแตกต่างกัน ซึ่งมี 3 รูปแบบแตกต่างกันคือ แบ่งตามแนวนอน (Horizontal) แบ่งตามแนวตั้ง (Vertical) และแบ่งตามพื้นที่ (Spatial) ซึ่งความแตกต่างตามแนวนอนเป็นระดับของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งแบ่งตามพื้นฐานของสมาชิก ตามลักษณะงานและระดับการศึกษาและการฝึกอบรม ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นจำนวนของระดับชั้นในองค์กร ส่วนความแตกต่างตามพื้นที่เป็นระดับที่ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสำนักงานขององค์กร หน่วยผลิตและบุคคลที่กระจายไปตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับของงานภายในองค์กรที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน มีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีกฎ ข้อบังคับขององค์กรอย่างมากมาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หากองค์กรมีความเป็นทางการต่ำ กิจกรรมของงานไม่ติดอยู่กับโปรแกรม บุคลากรมีอิสระที่จะพินิจพิจารณาภาระงานของตนเองสูง

การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจอย่างเป็นทางการและถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่โดยชอบธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในองค์กร โดยอาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรระดับล่างเพียงเล็กน้อย หรือแทบจะไม่ใช่ข้อมูลดังกล่าวเลย ในทางกลับกันถ้าบุคลากรระดับล่างสามารถให้ข้อมูลหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์กรก็จะมีกระจายอำนาจสูง

จากผลการวิจัยของ สเตียร์ (Steers, 1997 : 61) พบว่า ยิ่งองค์กรมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมากมีการใช้แบบแผนเป็นทางการหรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น บุคคลในองค์กรมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขันปิด และน่าวันเกรง ส่วนองค์กรใด ฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลเป็นอิสระและใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารสนใจต่อพนักงานยิ่งขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผยไว้นือเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1983 : 9-18) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ดังนี้

1) ส่วนที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานขององค์กร (Operating Core) เป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร มีความสัมพันธ์กับบทบาท ภาระหน้าที่ โดยมีหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) หาทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ 2) การแปรรูปทรัพยากรให้ออกมาในสินค้าหรือบริการ 3) การจำหน่ายสินค้าหรือบริการ 4) ช่วยทำหน้าที่สนับสนุนในหน้าที่



## ด้านการหาทรัพยากรและแปรรูปทรัพยากร

2) ส่วนที่เป็นโครงสร้างระดับสูงขององค์กร (Strategic apex) เนื่องจากองค์กรมีความซับซ้อน จัดแบ่งงานเป็นฝ่าย / แผนกต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีการบังคับบัญชา โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่บังคับบัญชา ใช้อำนาจในการควบคุม การดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและมีประสิทธิผลมากที่สุด มีหน้าที่ 3 ประการคือ

1) การบังคับบัญชาโดยตรง 2) การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร

3) ส่วนที่เป็นระดับกลาง (Middle Line) เป็นส่วนที่เชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นแกนหลักโครงสร้างระดับสูง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา ส่วนนี้จะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ตรวจการ ผู้นิเทศงานที่มีทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และทำหน้าที่ในการตัดสินใจในกลยุทธ์การทำงานที่รับผิดชอบรวมไปถึงการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารในระดับเดียวกัน

4) ส่วนที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค (Technical) กลุ่มนักวิเคราะห์ กลุ่มวางแผนงานพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เป็นผู้เสนอวิธีการที่จะทำให้องค์กรพัฒนาและมีประสิทธิภาพ ปรับองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม กำหนดมาตรฐานงานและกำกับงาน นักวิเคราะห์ในส่วนนี้จำแนกเป็น 3 ประเภท 1) กลุ่มที่วิเคราะห์งาน (Work Study Analyst) ทำหน้าที่วางระบบเทคนิค 2) กลุ่มที่มีหน้าที่ด้านการวางแผนและการควบคุม (Planning and Controlling) ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานเทคนิค 3) กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านบุคคล (Personal Analyst) ทำหน้าที่วางระบบในการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติ

5) ส่วนที่ให้การสนับสนุนทั่วไป (Supportive) ทำหน้าที่เพื่อเสริมกิจการขององค์กร

ลูเทนส์ (Luthans, 2002 : 115-122) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ทำลายขององค์กรสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (Project Design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Design) ต่อมาได้มีองค์กรแบบเครือข่าย (Network Design) องค์กรแบบแนวราบ (Horizontal Organization) และองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกัน ทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

โฮจและแอนโทนี (Hodge and Anthony, 1990 : 374) ระบุว่าโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (Goal Accomplishment at Least cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 2) มีนวัตกรรม (Innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
- 3) มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptiveness) มีการยืดหยุ่น เพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์กรเอง
- 4) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (Facilitation of Human Resource Performance and Development) ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ
- 5) สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง (Facilitation of Coordination)
- 6) สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (Facilitation of Strategy)

โครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์กร การจัดระบบการทำงานหรือจัดรูปงานและจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กร จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในการจัดโครงสร้างองค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร 2) กำหนดทิศทางการทำงาน 3) สร้างความรู้สึกรักภักดีต่อกลุ่ม 4) ทำให้มีระบบการประสานงาน 5) ทำให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศ และ 6) ให้เกิดเสถียรภาพในองค์กร (Chung, 1987 : 245)

ในปัจจุบันโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีช่วงการบังคับบัญชาที่สั้น หรือมีโครงสร้างในลักษณะแบนราบ มีลักษณะของการประสานความร่วมมือระหว่างหลายฝ่ายงาน (Cross-Function) ที่มีการผนึกกำลัง (Synergy) บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ ความชำนาญในหน้าที่ ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ นำมาซึ่งความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานที่มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

## 1.2 เทคโนโลยี (Technology)

สตีเยอร์ (Steers, 1997 : 70) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่าหมายถึง กระบวนการ ที่องค์กร แปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง

โรธเวลล์และคาซานา (Rothwell and Kazanas, 1998 : 8) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็น การกระทำที่เกิดขึ้น โดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ ภายใต้งैื่อนไข คำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่า "จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร"

โรบบินส์ (Robbins, 1990 : 492) แทนคำถามที่ว่าองค์กรทำการแปลงสภาพของ ปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตได้อย่างไร ทุกๆ องค์กรจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้ สำหรับการแปลง งบประมาณ คนและทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ยังคงนำมาใช้ให้เกิดงานขึ้น เทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะหมายถึง เครื่องมือเท่านั้นที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่รวมไปถึงทักษะและความรู้ของพนักงาน และคุณลักษณะ ของวัตถุของงานที่ถูกสร้างขึ้นมา ระดับของเทคโนโลยี มี 2 แบบ คือ การผลิตและการบริการ เทคโนโลยีการผลิต ประกอบด้วย กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม และระบบการผลิตโดยใช้ คอมพิวเตอร์เป็นฐาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ยังคงนำมาใช้ในกระบวนการ เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์กร ซึ่งอยู่ในรูปของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่างๆ

วูดวาร์ด (Woodward, อ้างถึงใน Daft, 1998 : 121-122) ได้ทำการศึกษาสเกลและ การจัดองค์กรของบริษัทที่ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเทคนิคในกระบวนการผลิต เทคนิคที่มีความ ซับซ้อน หมายถึงขอบเขตของการเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรของกระบวนการผลิต ความซับซ้อน ของเทคนิคสูง หมายถึง การปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักร ความซับซ้อนของเทคนิคต่ำ หมายถึง พนักงานมีบทบาทหลักในกระบวนการผลิต และ Woodward ได้แบ่งกลุ่มของเทคโนโลยี ออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) small-batch and unit production เทคโนโลยีขนาดเล็ก หรือระดับหน่วยงาน มุ่งสนองต่อความต้องการเฉพาะของลูกค้า ใช้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติการ ไม่ใช่เครื่องจักรในระดับสูง ผลิตตามความต้องการของลูกค้า 2) large-batch and mass production เทคโนโลยีขนาดใหญ่ระดับ โรงงานเป็นกระบวนการผลิตที่มีลักษณะการให้ผลผลิตระยะยาวด้วยมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นแบบ แอสเซมบลีไลน์ ผลิต จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า 3) continuous process production เทคโนโลยีที่เป็นกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง เป็นเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิต ทั้งหมด

ส่วน ทอมสัน (Thompson, อ้างถึงใน Hodge and Anthony, 1990 : 441-443) แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกันยาว (Long-Linked

Technology) ซึ่งมีลักษณะงานหลาย ๆ อย่างเกี่ยวเนื่องพึ่งพาอาศัยกัน 2) เทคโนโลยีที่เป็นสื่อ (Mediating Technology) มีลักษณะเชื่อมโยงหน่วยงานเอกเทศเข้าด้วยกัน โดยใช้การใช้ระเบียบปฏิบัติที่มีมาตรฐานเดียวกัน และ 3) เทคโนโลยีแบบเข้มข้น (Intensive Technology) การใช้เทคโนโลยี ลักษณะพิเศษเฉพาะด้านตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผลผลิต ส่วน Perrow ได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ (Craft Technology) 2) เทคโนโลยีเฉพาะ (Nonroutine Technology) 3) เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ (Routine Technology) และ 4) เทคโนโลยีทางวิศวกรรม (Engineering Technology)

เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไปและในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไปก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงานด้วย

เทคโนโลยีนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์กร เทคโนโลยีประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ และทักษะของพนักงานที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตขององค์กรแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์กร และเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารงาน (ระดับสายการบังคับบัญชา การประสานงาน การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ) บรรยากาศขององค์กรและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

## 2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สเตียร์ (Steers, 1997 : 165) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเนหรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการมีอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อองค์กรนั้น เป็นความจำเป็นที่การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงการออกแบบขององค์กร เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมองค์กรให้สอดคล้องหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม เกิดผลดีและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์กร

### 2.2 สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

#### 2.2.1 บรรยากาศองค์กร

ทากิยูริ (Tagiuri, 1968. อ้างถึงใน Stringer, 2002 : 8) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์อย่างคงทนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่ง



ก) เป็นประสบการณ์ที่สืบทอดกันมาโดยสมาชิก ข) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และ ค) สามารถอธิบายได้ในรูปของค่านิยมกลุ่มเฉพาะของคุณลักษณะขององค์กร

จุง และ เมกกินสัน (Chung and Megginson, 1987 : 244) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์กร การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผยความยุติธรรม การให้รางวัล การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีของคนในองค์กร

เรคติน (Reddin, 1988 : 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นๆ

เชอริงตัน (Cherrington, 1994 : 469-470) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์กรหนึ่งจากอีกองค์กรหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ บรรยากาศองค์กรจึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์กรมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์กรอื่น

สตริงเกอร์ (Stringer, 2002 : 9) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่าเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศองค์กรของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ

ลัสซีเออ (Lussier, 2002 : 429) ระบุว่ามิติของบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง เป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอน การปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบ เป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากรและการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือโดยผู้อื่นและประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรและความจงรักภักดี เป็นระดับของความเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์กร และ 7) ความเสี่ยง เป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง

เชอริงตัน (Cherrington, 1994 : 470-471) กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กรประกอบด้วย

1) ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (Managerial Values) ค่านิยมของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์กร เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพล

ต่อการตัดสินใจ ค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรจะเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เติบโตหรือการมีส่วนร่วม ความไม่เป็นกันเองหรือเป็นมิตร และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมของผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในองค์กร

2) แบบของผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์กรที่สร้างความแตกต่างจากบรรยากาศที่มาจากผลของผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นบุคคลดำเนินการตัดสินใจที่สำคัญทุกๆ เรื่อง และยังคงไว้ซึ่งการควบคุมที่เข้มงวด

3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic Conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์กร ร่ำรวย ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกขององค์กรจะเกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งตรงกันข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

4) โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) คุณลักษณะหลายประการของโครงสร้างขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร เช่นองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในการรายงานผลอย่างเคร่งครัด มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เข้มงวด มีแนวโน้มทำให้บรรยากาศขององค์กรเป็นแบบราชการ ไม่มีความอบอุ่นและความเป็นกันเอง

5) ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Characteristics of the Members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์กรจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กร องค์กรที่มีสัดส่วนจำนวนมากของพนักงานสูงอายุ หรือการศึกษาต่ำ จะมีบรรยากาศเฉื่อย ต่างจากองค์กรที่มีพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในวัยหนุ่ม – สาว มีการศึกษาสูงและมีความมุ่งมั่น

6) ความเป็นสหภาพ (Unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่ของสหภาพแรงงาน จะมีอิทธิพลต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงานจะมีแนวโน้มเป็นทางการสูงขึ้น และเป็นปรปักษ์ เมื่อพนักงานมีการ โหวตเสียงให้มีการก่อตั้งสหภาพ และเจรจาเพื่อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้างหรือสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

7) ขนาดขององค์กร (Organization Size) องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มีความเคร่งครัด ความเป็นราชการ มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

8) ธรรมชาติของงาน (Nature of the Work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรมจะสร้างความเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศขององค์กร

ดาวิส (Davis, 1981) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ Davis ได้ระบุว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกว่างานที่ทำ

เป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในการก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่สมเหตุสมผล และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์กรที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและพึงพอใจต่องาน องค์กรประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์กรที่ดีนั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่เรียบง่าย มีความกระฉับกระชวยในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง และรวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานขององค์กร ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

### 2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

โอชิ (Ouchi, 1983 อ้างถึงใน Schein, 1990 : 115) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผน และเรื่องเล่า ซึ่งสื่อสารภายใต้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรไปสู่พนักงาน ส่วน คีฟ (Daft, 1998 : 368) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีอยู่ร่วมกัน และสั่งสอนแก่สมาชิกใหม่ในทางที่ถูกต้อง Kilmann (1985, อ้างถึงใน Lunenberg and Ornstein, 1996 : 60) นิยามวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ปรัชญา อุดมคติ ความเชื่อ ความรู้สึก ข้อสมมติพื้นฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่มีร่วมกันของบุคคลในองค์กร จากนิยามของนักวิชาการที่กล่าวมา

จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติพื้นฐาน และบรรทัดฐาน ส่วนเชน (Schein, 1990 : 12) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานที่ถูกสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลในองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการเผชิญกับปัญหาที่มีการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและการบูรณาการภายในองค์กร ซึ่งแบบแผนดังกล่าวเป็นแบบแผนที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นหลังต่อไปเพื่อให้เกิดการรับรู้ แนวคิด ความรู้สึกเพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น

จากนิยามของวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรใด ๆ นั้นจะมีการพัฒนาและถูกสั่งสมกันมาเพื่อถ่ายทอดแก่สมาชิกสืบไป

เชน (Schein, 1990 : 14) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ตามการสังเกตได้จนถึงระดับที่ไม่สามารถมองเห็น ได้แก่ สิ่งที่มีนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เช่น ศิลปะ เทคโนโลยี และรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ (Artifacts and Creations) ระดับที่ 2 ค่านิยม (Values)



ที่สามารถตรวจสอบได้จากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและการเห็นพ้องต้องกันโดยสังคมนั้น ๆ และระดับที่ 3 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) ซึ่งได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา

ลูธาน (Luthans, 2002 : 124-126) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กร ถ้าเราพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงวัฒนธรรมหลักนั่นเอง ส่วนวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมร่วมของสมาชิกในกลุ่มย่อยๆ ขององค์กร ซึ่งจะมาจากความสัมพันธ์ในแนวตั้งและแนวนอนก็ได้ โดยสมาชิกภายในกลุ่มย่อย เช่น ระดับฝ่ายหรือหน่วยได้ร่วมสร้างขึ้นมา แต่วัฒนธรรมย่อยจะมีจุดอ่อนถ้าหากเกิดไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักหรือวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร และ โรบบินส์ (Robbins, 1998 : 596-597) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) และวัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) ว่าวัฒนธรรมแข็งเป็นค่านิยมร่วมขององค์กรที่ยึดถืออย่างกว้างขวางของสมาชิกในองค์กร สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับค่านิยมหลักและมีความผูกพันต่อค่านิยมนั้น วัฒนธรรมแข็งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เพราะว่ามีระดับของการมีส่วนร่วมสูงในการสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อเป็นการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ส่วนวัฒนธรรมอ่อนเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์กรไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง หรือเป็นวัฒนธรรมที่ขาดการยอมรับของสมาชิกในองค์กรนั่นเอง

โรบบินส์ (Robbins, 1998 : 601) ระบุถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมไว้ดังนี้

- 1) กำหนดขอบเขต ของบทบาท ซึ่งสร้างมาจากความแตกต่างระหว่างองค์กรต่างๆ
- 2) สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์สำหรับสมาชิกขององค์กร
- 3) สนับสนุนเพื่อการสืบทอดความผูกพันแก่คนกลุ่มใหญ่มากกว่าส่วนบุคคล
- 4) เพิ่มความมั่นคงของระบบสังคม ยึดเหนี่ยวบุคคลในองค์กรให้มีมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกัน ในการที่จะพูดหรือกระทำการใด และ
- 5) สร้างความรู้สึกและกลไกควบคุมแบบแผนของเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

เชน (Schein, 1990 : 50) ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของหน้าที่ต่อองค์กร คือ วัฒนธรรมช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของกลุ่ม 1) การอยู่รอดและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) การบูรณาการกระบวนการภายในองค์กรเพื่อความสามารถที่จะอยู่รอดและการปรับตัวต่อไป เชนระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับของสมาชิกในองค์กร และส่งผลถึงความมีเสถียรภาพ ภาพพจน์ที่ดีขององค์กร เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มองเห็นและไม่สามารถมองเห็นได้ จะอยู่ในรูปของแบบแผนที่เป็นแนวปฏิบัติของบุคคลภายในองค์กร อันสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม



ความเชื่อ ข้อสมมติพื้นฐาน เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติและ ประสิทธิภาพผลรวมของบุคลากร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลต่อกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็น การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการควบคุม การประเมินผล และระบบการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรม องค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการส่งเสริม ให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) และสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนาจต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และ นำไปสู่การหลอมรวมความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของบุคลากรในการร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจำเป็นที่จะต้อง มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในขณะนั้น ๆ และรองรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

### 3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร

ตัวแปรย่อยของด้านลักษณะของบุคคลในองค์กรประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Attachment) และการจูงใจ (Motivation)

#### 3.1 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Attachment)

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร นับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในการที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่ง ลูแทน (Luthans, 2002 : 235) ระบุว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญมากและเป็นสิ่งที่ทำลายหลักในศตวรรษที่ 21

ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 94) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงการที่บุคลากร มีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีต่อ ผู้บริหารและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1990: 173-174) ให้ความหมาย ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติที่มีต่อองค์กร เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคล แสดงตนต่อองค์กร และเกี่ยวข้องกับองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง แสดงถึงบุคลากร มีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานให้องค์กร และ 3) พยายามอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

สตีลส์ (Steers, 1997: 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงตน ของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างมาก โดยมี ลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร และ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของ

องค์กรอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

ลูแทน (Luthans, 2002 : 235) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะเป็นทัศนคติ ส่วนใหญ่นิยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) บรรณาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร 2) มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์กรด้วยความพยายามในระดับสูง และ 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร

สเตียร์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1991: 291) ได้ระบุว่า การศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการศึกษาที่กว้างขวางกว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน

2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจในการทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน

รูปแบบของ 3 องค์ประกอบที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร โดย Meyer และ Allen (อ้างถึงใน Luthans, 2002 : 237) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันและความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร 2) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (Normative Commitment) สิ่งที่พนักงานจะต้องยึดถือหรือเป็นสิ่งที่กดดันจากผู้อื่นในองค์กรและ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง(Continuance Commitment) แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความผูกพันกับองค์กรนั้น เพราะว่ามีเหตุผลทางผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรเมื่อออกจากองค์กรหรือสิ้นสุดการทำงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของการแสดงตนของบุคคลที่มีความผูกพัน หรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกขององค์กรที่ยอมรับในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรจะปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เต็มใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

สเตียร์ (Steers, 1997 : 290) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้ 1) บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงต่อองค์กรมักจะมีผลการปฏิบัติงานอย่างมากที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Koch and Steers (1976 : 2) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร บุคคลจะมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าการทำงานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้องค์กร ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1991: 295-296) ได้สรุปถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสูง อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน แรงจูงใจ ด้านความสำเร็จ และระดับการศึกษาสูง
- 2) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
- 3) โครงสร้างขององค์กร ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
- 4) ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยา ได้แก่ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กร การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

### แนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

ลูธาน (Luthans, 2002 : 237-238) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

- 1) ยึดมั่นผูกติดกับค่านิยมเป็นอันดับแรก โดยการเขียนแสดงให้ทุกคนได้รับทราบ และผู้บริหารจะต้องบอกกล่าว ดอกย้ำ อย่างสม่ำเสมอ
- 2) ทำความกระจ่างและสื่อสาร พันธกิจขององค์กร สร้างให้เกิดค่านิยมต่อการปฏิบัติงาน โดยการให้การปฐมนิเทศและฝึกอบรม สร้างประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- 3) ประกันในความยุติธรรมขององค์กร สร้างความเข้าใจในขั้นตอนที่ยังข้องใจหรือไม่กระจ่าง โดยเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง
- 4) สร้างจิตสำนึกของความเป็นชุมชนร่วมกัน สร้างค่านิยมพื้นฐานของความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ประโยชน์ร่วมกันและความเป็นทีมงาน โดยการทำงานร่วมกัน
- 5) สนับสนุนการพัฒนาพนักงานในหน้าที่ท้าทาย เพิ่มและเสริมพลังอำนาจแก่นักงานความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิผลต่อไป และในปัจจุบันองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสูง ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กรและรวมไปถึงการจัดกำลังคนที่เหมาะสม (Right Sizing) จากภายใต้สภาวะการณดังกล่าว

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปด้วยดี

### 3.2 การจูงใจ

โดยปกติแล้วจะมีคำตั้งแต่หนึ่งหรือมากกว่าที่ประกอบอยู่ในความหมายของคำว่า การจูงใจ คำดังกล่าวคือ ความปรารถนา (Desires) ความต้องการ (Wants) ความมุ่งหวัง (Wishes) เป้าประสงค์ (Aims) เป้าหมาย (Goals) ความต้องการจำเป็น (Needs) แรงขับ (Drives or Motives) และสิ่งตอบแทน (Incentives) (Luthans, 2002 : 249) Campbell และคณะ (1970 อ้างถึงใน Gibson and others, 2000 : 125) ได้ระบุว่า การจูงใจเป็นการกระทำที่ประกอบด้วย 1) ทิศทางของพฤติกรรม 2) ความเข้มข้นต่อการตอบสนอง และ 3) ความคงทนของพฤติกรรม ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการจูงใจไว้ดังนี้

โรบบิ้นส์ (Robbins, 1998 : 168) กล่าวว่า การจูงใจเป็นความตั้งใจของความพยายามของบุคคลในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถที่พยายามให้เกิดความพึงพอใจ ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

วรูม (Vroom, 1964 : 5) การจูงใจเป็นกระบวนการจัดการทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก ตามความสมัครใจของบุคคลหรือองค์กรระดับล่าง

Campbell and Pritchard (1976 อ้างถึงใน Steers and Porter, 1991: 5) การจูงใจเป็นการกระทำของชุดของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ในการอธิบายถึงทิศทาง ความเข้ม และความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อความถนัด ทักษะและความเข้าใจต่องานและข้อจำกัดจากสภาวะอิทธิพลของสภาพแวดล้อม

ฮอยและมิสเคล (Hoy and Miskel, 1991: 168) การจูงใจเป็นแรง (forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการจำเป็น (needs) และความเครียด (Tension states) หรือ กลไกอื่นๆ (Mechanism) ที่ก่อให้เกิดและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (ด้วยความเต็มใจ) เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

จากความหมายของการจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความปรารถนา ความมุ่งมั่นในการกระทำกิจกรรมใดๆ ด้วยความเต็มใจ โดยมีความตั้งใจ ความสนใจ และความพยายามในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยังผลต่อความพึงพอใจแก่บุคคลนั้นๆ

ลูธานส์ (Luthans, 2002 : 249-250) ได้กล่าวว่า กระบวนการของการจูงใจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และสิ่งตอบแทน (Incentives) โดยมีรูปแบบของความสัมพันธ์ คือ



Needs → Drives → Incentives

โดยที่ความต้องการ (Needs) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดความสมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ จากนั้นก็เกิดแรงขับ (Drives) เพื่อที่จะช่วยบรรเทาความต้องการโดยแรงขับเกิดขึ้นในร่างกายและจิตใจไปสู่การกระทำเพื่อมุ่งไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทน (Incentives) ซึ่งเป็นจุดสุดท้ายของวงจรของการจูงใจ จึงทำให้เกิดสภาวะของความสมดุลและขจัดแรงขับออกไป

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of Motivation) คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) มาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของบุคคลออกเป็น 5 ระดับ จากระดับความต้องการพื้นฐานไปจนถึงระดับความต้องการสูงสุดของบุคคล อันได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัยมั่นคงทางสังคม การมีชื่อเสียง การยอมรับนับถือ และประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ (Herzberg's two-actor theory) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) และปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค่าจูน หรือปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) ส่วนทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. theory) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ระดับ คือความต้องการดำรงชีวิต (Existence) สัมพันธภาพ (Relatedness) และการเจริญก้าวหน้า (Growth) และทฤษฎีการจูงใจของ แมคคิลเลนแลนด์ (Achievement Motivation) ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หรือ n A ch การสัมพันธ์ (affiliation) หรือ n A ff และอำนาจ (power) หรือ n Pow กลุ่มทฤษฎีที่เป็นเนื้อหาของ การจูงใจที่ได้กล่าวมานั้นเป็นทฤษฎีที่ต้องการทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจบุคคลนั้น ๆ โดยเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล มีความปรารถนา (Desires) และใช้ความตั้งใจ (will) ที่เป็นส่วนหนึ่งของจิต (Mind) นำไปสู่พฤติกรรมที่ทำให้ความปรารถนานั้นบรรลุความสำเร็จ อย่างไรก็ตามแม้แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจจะไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ได้เพียงพอแต่ก็เป็นแนวในการทำนายและอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ และในทางปฏิบัติสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการบริหารองค์กร

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นกระบวนการ (Process Theories of Motivation) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's expectancy theory) โดยเหตุผลของทฤษฎีนี้คือความพยายามของบุคคล ในการทำงานเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติ อันเป็นผลมาจากผลตอบแทนที่ตนเองพอใจ โดยมีการเลือกวิธี ดำเนินการเพียงอย่างเดียวที่เขาคิดว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางที่แตกต่างกัน ซึ่งตัวแปรพื้นฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่ การเลือก (Choice) ความคาดหวัง (Expectancy) และความพอใจ (Preference) ซึ่งหมายถึง คุณค่า (Valence) เป็นคุณค่าที่บุคคลบรรลุซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ตัวแปรดังกล่าวแล้วยังมีเครื่องมือ (Instrumentality) ที่บุคคลใช้เชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติ ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam's equity theory) ซึ่งเสนอว่าบทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจ คือ การที่คนเราเปรียบเทียบตัวป้อน (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outcome) ของตนกับบุคคลอื่นในการทำงาน

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ซึ่งแบ่งเป็นการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcements) ได้แก่ รางวัล คำชมเชย และจ่ายโบนัส ส่วนการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) เช่น การลงโทษ (Punishment) และการระงับ (Extinction)

ส่วนทฤษฎีตัวแบบการจูงใจของ พอร์เตอร์ และลอลเลอร์ เป็นตัวแบบการบูรณาการของการจูงใจ (An Integrating Model of Motivation) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และรางวัล (ผลตอบแทน) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานของแต่ละคน ที่จะต้องใช้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

นรา สมประสงค์ (2536 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540 : 64) ได้สรุปความสำคัญของการจูงใจไว้คือ 1) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคล และกลุ่มในองค์กร 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น 6) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย 7) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 8) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

กิบสันและคณะ (Gibson and Others, 1997 : 327-335) ได้เสนอโปรแกรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) และการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน (Relating Pay to Job Performance) ซึ่ง Herzberg ได้บรรยายถึงการเพิ่มคุณค่าของงาน คือ การพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของบุคคลโดยการสร้างงานให้แก่บุคคลนั้นๆ งานมีลักษณะเฉพาะ ขยายขอบเขตของการบรรลุความสำเร็จและการยอมรับเป็นงานที่มีความท้าทายและความรับผิดชอบสูงและโอกาสที่แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าและเติบโตสูง โดยคำนึงถึงการสร้างเงื่อนไขของงานกับการจ่ายค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กรการสื่อสารและการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นที่บุคคลพึงมีสิทธิโดยชอบธรรม การเพิ่มคุณค่าของงานจะเน้นทั้งการเพิ่มขอบเขตและความลึกของงาน โดยมีทิศทางหลักของงาน 5 ประการคือ 1) ความหลากหลาย (Variety) 2) งานที่ทำอย่างมีเกียรติ คือ มอบหมายให้ทำงานทั้งหมดไม่ใช่เพียงบางส่วน 3) งานที่มีความสำคัญ (Task Significance) 4) อิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และ 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ส่วนการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปประโยชน์พิเศษที่ให้กับพนักงานนอกเหนือจากค่าจ้าง อันได้แก่ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่าใช้จ่ายในวันหยุด และค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนการทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

การจูงใจเป็นกลไกที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์กรโดยผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการ

กระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และการให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน ซึ่งปัจจัยที่จะจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงพื้นฐานความต้องการของบุคคล ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคคลอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### 4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ตัวแปรย่อยของค่านโยบายการบริหารและการปฏิบัติประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

##### 4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลต่อการบริหารองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารจะต้องเป็นการบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์กร แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนาและศึกษาเรื่องกลยุทธ์ (Strategy)

เคอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1990 : 5) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการ ที่ทำซ้ำๆ (Iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (Continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (Steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็น วัฏจักรไป ซึ่งได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Performing an environmental Analysis)
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulating Organizational Strategy)
- 4) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Implementting Organizational Strategy)
- 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Exerting Control)

เดส และ มิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 9) แสดงส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วน คือ

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)



### 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

จากที่นักวิชาการได้ให้ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายแบบ แต่มีแบบที่มีลักษณะสำคัญร่วมกันเป็นแกนสำคัญใน 3 ขั้นตอน ตามที่ Dess and Miller ได้เสนอไว้ คือ ขั้นตอน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รายละเอียดของขั้นตอนแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

#### 4.4.1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and Threat) ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร (Strength and Weakness) รวมไปถึงการศึกษา การประเมินผลข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ด้วยเหตุที่ว่าองค์กรในปัจจุบันมีสภาพเป็นองค์กรระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกันด้วย รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรือมีอิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น และ สเตียร์ (Steers, 1997 : 95-99) ได้ให้ทรรศนะในด้านอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับเหตุผลขององค์กร ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์กร การตลาด การเงิน การผลิต หรือปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรและบุคลากร

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการประมาณการขนาดของความเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร เป็นการพิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรทรัพยากรมีมากน้อยและมีคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้น จากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด



#### 4.4.2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์คือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด โดยมีฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในข้อ 1 การวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (Major plans) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ย่อย (Sub Strategies) โดยกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือวิธีดำเนินการ หรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยกย่อยในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการเป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ระบุไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2537 : 5)

การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรว่า ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และระบุผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น จะได้เป็นเครื่องชี้นำองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการได้มั่นคงเติบโตอย่างเหมาะสม ถูกต้อง ซึ่งหมายถึง การอยู่รอด (Survival) การทำกำไร (Profitability) ขนาดและการแบ่งส่วนตลาด (Size and Market Share) และการทำประโยชน์แก่สังคม (Social Contribution) ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ องค์กร ควรยึดลูกค้าเป็นหลัก การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย เป็นการแจกแจงพันธกิจและวัตถุประสงค์ออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามที่องค์กรต้องการ แผนงานหลักนี้หมายถึง แผนงานและโครงการใหม่ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พันธกิจและวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนโยบายจะเป็นพื้นฐานของแผนงานและทำให้โครงการสำเร็จ

ส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง ไบเออร์ (Byars, 1992 :13) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ปฏิบัติการ

#### 4.4.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยอยู่ในรูปของแผนงานต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ปัจจัยที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จคือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร กระบวนการบริหารงาน เทคโนโลยี การควบคุมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เดรส และ มิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 320-324) ได้ระบุปัจจัยด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Strategy) และปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1) การกำหนดทิศทาง (Setting Direction) ขององค์กรทั้งในด้านวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ วิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders) ขององค์กรและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดทิศทางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) ในการตอบสนองแบบรุกหน้า (Proactive Strategy) และการจัดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (Contingency)

2) การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นการประเมินองค์กรและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านโครงสร้างระบบ ทีมงานและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้น สิ่งใหม่ ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (Installing a Culture Emphasizing Excellence and Ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์กรร่วมกัน และผู้นำจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรม จากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์กรให้เกิดขึ้นในวิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำพาองค์กรให้พ้นจากสภาวะวิกฤต นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึกร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจำต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประสานงาน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุนส่งเสริมและผู้ควบคุมตามแต่สถานการณ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมั่นคงและสามารถดำรงไว้ซึ่งสภาพขององค์กรตลอดไป ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจ และการมีพันธสัญญาต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อการยอมรับในทิศทางและเป้าหมายสูงสุดขององค์กรร่วมกัน จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้เกิดการผนึกกำลังไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

## 4.2 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเปรียบเทียบบเสมือนเส้นชีวิตขององค์กรทุกองค์กร ในฐานะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรเข้าด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการนำปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมสู่องค์กร และส่งผลผลิตจากองค์กรสู่สภาพแวดล้อมต่อไป

สำหรับผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ในขณะนั้น และจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณ 80% กับการติดต่อสื่อสาร (Lunenberg and Ornstine, 1996 : 177)

สก๊อตและไมเคิล (Scott and Mitchell, 1976 อ้างถึงใน Robbins, 1998 : 310-311) ได้ระบุถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร มี 4 ประการคือ

1) การสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามนโยบายและบทบาทหน้าที่หรือไม่ ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มไปด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ไปรบกวนสมาชิกของกลุ่มมากเกินไป พวกเขาจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ยับยั้ง หรือควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่ม

2) การสื่อสารเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นควรทำอย่างไร ตลอดจนการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไป และเสริมพลัง ให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) การสื่อสารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่กลุ่มบุคลากร โดยที่การสื่อสารจะเป็นกลไกพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อกัน เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่สมหวัง อันจะนำไปสู่การเติมเต็มของความต้องการทางด้านสังคมของบุคลากร

4) การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม

#### 4.2.1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (Robbins, 1988 : 285-286) ดังนี้

1) แหล่งข่าวสารที่ต้องสื่อสาร (the communication source) ข่าวสารที่ต้องการสื่อ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร

2) การส่งรหัส (encoding) ผู้ส่งสารจะต้องแปลงข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร โดยการประมวลความคิดให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผังเพื่อให้ผู้รับเข้าใจเงื่อนไข 4 ประการ ที่มีผลต่อการส่งรหัส คือ ทักษะ เจตคติ ความรู้และระบบสังคม และวัฒนธรรมของผู้ส่งรหัส

3) ข่าวสาร (message)

4) ช่องทางการสื่อสาร (channel) หมายถึง สื่อกลางที่เป็นช่องทางการเดินของข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร อาจจะเป็นช่องทางที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการมาจากองค์กรดำเนินการซึ่งข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับการงานของบุคลากรส่วนช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเป็นข่าวสารส่วนบุคคลหรือสังคม

5) การถอดรหัส (decoding)

6) ผู้รับสาร (receiver) การแปลความหมายข่าวสาร จากผู้ส่งสาร ซึ่งก่อนที่ข่าวสารจะถึงผู้รับสารนั้น ข่าวสารที่อยู่ในรูปสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ถูกส่งมาตามช่องทางต่าง ๆ จะถูกแปลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ ประเด็นที่สำคัญสำหรับการสื่อสารที่จะให้ผู้รับสารได้เข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารนั้นขึ้นอยู่กับทักษะจากแหล่งที่ส่งสารในการเขียนหรือการพูด และผู้รับสารจะต้องมีทักษะในการอ่านหรือฟังเช่นกัน และยังมีข้อจำกัดของทักษะ เจตคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมอีกด้วย

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback loop) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการสื่อสารว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้น ผู้รับสารสามารถเข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร ชัดข้องหรือประสบปัญหาในจุดใดเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป

#### 4.2.2 ทิศทางการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กรโดยทั่วไป มีทิศทางทางการสื่อสาร ดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ เช่น คำแนะนำลักษณะงาน ประกาศหรือคำสั่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการสื่อสารรูปแบบนี้ เพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางเกี่ยวกับลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานตลอดจนให้บุคลากรเกิดความซึมซาบในเป้าหมายขององค์กร (Katz and Kahn, 1973 : 440)

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) องค์กรที่มีประสิทธิผลต้องการสื่อสารแบบนี้พอๆ กับการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะอยู่ในลักษณะของการประชุมพนักงาน Open Door Policy จดหมายจากพนักงาน และการมีส่วนร่วมของกลุ่มทางสังคม เช่น กีฬา ทักษะศึกษา งานรื่นเริง การสื่อสารแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการรับทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง



3) การสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในฝ่าย / แผนกด้วยกันหรือระหว่างฝ่าย / แผนก เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล

4) การสื่อสารแบบแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยกว่าวิธีอื่น ๆ ใช้ในสถานการณ์ที่สมาชิกขององค์กรไม่สามารถใช้วิธีการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากทิศทางการสื่อสารที่กล่าวมา ข่าวลือ (Grapevine) เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ 1) มีการส่งข้อความได้อย่างรวดเร็ว 2) สื่อสารด้วยปาก 3) มีการจัดการกับเหตุการณ์ที่ผิดปกติ 4) เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลมากกว่าประเด็นอื่นๆ 5) มักมีการสร้างข่าวลือ โดยเฉพาะระดับคนงาน 6) ใ้้จูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะเป็นความต้องการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Merryman A.1996 อ้างถึงใน Luthans, 1998 : 465) Barnard (1968 อ้างถึงใน Luthans, 1998 : 466) ได้เสนอองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญในการสื่อสารและสามารถคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงขององค์กร องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

- 1) ช่องทางการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนและแน่นอน
- 2) มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แน่นอนแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
- 3) เส้นทางสื่อสารจะต้องสั้นและตรงประเด็นเท่าที่เป็นไปได้
- 4) เส้นทางสื่อสารอย่างเป็นทางการจะต้องถูกใช้งานได้อย่างปกติ
- 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอ
- 6) เส้นทางสื่อสารจะต้องไม่ถูกรบกวนในขณะที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 7) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

#### 4.2.3 การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 2 ประการคือ 1) ปรับปรุงเนื้อหาข่าวสาร (Message) ที่ต้องการสื่อความหมาย และ 2) ค้นหาวิธีการปรับปรุงวิธีการที่จะให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร กล่าวคือจะต้องเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย เทคนิคที่จะช่วยให้บรรลุกิจกรรม 2 ประการ ที่กล่าวมามีดังนี้ (Gibson, Ivancich and Donnally, 2000 : 415-418)

- 1) การติดตามผล (Following Up) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข่าวสารที่ได้ส่งไปนั้น ผู้รับสาร รับรู้ หรือเข้าใจตรงกับวัตถุประสงค์ หรือไม่

2) การสื่อสารเป็นไปตามกฎระเบียบ (Regulating Information Flow) หลักการที่ยอมรับของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าสารที่ส่งไปนั้นถึงมือผู้บริหารแน่นอน

3) การใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประโยชน์ (Utilizing Feedback) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสหรือเปิดช่องทางสำหรับ รับฟัง การตอบสนองของผู้รับข่าวสาร การเปิดโอกาสให้เข้าพบในลักษณะการเผชิญหน้า (Face to Face) องค์กรที่มีสุขภาพดีนั้นต้องการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิผล

4) ความเข้าใจถึงความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) เพื่อลดอุปสรรคสิ่งขัดขวางต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

5) การส่งสารซ้ำ (Repetition) ยึดหลักของการเรียนรู้ ใช้เมื่อแน่ใจว่ามีบางส่วนของข่าวสารไม่กระจ่างแจ้ง

6) การสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Encouraging mutual trust) ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลา ผู้บริหารไม่สามารถติดตามผล หรือรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากบุคลากรได้ตลอดเวลา ภายใต้เหตุการณ์ดังกล่าว การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสาร

7) การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Timing)

8) ใช้ภาษาที่เรียบง่าย (Simplifying Language)

9) การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Listening) เน้นการเป็นผู้ฟังที่ดี

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์กร ให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การจัดข้อขัดแย้งภายในองค์กร การสร้างความเป็นฝักใฝ่ขององค์กร นำไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบ กลไกและเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้มีเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### 4.3 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Koontz, O'Donnell and Wehrlich, 1986 : 397)

สต็อกคิล (Stogdill, 1974 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการจัดการของกลุ่มในการพยายามที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

روبีนส์ (Robbins, 1998 : 347) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Koontz and O'Donnell (1955 อ้างถึงใน Stogdill, 1974 : 11) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการจูงใจโน้มน้าวบุคคลให้เกิดการร่วมมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ศิลปะ การจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการประพฤติปฏิบัติอย่างเต็มใจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

เฮซเซ่และคณะ (Hersey and Others, 1996 : 9-10) ได้ระบุว่าผู้นำต้องมีความสามารถ 3 ประการคือ

1) การวินิจฉัย (Diagnosing) ความสามารถที่จะเข้าใจสภาพการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน และมีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การบริหารงานในเชิงรุกที่จะต้องเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง

2) การปรับตัว (Adapting) เป็นความสามารถทางพฤติกรรม นำไปสู่การปรับพฤติกรรม และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อเป็นการปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสิ่งที่เรามุ่งหวังให้สำเร็จ

3) การสื่อสาร (Communicating) เป็นความสามารถในกระบวนการ ถ้ามีความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ แล้ว ก็สามารถที่จะปรับพฤติกรรมและกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจและยอมรับและจะนำไปสู่การบรรลุสิ่งที่เราต้องการ

Kouzes and Posner (1987 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544 : 37) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเป็นเลิศ 5 ประการ คือ

1) ท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) การริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ ที่นำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์กร ทำให้ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะชี้ให้บุคลากรตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงและนำทีมให้มุ่งการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา การปลดปล่อยประเพณีปฏิบัติเก่าๆ ก็คือการใช้ทีมงานที่มีความร่วมมือกัน (Cooperative Teams) สำหรับการดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายในองค์กร

2) คลับน้ำตาลภาพฝัน (Inspire a Shared vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์กรควรจะเป็น กำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำทิศทางการพยายามของสมาชิก ผู้นำจะต้อง

- 2.1) มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่องค์กรควรจะเป็น
- 2.2) สื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยความกระตือรือร้นตามพันธสัญญา
- 2.3) ทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความเป็น

เจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.4) สร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของเหตุและผลตามทฤษฎีและการวิจัย พร้อมทั้งประยุกต์วิธีการดำเนินงานที่ดี

3) ขยับถามไถ่ (Enable Others to Act) ผู้นำจำเป็นต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ตามด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม (Social Skills)

4) ให้กำลังใจเป็นนิจ (Encourage the Heart) ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิก เพื่อนร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป ด้วยการแสดงความยินดีเป็นการส่วนตัวและฉลองความสำเร็จเป็นกลุ่มพร้อมกับแจกของที่ระลึกที่เหมาะสม

5) พุด ทำ คิด เป็นแบบอย่าง (Model the Way) ทำตามทีสอนและสอนตามที่ทำ (Do What You Preach and Preach What You Do) เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช้วิธีการแห่งความร่วมมือและกล้าเสี่ยงเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญการทั้งทางด้านการงานและส่วนตัว

แนนัส (Nanus, 1992 : 11-15) กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการกระทำ 4 ประการอย่างสมดุล คือ

1) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในการให้คำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจ

2) ต้องมีความสามารถในการมุ่งมองในการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบจากปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร ได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกค้า หรือ คณะกรรมการที่ปรึกษาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน เงื่อนไขตลาด ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และ สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร



3) ต้องมีความสามารถในการเติมแต่ง ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรในด้านการพัฒนาสินค้าหรือการบริการ กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ โครงสร้างองค์กรและระบบข้อมูลข่าวสาร

4) สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต ประเมินสภาพการณ์และเตรียมการเพื่อพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจระดับโลก ตลอดจนการเตรียมรับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติบทบาท 4 ประการ โดยให้ความสำคัญเท่าๆ กัน คือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) กำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ชัดเจนด้วยการมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสามารถในการทำนายพัฒนาการของปัจจัยภายนอกและประเมินเพื่อนำมาใช้ในองค์กร ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจ เสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มีความยืดหยุ่นในการบริหารและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3) ผู้เจรจาต่อรอง (Spokeman) มีความสามารถในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเจรจาต่อรองกับองค์กรอื่นๆ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอกในการแลกเปลี่ยนแนวคิด ทรัพยากร การสนับสนุน และข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์กร และจะต้องเป็นสื่อกลาง ข้อมูลข่าวสารระดับโลก สร้างสิ่งจูงใจและความตื่นตัวต่ออนาคตขององค์กร และ 4) ผู้ฝึกสอน (Coach) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและพันธสัญญากับบุคลากรเพื่อความสำเร็จขององค์กร สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ นับถือให้เกียรติแก่กันและกัน ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการเรียนรู้และเติบโตก้าวหน้า ยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรให้พ้นฝ่าวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถ

1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและคาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เพื่อการเตรียมการรับความเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การปรับตัว แสดงออกซึ่งความสามารถทางพฤติกรรม และ 3) การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ อีกประการที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องแสดงบทบาทต่อไปนี้ ในระดับที่ให้ความสำคัญเท่าๆ กันคือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง คือการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านนวัตกรรมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3) ผู้เจรจาต่อรองประสานความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ การสร้างเครือข่ายด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาเป็นปัจจัยในการดำเนินการขององค์กร และ 4) ผู้ฝึกสอนสร้างวิสัยทัศน์และพันธสัญญาร่วมกับบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกันและเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น ดังนั้นความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

#### 4.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวด้านต่างๆ ให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีองค์กรใดที่หยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็จะทำให้องค์กรเหล่านั้นล้าสมัยลงและประสบกับภาวะถดถอย (Decline) หรือไม่หลงเหลือสถานภาพของการเป็นองค์กรอีกต่อไป (the death of organization) (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543 : 78)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ดังคำกล่าวที่ว่า "Change management is about people dimension" งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ และปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ (กิ่งแก้ว แพทย์ปฏิพัทธ์, 2543 : 72)

- 1) องค์กรต้องมีการวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Planned Change)
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (Active Leadership)
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์กรต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสารด้วย
- 6) การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร
- 7) การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

##### 4.4.1 วัฒนธรรมองค์กรในฐานะตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนการส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และบรรลุซึ่งประสิทธิผลขององค์กรต่อไป ชีร์ศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2542 : 48-49) ได้ระบุถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

4.4.1.1 กล้าเสี่ยง มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ สามารถยอมรับความผิดพลาดได้ สนับสนุนให้ปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งส่งเสริมหลักสูตรการเรียนรู้เรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.4.1.2 ให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง ให้เกียรติคนออกความคิดเห็นคนแรก ส่งเสริมด้านการแสดงออก ผู้บริหารสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการฉลองความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงใหม่

4.4.1.3 การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่ภายนอก มีการแบ่งปันข้อมูลและเต็มใจให้คำปรึกษาแก่กันและกัน พร้อมทั้งสำรวจการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ ภายนอกองค์กร

4.4.1.4 การมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของมีการเฉลี่ยผลประโยชน์และชื่อเสียงให้แก่กันและกัน

4.4.1.5 ความรู้สึกมีอำนาจและมีความสามารถ มีการกระจายอำนาจให้อิสระในการทำงาน ปลุกฝังทัศนคติให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความหมายแก่องค์กร

4.4.1.6 ความเชื่อในการลงมือกระทำ เน้นผลการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและปฏิบัติตามสัญญา พร้อมทั้งสร้างปทัสถานที่ส่งเสริมให้มีการนำความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ

ในสภาพปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์กรจะต้องมีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กร การเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลายๆ ด้าน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

จากรายงานผลการวิเคราะห์การประเมินผลโรงเรียนขนาดเล็กตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อปีการศึกษา 2549 - 2550 ที่ผ่านมา โดยภาพรวมทั้งประเทศพบว่า ปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก ยังมีปัญหาในด้านต่าง ๆ อีกมาก ซึ่งบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องนอกจากต้องดูแลและพึ่งพาตนเอง เพื่อให้ยืนอยู่บนลำแข้งของตนเองมากขึ้นแล้ว ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในระดับบังคับบัญชา หรือในระดับที่สูงขึ้นไป ยังคงต้องเอาใจใส่ และให้การสนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้การศึกษาได้พัฒนาอีกขั้นไปอีก ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ายังคงสามารถที่จะดำเนินการแก้ไขได้ หากผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจอย่างแท้จริง ซึ่งในที่นี้จะขอนำเสนอเพียง 4 ด้าน คือ

### 1. ปัญหาด้านวิชาการ พบว่ายังขาดแคลนสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นที่จะใช้
- 1.2 ขาดแคลนหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถศึกษา หาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย
- 1.3 ครูขาดประสบการณ์ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน และขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี (ICT)
- 1.4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีปัญหาด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดคำนวณ รวมทั้งการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
- 1.5 นักเรียนขาดแรงจูงใจในการเรียน
- 1.6 พื้นฐานนักเรียนแตกต่างกันทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูมีความยุ่งยาก
- 1.7 นักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดติดต่อกันเป็นเวลานาน

### 2. ปัญหาด้านบุคลากร

- 2.1 ขาดแคลนบุคลากร มีครูไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด และครูต้องรับภาระหนัก สอนหลายระดับ หลายรายวิชา
- 2.2 ครูขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 2.3 บุคลากรมีการย้ายบ่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตอำเภอแก่งหางแมวทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ปฏิบัติ



2.4 ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น งานธุรการ การเงินและพัสดุ

2.5 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูอัตราจ้าง ระยะเวลาที่ทำการจ้างสั้น เช่น จ้างหมา 4 เดือน จ้างหมาตามปีงบประมาณ ทำให้ขาดความมั่นคงในอาชีพและความต่อเนื่องของงานที่ทำ

2.6 การนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรม / ประชุมปฏิบัติการไปปรับใช้ ในการจัดการเรียนรู้มีน้อย เนื่องจากครูบางคนย้าย ครูบางคนต้องสอนหลายชั้น

2.7 การจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ที่พักอาศัย พาหนะ สาธารณูปโภค ฯลฯ ให้กับบุคลากรยังมีน้อย ครูประสบปัญหาการเดินทางไกล มีความยากลำบาก ไม่สะดวก ทำให้เกิดความเครียดและความกังวลใจหลายประการ

2.8 ขาดผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดขาด หรือขาดผู้บริหารที่จะบริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ต้องให้ครูผู้สอนหรือครูบรรจุใหม่ทำหน้าที่แทน ทำให้โรงเรียนไม่พัฒนาเท่าที่ควร

### 3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ / สื่อ วัสดุ / อุปกรณ์ / ครุภัณฑ์

3.1 สภาพอาคารเก่าชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน ไม่ปลอดภัย

3.2 อาคารเรียน อาคารประกอบ ไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดห้องปฏิบัติการสถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

3.3 ขาดวัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

3.4 ขาดเครื่องมือสื่อสาร โทรศัพท์ ไฟฟ้า ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

### 4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

4.1 จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีจำนวนน้อย ไม่คุ้มค่าต่อการจัดกิจกรรม ทำให้เด็กในเขตบริการไปเรียนที่โรงเรียนอื่นที่เห็นว่ามีความพร้อมและมีคุณภาพมากกว่า จึงส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง

4.2 โรงเรียนบางแห่งตั้งอยู่ห่างไกลชุมชน ทำให้เกิดปัญหาการเดินทางมาเรียนของนักเรียน และงบประมาณสำหรับค่าพาหนะมีจำกัด นักเรียนได้รับคนละ 6 บาท / วัน ไม่พอเพียงและขาดผู้รับจ้างขนส่ง

4.3 ชุมชน ผู้ปกครองมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลาน ได้มากเท่าที่ควร

4.4 การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างทำงาน ต่างพื้นที่บ่อย ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของครูและโรงเรียน

4.5 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และนำผลของการประเมินงาน / โครงการ มาใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนางานยังมีน้อย

4.6 ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น งบประมาณจ้างครู ค่าพาหนะนักเรียน ค่าซ่อมบำรุงสื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี และครุภัณฑ์ ที่จำเป็น รวมทั้งบางปีงบประมาณจัดสรรให้ล่าช้าหรือถูกตัดไป เป็นต้น

4.7 ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.8 ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนยังยึดติดกับตำแหน่ง ไม่ต้องการยุบรวมสถานศึกษาเพราะขาดความมั่นใจว่า เมื่อสถานศึกษาที่ตนครองตำแหน่งอยู่ถูกยุบรวมหรือล้มเลิกไปแล้ว ตนเองจะมีตำแหน่งอยู่ที่ใด

4.9 ชุมชนบางแห่งต่อต้านการยุบรวมสถานศึกษา เพราะมีฐานการสนับสนุนสถานศึกษาและไม่มั่นใจในมาตรการรองรับ

4.10 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย

ในการบริหารจัดการเพื่อหาทางออกนั้น ตามแนวคิดของผู้เขียนมีความเห็นว่า ปัญหาต่าง ๆ สามารถที่จะหาทางออกได้ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกระดับต้องพยายามดำเนินการในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น โรงเรียนใดที่สามารถยุบรวมหรือเลิกล้มได้ก็ให้ดำเนินการไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ต้องเป็นไปตามความสมัครใจในระดับพื้นที่ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือมีผลกระทบต่อชุมชน ส่วนโรงเรียนใดที่ไม่สามารถยุบรวมได้ ก็ควรที่จะใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะในส่วนของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. จัดให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ในสถานศึกษาขนาดเล็กเดินทางไปเรียนร่วมกับ สถานศึกษาหลัก โดยสนับสนุนค่าพาหนะ ตามสภาพความเป็นจริง หรือตามแต่จะเห็นสมควร
2. จัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นและรวมชั้นใกล้เคียงกัน เช่น ชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2, 3-4 และ 5-6 และรวมชั้น เป็นบางวิชา เป็นต้น
3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและผู้เรียน
4. จัดโรงเรียนเครือข่ายสหวิทยาเขต ช่วยเหลือสถานศึกษาขนาดเล็ก
5. ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา พัฒนาครูและสถานศึกษาเป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
6. พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้ยุทธศาสตร์ TEMS และ MEI ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ในวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ คุณธรรม อารมณ์ และสติปัญญา

7. ใช้เทคโนโลยีช่วยสอน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) โทรทัศน์เพื่อการศึกษา การจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อทเรียนสำเร็จรูป RIT การใช้แหล่งวิทยาการท้องถิ่นช่วยสอน เป็นต้น

### 1. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา

การวิพากษ์วิจารณ์ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ได้ก่อให้เกิดกระแส คืบการศึกษาสู่ชุมชน เพื่อชุมชนจะได้กลับเข้ามามีบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับ วิถีชีวิต เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งกระแสความคิดที่กล่าวนี้ได้ส่ง ผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของรัฐ จำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการการศึกษา เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ภาครัฐจะต้องเปิดใจให้กว้างเพื่อยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนา ศักยภาพของโรงเรียน และศักยภาพของชุมชนให้มีความพร้อมที่จะบริหารจัดการโรงเรียนในชุมชน ร่วมกับภาครัฐได้ เป็นต้นว่าระบบ โครงสร้างหลักของการพัฒนาประเทศ น่าจะประกอบด้วย โครงสร้างหลัก 4 โครงสร้าง คือ ระบบการศึกษา ระบบการเมือง การปกครอง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละระบบจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้เขียนมีแนวคิดว่าการจัดองค์กรทางการศึกษานั้น เราสามารถจัดได้ 2 รูปแบบคือ แบบที่เน้นความเป็นระบบ ราชการเหมือนระบบโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และแบบที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าโรงเรียนเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่อยู่ในระบบสังคม เป็นระบบเปิด องค์กรประกอบและสิ่งแวดล้อมทางสังคมต่าง ๆ จึงสามารถส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้ทั้งทางบวกและทางลบ ในเรื่องของศักยภาพของโรงเรียนนั้น ถ้าจำแนกออกตามศักยภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

1. ศักยภาพด้าน โครงสร้าง หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดระบบ โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร เพื่อประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้การ บริหาร การศึกษาในโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป การประชาสัมพันธ์การวางแผนพัฒนาและ แผนปฏิบัติการ งบประมาณ การประกันคุณภาพ การติดตามตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพการศึกษา

2. ศักยภาพด้านคน หมายถึง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง วินัย ทักษะการปฏิบัติงานพฤติกรรม ภาวะผู้นำ การมอบหมายงาน และการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากร

3. ศักยภาพด้านเทคโนโลยี หมายถึง การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในโรงเรียน ประกอบด้วย นวัตกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี วิจัย และพัฒนาเพื่อการเรียนรู้

#### 4. ศักยภาพด้านงาน หมายถึง ภารกิจการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

ประกอบด้วยหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การประเมินผล การนิเทศ การบริการวิชาการและการแนะแนว

โรงเรียนขนาดเล็กในความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความหมายว่า หมายถึงโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนทุกระดับชั้นต่ำกว่า 120 คน ลงมา ซึ่งในปีการศึกษา 2551 มีโรงเรียนขนาดเล็กทั้งสิ้น จำนวน 12,828 โรงเรียน และในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมาก ซึ่งมีนักเรียนตั้งแต่ 60 ลงมา ถึงจำนวน 4,198 โรงเรียน เพิ่มขึ้นจากปี 2550 จำนวน 172 โรงเรียน และแนวโน้มในอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น เนื่องจากโครงสร้างประชากรวัยเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมและมีคุณภาพได้มาตรฐาน โรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นปัญหาที่ต้องรีบแก้ไข เพราะได้ รับงบประมาณในการจัดการศึกษาจากรัฐ ในรูปของเงินอุดหนุนตามจำนวนเด็ก และในขณะเดียวกัน ก็นั่งจมที่ถูกรอรอบ ๆ โรงเรียนก็ไม่มีความพร้อมที่จะสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและที่สำคัญอย่างยิ่ง โรงเรียนขนาดเล็กนอกจากจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นในอนาคตแล้ว โรงเรียน เหล่านี้ยังกระจายอยู่ตามตำบล หมู่บ้านในชนบทปัญหาสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็กคือคุณภาพของนักเรียนค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน และวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพงเป็นต้น ซึ่งยังต้องพึ่งพาโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนอีกมาก แล้วจะหาวิธีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้ให้มีความพร้อมทางด้านทรัพยากร สามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องร่วมกันคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้การจัดการศึกษาได้รับการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ทุกคนมีโอกาสดูแลเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องตลอดชีวิต

การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับอื่นๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กถือว่าเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชนที่ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในชนบท ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้ได้มาตรฐานเท่ากับเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนชนบทให้ดีขึ้น ทั้งนี้แนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ในทรรศนะผู้เขียนเห็นว่าโรงเรียนควรให้การศึกษารหัสหรือความรู้ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของชุมชน มีลักษณะที่สอดคล้องเหมาะสมกับวิถีชีวิต วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรยึดหลักการแนวคิด "เศรษฐกิจพอเพียง" เป็นสำคัญ ในขณะเดียวกัน ควรรู้จักนำสื่อหรือเทคโนโลยีทางการศึกษาต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน โดยพิจารณาความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ และความสามารถในการใช้เครื่องมือของครู



นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้โรงเรียนไม่จำเป็นที่จะต้องระดมเงินทุนเพียงอย่างเดียว โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งอาจมีปราชญ์ชาวบ้านซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นอยู่แล้วเข้ามาเป็นวิทยากรพิเศษ หรืออาจให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งการเรียนรู้ เช่น การมีป่าชายเลน ป่าชุมชน การทำเกษตรยั่งยืน การจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ โรงเรียนสามารถนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ร่วมกับการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ผลลัพธ์ทางอ้อมที่ได้คือผู้เรียนจะเกิดความรู้สึกรักผูกพัน ห่วงแหน และเห็นคุณค่าของชุมชนของตนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม แม้สภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็กจะมีความไม่พร้อมในหลายๆ ด้าน แต่อยากให้เห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนามากกว่าเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคทางการศึกษา

## 2. ความเสมอภาคของการจัดการศึกษา

จากการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ได้บัญญัติไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติสาระที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญไว้ในมาตรา 10 ว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) จากสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว นำไปสู่นโยบายการปฏิรูปการ ศึกษาของไทย ซึ่งมีเป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาอยู่ 2 ประเด็น คือ ความเสมอภาคของประชากรวัยเรียน ที่มีโอกาสเข้ารับการศึกษา โดยเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานที่เท่าเทียมกันคุณภาพการศึกษาของประชากรวัยเรียนที่มีคุณลักษณะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

หากวิเคราะห์เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 2 มาตรา 10 ที่ระบุว่า "การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิ และโอกาสเสมอกัน ในการเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า" จากข้อความดังกล่าวจะเห็นว่า รัฐมีภาระที่จะต้องจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนทุกคน มีโอกาสเสมอกัน และไม่เก็บค่าใช้จ่า การดำเนินการตามนโยบาย ยุบรวมโรงเรียน อันเนื่องมาจากปัญหาด้านคุณภาพและค่าใช้จ่า การดำเนินการในโรงเรียนขนาดเล็ก อาจเป็นเรื่องที่ขัดแย้ง ต่อข้อบัญญัติตามกฎหมาย และนับเป็นการดำเนินการในลักษณะที่เป็นมุมมอง

ของทางราชการที่จะสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่างเพียงอย่างเดียว จึงขาดการนำข้อมูลความเป็นจริงจากระดับปฏิบัติไปร่วมพิจารณาประกอบในการกำหนดนโยบาย ดังนั้นหากจะพิจารณาถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ผ่านมาทั้งหมด ในมุมมองของผู้เขียนพบว่าเป็นการพิจารณาดำเนิน การปรับปรุงประสิทธิภาพ และคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก โดยพิจารณาจากมุมมองของส่วนราชการ พิจารณาจากตัวแปรเรื่องค่าใช้จ่ายทางการศึกษา ที่โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่หากมองโรงเรียนขนาดเล็กในฐานะองค์กรทางการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้ว ชุมชนซึ่งถือเป็นองค์ประกอบทางสังคม ที่อยู่ในระดับล่างสุด ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง (Stakeholders) กับการบริหารจัดการ และการรับบริการทางการศึกษาจากโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ ก็น่าจะมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเสนอแนะ การดำเนินการหรือบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้นำหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายได้รับทราบ ในลักษณะจากระดับล่างสู่ระดับบน ได้บ้างตามหลักการบริหารอย่างมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาภายใต้การดำเนินงานของรัฐ แต่ในช่วงที่ผ่านมา นั้น ไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้ง ๆ ที่ชุมชนถือเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคืนสถานภาพในด้านนี้ให้แก่ชุมชน ซึ่งอาจจะทำได้โดยการตราเป็นกฎหมายหรือกำหนด ให้เป็นนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อรองรับให้ชุมชน ได้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างศักดิ์ศรีความเท่าเทียมกับรัฐในการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลานของตน และคนอื่น ๆ

ในเมื่อยอมรับว่า โรงเรียนขนาดเล็กเป็นแหล่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนในเขตชนบทห่างไกล อันส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่ของคนในชนบทนั้นๆ ซึ่งเป็นปัญหาเชื่อมโยงมาถึงการย้ายถิ่นฐานของคนในชนบทอพยพเข้ามาอยู่ในเมืองใหญ่ เพื่อต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ทำให้เกิดปัญหาความแออัดทางสังคมในเมืองต่อมา กลายเป็นปัญหาลูกโซ่ ไม่จบสิ้นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้ สามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชนบทนั้นก็คือ การจัดสรรงบประมาณ แบบเป็นธรรม แทน แบบเสมอภาค โดยอาจเพิ่มงบประมาณสนับสนุนแบบอื่นนอกเหนือจากการให้งบประมาณสนับสนุนในรูปจำนวนนักเรียน (เงินรายหัว) เพิ่มขึ้นอีกตามความจำเป็น ซึ่งอาจต้องแบ่งประเภทของโรงเรียนตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม ความเป็นอยู่ในเขตชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ส่วนจะแบ่งอย่างไรนั้น คงต้องร่วมมือกันหลายฝ่ายในการระดมความคิดเห็นและให้ข้อมูล อย่งไรก็ตามคงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่รัฐจะต้องจัดการศึกษาให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้ใน โรงเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องตลอดชีวิต

ถ้าเรามองปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโรงเรียน เป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ประเด็นที่เรามักจะมองส่วนใหญ่เราจะเน้นไปที่ปัจจัยภายนอกเป็นหลัก แต่สิ่งที่มีความสำคัญไม่แตกต่างกันก็คือ ปัจจัยภายในที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ นั่นก็คือ เรื่องของแนวคิดและวิธีในการบริหารจัดการ

อย่างเช่นแนวคิดหนึ่งที่มีผู้เขียนคิดว่าที่ผ่านมามีทำให้การบริหารจัดการ ที่จะทำให้โรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จ เพราะเรามักจะแยกโรงเรียนออกจากชุมชน ที่ผ่านมามีการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับโรงเรียน ยิ่งเน้นที่โรงเรียนและผู้บริหารเป็นศูนย์กลางมากเกินไป จึงทำให้สถานศึกษาแยกตัวออกจากชุมชน ผู้บริหารใช้การบริหารแบบสั่งการมากเกินไป แต่ต่อไปในอนาคตด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ประกอบกับแรงบีบทางด้านการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และความคาดหวังของชุมชน จะทำให้สถานศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ โดยในส่วนของผู้บริหาร ก็จะต้องเน้นและให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้เสียกับสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ชุมชนท้องถิ่น สังคม และหน่วยงานอื่น เช่น มหาวิทยาลัย หรือผู้ประกอบการที่มีการใช้ผลผลิตของสถานศึกษา นั้น ๆ เป็นต้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และกำหนดทิศทาง นโยบาย ตลอดจนการดำเนินงานของสถานศึกษาในหลาย ๆ รูปแบบ ตามความเหมาะสม

ปัญหาคงไม่ใช่ที่ขนาดเล็ก แต่ปัญหาเป็นเรื่องของคุณภาพ ผู้เขียนมีแนวคิดว่าการทำโรงเรียนเล็ก ๆ ให้มีคุณภาพ หรืออาจเรียกว่า “Small แต่ Smart” น่าจะเป็นอีกแนวคิดที่น่าสนใจ แต่สิ่งที่น่าจะเป็นความจริงที่สุดก็คือ โรงเรียนที่อยู่ห่างไกล และยังคงให้บริการเด็กและนักเรียนอยู่ ดังนั้นผู้เขียนคิดว่าสิ่งที่ดีที่สุดของการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กคือ การจัดสรรทรัพยากรตามความต้องการอันจำเป็น เพิ่มเงินอุดหนุนตามฐานของการพัฒนา จึงจะทำให้โรงเรียนสามารถที่จะบริหารได้อย่างสมดุล

การที่จะช่วยกันส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่เล็กแต่แจ๋ว ก็คือการสร้างเครือข่าย (Network) ถ้าเราลองมองการเปลี่ยนแปลงหลายอย่าง เราอาจจะพบว่าองค์กรขนาดใหญ่มักจะประสบปัญหากับการปรับตัวให้อยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลงเสมอ ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กก็มีความสามารถในการปรับตัวให้อยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง เว้นแต่องค์กรขนาดเล็กนั้นจะอยู่หรือดำเนินงานภายใต้การไม่มีเครือข่ายที่ดีพอ ซึ่งแนวคิดหนึ่งจึงมีความเห็นว่าการกลยุทธ์ที่โรงเรียนขนาดเล็ก จะต้องคิดอย่างหนักและให้ความสำคัญอย่างมาก ก็คือ จะสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และจะทำอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนเหล่านี้ได้อย่างไร

และจากการผลการประเมินภายนอกของสำนักประเมินมาตรฐานการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรกโดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทเกือบครึ่งหนึ่งที่ยังไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร ทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษา บ้างก็มองไปที่ผู้บริหาร บ้างก็ว่าเป็นที่ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะโรงเรียนขนาดเล็กปัญหาหลักของโรงเรียนขนาดเล็กคือ การขาดงบประมาณที่คำนวณตามรายหัวของเด็ก และการขาดบุคลากรจึงส่งผลให้การดำเนินงานด้านวิชาการที่ถือเป็นหัวใจหลักของโรงเรียนเกิดปัญหาตามมา ซึ่งทางออกทางหนึ่งทีนอกเหนือจาก



การเรียนรวมโดยการแบ่งตามช่วงชั้นแล้ว การยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กเข้าด้วยกัน ก็น่าจะเป็นอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งน่าจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ทุกฝ่าย ทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชนได้ดี

### 3. แนวคิดในการแก้ปัญหาการดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งนอกจากงานบริหารงบประมาณแล้ว ด้านการบริหารงานวิชาการ หรืองานอื่น ๆ ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในท้องถิ่น เช่น ครูพระสอนศีลธรรม วิทยากรพ่อแม่มาสอนความรู้ในวิชาการงานและอาชีพ การเชิญวิทยากรท้องถิ่นหรือผู้มีปัญหาท้องถิ่นมาให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่น การซ่อมจักรยานยนต์ การตัดผม ฯลฯ เพื่อลดภาระของครู นอกจากนี้โรงเรียนต้องประสานความร่วมมือกับองค์กรในชุมชน เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ พัสดุครุภัณฑ์ และการจ้างครู เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านบุคลากร ครูส่วนใหญ่มักเป็นครูที่บรรจุใหม่ เมื่อบรรจุได้ระยะหนึ่งแล้ว มักจะทำเรื่องย้ายไปที่เจริญกว่า ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารจึงต้องแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา ประการสำคัญเมื่อการบริหารงานโรงเรียนเริ่มเข้าที่ จะเป็นช่วงเดียวกับที่ผู้บริหารได้ย้ายไปอยู่โรงเรียนอื่นที่ดีกว่า ดังนั้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเป็นส่วนสำคัญ ที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ เพื่อดึงดูดครูให้อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความภาคภูมิใจในโรงเรียน ที่กล่าวเช่นนี้เพราะปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กจะเสียเปรียบโรงเรียนขนาดใหญ่แทบทุกด้านทั้งเม็ดเงินที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบครูที่มีเงินเดือนมากย่อมมีเม็ดเงินมากกว่าครูบรรจุใหม่ เป็นต้น

การแก้ปัญหาการดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียน หากโรงเรียนขนาดเล็กมีระบบการบริหารงานที่ดี มีผู้บริหารและครูมีความรัก ผูกพัน และมีความภูมิใจในท้องถิ่น ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารงานโรงเรียน เพื่อผลปลายทาง คือ คุณภาพผู้เรียน เพราะการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการและระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

การแก้ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ กระทรวงศึกษาธิการควรพัฒนาผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอบรมครูทั้งโรงเรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เหมือนกับการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับโรงเรียนที่มีผลการประเมินภายนอกระดับดีมาก แตกต่างกันเพียงการอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ดังนั้นการจัดในรูปแบบการให้ความรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และจัดหาโรงเรียนพี่เลี้ยงเพื่อคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึงเพิ่มอัตราส่วนความดีความชอบให้ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน



ขนาดเล็กให้มากกว่าเดิมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก อุปสรรคที่ผู้บริหารมักพบเสมอ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นต้นว่า ประการแรก การมีครูไม่ครบชั้น เนื่องจากการจัดสรรครู คำนวณจากจำนวนนักเรียน ประการที่สอง ก็คือผู้ปกครองไม่มีความเชื่อมั่นในระบบการเรียน รวมชั้น ในกรณีที่จะต้องมีการเรียนรวมชั้น ประการที่สาม บริบท หรือทรัพยากรในการบริหารจัดการไม่เอื้อต่อการพัฒนา การจัดการศึกษา แนวทางแก้ไขที่ผู้เขียนมีความคิดว่ามีแนวทางที่จะ เป็นไปได้ก็คือการยุบโรงเรียน ซึ่งได้กล่าวมาข้างแล้วในตอนต้น ๆ ในกรณีนี้ผู้เกี่ยวข้องควรทำ ความเข้าใจกับชุมชนนั้น ๆ ด้วย การยุบรวม หรือเรียนรวมกับโรงเรียนที่มีขนาดเล็กเหมือนกัน หรือโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า เพื่อนำครูและทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ไปรวมกันจะทำให้มี โรงเรียนที่มีครูครบชั้นเรียน มีครูพิเศษที่สามารถสอนได้ตามความถนัด และสามารถพัฒนาศักยภาพ ของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ คุณภาพของนักเรียนควรจะดีขึ้น ส่วนทรัพยากรทางการศึกษาที่กระจาย ตามโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่เพียงพอก็จะสามารถนำมาใช้ ให้ได้เต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากขึ้น เพราะมีปริมาณที่เพียงพอต่อการนำมาจัดระบบที่จำเป็น ต่อการจัดการเรียนการสอน แต่ถ้าไม่มีการยุบรวม หรือเรียนรวมดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ พึงจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเป็นการพิเศษ เพื่อแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กอย่างจริงจัง เพื่อให้ พัฒนาการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทำได้จริง ทำให้ชุมชนเกิดความเชื่อมั่น และ ส่งบุตรหลานมาเรียน ซึ่งมีผลต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้และระบบบริหารจัดการของโรงเรียน ทั้งนี้ผู้เกี่ยวข้องควรศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการพัฒนาโรงเรียนนั้นก่อน และประการ ที่สำคัญคือไม่ควรอย่างยิ่งที่จะปล่อยให้โรงเรียนขนาดเล็กดำรงอยู่ไปเรื่อย ๆ โดยไม่ทำอะไร เพราะ จะทำให้เป็นการสูญเปล่าทางการศึกษา ไม่คุ้มกับการลงทุนทางการศึกษา และที่สำคัญผู้เรียนไม่ได้รับการ พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพของตน ที่ตามมาก็คือคุณภาพการศึกษาต่ำ

#### 4. รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ แนวทาง ที่เป็นแนวคิดจากหลายแหล่งของประสบการณ์ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน มาเรียบเรียงใหม่ ได้ 7 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน ประกอบด้วยการจัดการเรียนรู้ แบบช่วงชั้นและการเรียนรู้แบบคละชั้นโดยวิธีการยุบชั้นเรียน ให้โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นสามารถ จัดการเรียน การสอนได้โดยไม่ทิ้งห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน กรณีนี้มีโรงเรียนที่ทำมาแล้วประสบความสำเร็จ เช่น โรงเรียนบ้านย่านยาว อ.คีรีรัฐนิคม สพท.สุราษฎร์ธานี เขต 2 โรงเรียนบ้านโคกสว่าง อ.ตาคีลี สพท.นครสวรรค์ เขต 3 และโรงเรียนบ้านทุ่งหัวพรหม อ.เมือง สพท. นครปฐม เขต 1 เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 การบูรณาการหลักสูตร เป็นการนำความรู้มารวบรวมประมวลไว้ในหน่วยเดียวกัน สำหรับโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ สำหรับการบูรณาการเนื้อหาารายวิชา สามารถดำเนินการได้โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร จากนั้น นำวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาการเรียนรู้อันแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยง ผู้การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ แล้วนำมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น กรณีนี้มีโรงเรียนที่ทำมาแล้วประสบความสำเร็จ เช่น สพท.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โรงเรียนบ้านเกาะลานและโรงเรียนบ้านคลองไม้แดง สพท.ตาก เขต 1 โรงเรียนบ้านสายน้ำทิพย์ สพท.นครสวรรค์ เขต 3 และ โรงเรียนบ้านตะพูนทอง อ.เมือง สพท.ระยอง เขต 1 เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 ความร่วมมือจากชุมชน เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนของทุก สพท. ในเรื่อง การขาดแคลนครู งบประมาณไม่เพียงพอ และขาดสื่อเทคโนโลยี โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา องค์กรท้องถิ่น เครือข่ายสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการพัฒนาต่อยอดทั้งในด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีนี้มีโรงเรียนที่คิดว่าจะสามารถเป็นต้นแบบได้ เช่น สพท.กาญจนบุรี เขต 1 โรงเรียนวัดสามทอง อ.เมือง สพท.สงขลา เขต 1 โรงเรียนบ้านลานคา อ.บ้านไร่ สพท.อุทัยธานี และ โรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง อ.ท่าหลวง สพท.ลพบุรี เขต 2 เป็นต้น

รูปแบบที่ 4 การใช้ ICT ในการพัฒนาคุณภาพ โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลายแห่งได้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างหลากหลาย เช่น รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile Unit) เพื่อให้บริการนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล การส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยการรับสัญญาณ เช่น การสอนทางไกลจากโรงเรียนไกลกังวลหัวหิน เป็นต้น ซึ่งรูปแบบนี้โรงเรียนที่คิดว่าจะสามารถเป็นต้นแบบให้ทำการศึกษาได้ เช่นที่โรงเรียนวัดสายลำโพงกลาง อ.ท่าตะโก สพท.นครสวรรค์ เขต 3 โรงเรียนบ้านห้วยไคร้ อ.คลองหาด สพท.สระแก้ว เขต 1 และโรงเรียนบ้านหนองจานใต้ อ.ลำทะเมนชัย สพท.นครราชสีมา เขต 7 เป็นต้น

รูปแบบที่ 5 รูปแบบโรงเรียนเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนการจัดการศึกษา ตลอดจนผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบนี้มีโรงเรียนที่คิดว่าจะสามารถเป็นต้นแบบให้ทำการศึกษาได้ เช่นที่โรงเรียนวัดชัยสุวรรณ อ.เข็รใหญ่ สพท.นครศรีธรรมราช เขต 3 โรงเรียนวัดดอนหวาย อ.สว่างอารมณ์ สพท.อุทัยธานี และ โรงเรียนแก่น้อย โนนรังวิทยาเสริม อ.กมลาไสย สพท.กาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นต้น

รูปแบบที่ 6 ผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย สพท. เป็นการผสมผสานรูปแบบที่ 1-5 ดังกล่าวข้างต้นมาดำเนินงาน นับว่าเป็นรูปแบบที่ทำให้โรงเรียนจำนวนมาก ประสบผลสำเร็จ

โดยสามารถเรียนรู้รูปแบบนี้ได้ที่ โรงเรียนบ้านคอนน้ำครก อ.เมือง สพท.น่าน เขต 1 โรงเรียนบ้านโคกถาวร อ.วานรนิวาส สพท. สกลนคร เขต 3 และ โรงเรียนบ้านจอมมด อ.ท่าปลา สพท.อุตรดิตถ์ เขต 2 เป็นต้น

รูปแบบที่ 7 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบที่มีผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นประชาธิปไตยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาตลอดจนมุ่งมั่นสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รูปแบบนี้โรงเรียนที่คิดว่าจะสามารถเป็นต้นแบบให้ทำการศึกษาได้โรงเรียนวัดสุทธาวาส อ.อินทร์บุรี สพท.สิงห์บุรี โรงเรียนบ้านหมื่นเทพ อ.หันคา สพท.ชัยนาท โรงเรียนบ้านสงยางดอนไม้คูณ อ.ม่วงสามสิบ สพท. อุบลราชธานี เขต 1 และโรงเรียนบ้านจรวาย อ.ลำควน สพท.สุรินทร์ เขต 1 เป็นต้น

##### 5. การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นนิติบุคคล

ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในสังกัดประมาณ 35,000 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 17,026 โรงเรียน เหตุที่มีโรงเรียนจำนวนมากเช่นนี้ก็เพราะ ในอดีตนั้นการคมนาคมค่อนข้างลำบาก เดินทางไปมาไม่สะดวก ดังนั้นรัฐจึงมีนโยบายเปิดขยายโรงเรียนให้ทั่วถึง เพื่อสร้างความเสมอภาคด้านโอกาสแก่ผู้เรียน จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ อัตราการเกิดของเด็กลดลงเกือบสี่เท่า ประกอบกับการศึกษาภาคบังคับลดลงจาก 7 ปี เป็น 6 ปี ดังนั้นจึงทำให้เด็กหายไปจากระบบโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในเรื่องของปริมาณนักเรียน และจากการวิเคราะห์ พบว่าในปัจจุบัน การคมนาคมสะดวกขึ้นเป็นอย่างมาก ผู้ปกครองมักนิยมส่งบุตรหลานของตนเองไปเรียนที่โรงเรียนขนาดใหญ่กว่า โดยคาดหวังว่าบุตรหลานของตนเองจะได้รับการศึกษาที่ดีกว่าโรงเรียนเดิม เป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมักมีสภาพที่ค่อนข้างจะขาดแคลนไปเกือบเสียทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ ครูผู้สอน วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ประกอบกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ผ่านมานั้น จัดสรรตามขนาดของโรงเรียนหรือตามจำนวนนักเรียน ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็ก ขาดงบประมาณ ขาดแคลนครู และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งสิ้น

และจากสภาพปัญหาที่กล่าวมาแล้ว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการยุบรวมเลิกโรงเรียนขึ้น โดยมีสาระสำคัญคือ หากโรงเรียนใดมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน และในแต่ละรายชั้นมีนักเรียนต่ำกว่า 20 คน ก็ให้ ทำ



เรื่องขอยุบรวม หรือเลิกชั้นโรงเรียน และนักเรียนในโรงเรียนที่ถูกยุบก็จะได้รับค่าพาหนะเดินทางไปโรงเรียนแห่งใหม่ที่อยู่ใกล้เคียง ซึ่งผลของการยุบรวมโรงเรียนตั้งแต่ปี 2536 ถึง ปัจจุบัน สามารถยุบรวมโรงเรียนได้เพียง 1,807 โรงเรียนเท่านั้น ซึ่งนับว่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ

- 1) ประชาชนเกิดความหวงแหนโรงเรียนในหมู่บ้านของตนเอง เพราะเป็นโรงเรียนที่ร่วมกันก่อตั้งมา ซึ่งแต่เดิมนั้น เรียกว่าโรงเรียนประชาบาล
- 2) ผู้ปกครองเกิดความไม่มั่นใจว่าบุตรหลานของตนเองจะได้รับความปลอดภัยในการเดินทางไปโรงเรียนแห่งใหม่
- 3.) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียนที่จะถูกยุบไม่มั่นใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่โรงเรียนแห่งใหม่

ในอนาคตอันใกล้นี้ หากโรงเรียนจะมีสภาพเป็นนิติบุคคล ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามนิยามของกฎหมายมหาชนก็ตาม แต่โรงเรียนดังกล่าว ก็จะมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้นกว่าเดิม การดำเนินการเกือบทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและรวมถึงการบริหารทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนของตน ภายใต้กรอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

จากที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นว่า กระทรวงศึกษาธิการมีโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในสังกัดเป็นจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวยังไม่พร้อมที่จะเป็นนิติบุคคล หากให้โรงเรียนดังกล่าวเป็นนิติบุคคลซึ่งมีความขาดแคลนทั้งบุคลากร และทรัพยากร ก็จะทำให้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนเหล่านั้นจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ เพราะต้องเอาเวลาส่วนหนึ่งไปใช้ในการบริหารจัดการหรือทำภารกิจของหน่วยงานที่จะเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะเกิดผลเสียต่อนักเรียนในที่สุด

## 6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการประชุมใหญ่สามัญ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวในพิธีเปิดการประชุมว่า กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้ปี 2549 เป็นปีแห่งการปฏิรูปการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนพัฒนาครู การที่จะปฏิรูปการเรียนการสอนมีหลายอย่างต้องทำและแก้ไข ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการต้องเร่งดูแลในหลาย ๆ เรื่อง เรื่องหนึ่งที่กระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจเป็นการเฉพาะ คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,731 แห่ง ในจำนวนนี้ที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กสุดคือเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน มีอยู่ถึง 17,026 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.02

โรงเรียนขนาดเล็กนี้มีปัญหาสำคัญร่วมกัน คือ ครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารเรียน ปัญหาทั้งหมดคือความขาดแคลน ผลสัมฤทธิ์



ทางการเรียนจึงค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กจึงถือเป็นปัญหาของ คนยากจน หากเราเร่งแก้ปัญหาดังกล่าว จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล โดย กระทรวงศึกษาธิการได้รวบรวมและวิเคราะห์ปัญหาว่าการศึกษาจะ แก้ไขปัญหาความยากจนได้อย่างไร และการศึกษาสำหรับความยากจนจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ มีความเหมาะสมกับคนเหล่านี้ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้แถลงนโยบายต่อสภาฯ แล้ว และจัดสรร งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย ในความขาดแคลนจะสามารถช่วยได้ ใน บางส่วน เช่น การจัดหาคอมพิวเตอร์และติดตั้งอินเทอร์เน็ตในโรงเรียน 800,000 เครื่อง เป็นต้น

นอกจากนี้ ปัญหาการขาดแคลนครูซึ่ง สพฐ.ขาดอยู่ประมาณ 90,000 อัตรา ก็เป็น ปัญหาใหญ่ที่กระทรวงศึกษาธิการยังไม่สามารถชี้แจงให้หน่วยงานที่กำหนดบุคลากรเข้าใจได้ เพราะในการคำนวณมักจะนำภาพรวมของครูทั้งประเทศมาหารกับนักเรียนทั้งประเทศ โดยไม่ดู ข้อมูลเป็นรายโรงเรียน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงเรียนมีครู 2 คนต่อนักเรียน 40 คน คิดเป็นสัดส่วน 1 ต่อ 20 ซึ่งเท่ากับสัดส่วนของประเทศออสเตรเลีย แต่ไม่ได้คิดถึงลงไปว่าครู 2 คนนั้นจะต้องสอน นักเรียน 8 ชั้นเรียน จึงตั้งคำถามไปถึงพ่อแม่ และผู้ที่มีส่วนในการคิดนโยบายว่า หากคิดว่าสัดส่วน ดังกล่าวเหมาะสมแล้ว จะให้ลูกหลานของตนเองไปเรียนในโรงเรียนดังกล่าวได้ไหม

ส่วนปัญหาอื่นๆ เช่น ค่าสาธารณูปโภค เมื่อรัฐบาลจัดสรรคอมพิวเตอร์ไปให้แล้ว และต้องการเพิ่มเวลาการใช้คอมพิวเตอร์ให้คุ้มค่า ก็ปรากฏว่าไม่สามารถทำได้ เนื่องจากทางจังหวัด มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายทางด้านสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟลง จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็กจะต้องวางแผน และนำสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน ขนาดเล็กอย่างเร่งด่วน และจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะวันนี้เรายังคงมี วัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างทำอยู่

จากการยืนยันของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในสมัยนั้น ยังได้กล่าว เพิ่มเติมอีกด้วยว่ากระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาเป็นโรงเรียนแกนนำ หรือเป็นศูนย์วิชาการ 2) กลุ่มที่มีความพร้อมที่จะ แก้ปัญหาเฉพาะของโรงเรียน 3) โรงเรียนที่ไม่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร และสื่อการเรียน การสอน ที่ไม่มีความพร้อมและไม่สามารถยุบเลิกได้ โดยได้ศึกษาวิเคราะห์การแก้ไขปัญหา โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ คือ 1) โรงเรียนที่ตั้งศูนย์ 2) โรงเรียนเฉพาะช่วงชั้น 3) โรงเรียนหลัก ที่โรงเรียนย่อยๆ มาบูรรวมกัน 4) โรงเรียนขนาดเล็กที่จำเป็นต้องคงอยู่ 5) โรงเรียนเคลื่อนที่ หมายถึงครูตระเวนสอนในกลุ่มโรงเรียน 6) เป็นรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสอนแบบคละชั้นและการรวมชั้นและการรวมชั้นของโรงเรียนในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งต้องเร่งแก้ไขการบริหารจัดการ ที่เหมาะสมไปพร้อมกัน

หากจะมาวิเคราะห์ เพื่อคัดแยกโรงเรียนขนาดเล็กตามความเป็นจริง น่าจะจำแนก ออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 มีความพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อเป็นแกนนำในกลุ่มโรงเรียน หรือศูนย์วิชาการ (มีความพร้อมด้านบุคลากร หรือ วัสดุอุปกรณ์)

กลุ่มที่ 2 มีความพร้อมในระดับที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะของโรงเรียน (แต่ไม่สามารถเป็นแกนนำ หรือ เป็นศูนย์วิชาการได้)

กลุ่มที่ 3 ไม่มีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุและวัสดุอุปกรณ์ ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ แต่ไม่สามารถยุบเลิก)

กลุ่มที่ 4 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ควรยุบเลิก

กลุ่มที่ 5 Stand alone เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่พิเศษ(ทุรกันดาร, เสี่ยงภัย, ชายแดน, เกาะ ฯลฯ) ที่ยุบเลิกไม่ได้ ซึ่งต้องพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาเป็นการเฉพาะ

วิเคราะห์และจัดรูปแบบโรงเรียนขนาดเล็กในรูปแบบ MODEL 6 รูปแบบ คือ

MODEL A : โรงเรียนที่ตั้งศูนย์

MODEL B : โรงเรียนเฉพาะช่วงชั้น

MODEL C : โรงเรียนหลักที่โรงเรียนย่อย ๆ มาบูรรวมกัน

MODEL D : โรงเรียนขนาดเล็กที่จำเป็นต้องคงอยู่เป็นเอกเทศ และ

MODEL E : MOBILE TEACHER

MODEL F : ซึ่งเป็นรูปแบบ อื่น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 แนวคิดของคุณภาพการจัดการศึกษา

คุณภาพ เป็นคำที่มีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจ – อุตสาหกรรม ในช่วงแรก ๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า เป็นความตรงตามข้อกำหนด (Crosby, 1987 : 64) หรือ การที่สินค้าหรือผลผลิตเหมาะสมสำหรับการใช้ (Juran and Gryna, 1980 : 1) ซึ่งนักวิชาการในระยะหลังก็ยังให้ความหมายในลักษณะนี้ เช่น เบอร์ริลและเลดอลเตอร์ (Burill and Ledolter, 1999 : 131-132) โดยกล่าวว่า คุณภาพหมายถึง การบรรลุตามข้อกำหนดของสินค้าหรือการบริการ ซึ่งต้องเกิดจากการตัดสินใจว่า สินค้าหรือบริการนั้นผ่านหรือไม่ผ่านตามข้อกำหนด แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าด้วยเช่นกัน สำหรับ เจอเรนและเกรนา (Juran and Gryna, 1993 : 7) ให้ความหมายเพิ่มเติมในระยะหลังว่า คุณภาพต้องพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า จึงเป็นความหมายเฉพาะที่มีนักวิชาการหลายคนระบุไว้ เช่น โกทซ์และเดวิส (Goetsch and Davis, 1994: 4) ให้ความหมายว่า คุณภาพเป็นภาวะที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้จะต้องเป็นไปตามความคาดหวังหรือเกินความคาดหวัง

จะเห็นได้ว่า ความหมายของคุณภาพ มีการกล่าวถึงไว้ใน 2 มิติ คือ มิติของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามข้อกำหนด และมิติของความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ดังเช่นที่ ซาลิส (Sallis, 1993 : 22-24) กล่าวว่า คุณภาพมีความหมายใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายเชิงสมบูรณ์ (Absolute Meaning) ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับความดีความงาม และความจริง เป็นการแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด ส่วนความหมายในเชิงสัมพันธ์ (Relative Meaning) เป็นการเปรียบเทียบสินค้าที่ผลิตขึ้นให้ได้มาตรฐานที่กำหนดและตรงตามความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า สำหรับ นิซอล (Nicholls, 1993 : 50-52) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพว่า เป็นลักษณะของสินค้าและบริการ วิธีการผลิต และความต้องการของลูกค้า โดยกล่าวเน้นถึงพัฒนาการคุณภาพ 4 ชั้น ได้แก่ 1) การผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐาน 2) ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย 3) สิ่งที่ลูกค้าต้องการ 4) การได้ในสิ่งที่มีค่าสูงสุดแก่ลูกค้า ดังนั้น สิ่งที่ Nicholls กล่าวถึงและแตกต่างออกไปคือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการในการผลิต ซึ่ง Goetsch and Davis ได้กล่าวถึงเช่นกัน

จากความหมายของ “คุณภาพ” ที่กล่าวข้างต้นซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ มีประเด็นที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันอยู่บ้าง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว พบว่าความหมายของคุณภาพมีลักษณะที่เน้นการพิจารณาถึงผลผลิตและการบริการ วิธีการหรือกระบวนการผลิต และความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นโดยสรุปแล้ว คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ต้องตรงตามข้อกำหนด เหมาะสมและคุ้มค่ากับการใช้ และต้องเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจและตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความคาดหวังลูกค้า

### ความหมายของคุณภาพการศึกษา

จากความหมายของคุณภาพตามที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ต้องตรงตามข้อกำหนด และสอดคล้องกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ แต่คุณภาพตามความหมายทางการศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ ซึ่ง Gray แสดงทัศนะว่า “มนุษย์คือความหลากหลาย และเข้ามาสู่ระบบการศึกษาพร้อมกับความแตกต่างในประสบการณ์ อารมณ์และทัศนะ ดังนั้นการพิจารณาว่านักเรียนเป็นเสมือนสินค้า อาจทำให้เกิดการละเลยต่อความสลับซับซ้อนของกระบวนการเรียนรู้และความเป็นปัจเจกชนของบุคคลไป” (Gray, 1992 อ้างถึงใน Sallis, 1993 : 28)

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 122) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาที่คล้ายคลึงกันว่า คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยกระบวนการทั้งหมดที่นักเรียนจะได้รับการศึกษา ในด้านการจัดการต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการใช้เวลา การใช้จ่ายเงินและบุคลากรและพิจารณาผลผลิตของการศึกษา หรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งต้องให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตรและความคาดหวังของสังคม นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ นั่นคือ การให้นักเรียนได้เรียนอย่างสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตน

ซาลิส (Sallis, 1993 : 29-30) กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาโดยเน้นในด้านกระบวนการ โดยกล่าวว่า การศึกษาเป็นการให้บริการ มิใช่การผลิต ดังนั้นคุณภาพที่เกิดขึ้นจึงเป็นคุณภาพ การให้บริการ ซึ่งมีลักษณะที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ นอกจากนั้นคุณภาพที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นให้บริการ การใช้วิธีการตรวจตราเพื่อควบคุมคุณภาพจึงไม่ทันการ จำเป็นต้องควบคุมคุณภาพด้วยการมีการประเมินผลตลอดเวลา โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



#### ตอนที่ 4 แนวคิดของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ก็จะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา การประเมินตนเองก็เหมือนกับการส่องกระจกดูตนเอง ซึ่งในวิถีชีวิตประจำวัน คงไม่มีใครที่ไม่เคยส่องกระจกดูตนเอง บางคนอาจจะส่องกระจกเพราะความเคยชิน มองดูแวบหนึ่ง พอเห็นตนเองเรียบร้อยแล้วก็ผ่านไป แต่หลายคนมีความมุ่งหมายหลายอย่างในการส่องกระจก เช่น ต้องการดูรูปทรงว่าอ้วนขึ้นหรือผอมลง ทรงผม ใบหน้า เสื้อผ้าที่สวมอยู่เป็นที่พอใจหรือไม่ กระจกจึงมีหลายชนิด หลายขนาดและต้องมีความใส ความเที่ยง ความคมชัด จึงจะใช้ประโยชน์ ได้ดี การนำมาใช้ส่องตนก็ตรงกับความเป็นจริง เมื่อส่องกระจกพบข้อดีข้อด้อย ก็พยายามปรับปรุงตนเองเพื่อให้ “ดูดีขึ้น” การสำรวจประเมินตนเองจึงเป็นสิ่งที่คนเราทำอยู่แล้วในชีวิตประจำวัน

การที่สถานศึกษาใช้กระจกส่องตน ส่องงาน และส่องศิษย์ แล้ววินิจฉัย วิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็งที่เกิดกับตน กับงาน และกับศิษย์ จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และทำให้เด็กและเยาวชนไทยเป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข

การเป็นผู้บริหารและเป็นครูในสถานศึกษานั้นมีภารกิจที่ยิ่งใหญ่ คือการพัฒนาคุณภาพของเด็กและเยาวชน งานที่สำคัญเช่นนี้จะก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็ต่อเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาหมั่นมองตน มองงาน มองศิษย์อยู่เป็นนิจ กระจกที่ใช้ส่องตน ส่องงาน และมองภาพความเติบโตของศิษย์ ย่อมต้องมีหลายชนิด หลายขนาด และการมองก็มีใช้มองผาด ๆ ผิวเผิน หากแต่ต้องมีระบบขั้นตอนที่จะทำให้ได้ภาพเที่ยงตรง สมจริง และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา

ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิด และมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมให้เด็กเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข ถ้าสถานศึกษาไม่มีการมองตนเองและพัฒนาดูตนเองแล้ว ก็เป็นไปได้ยากที่การศึกษาและเยาวชนจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารและครูจะต้องร่วมกันประเมินตนเอง และดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยมีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ผู้บริหารและครูร่วมกันคิดและร่วมกันทำเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และนำไปสู่อนาคตที่ดีของประเทศไทยต่อไป

## 1. สภาพปัจจุบันของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มมีความเข้าใจและมีความตื่นตัวที่จะดำเนินการประกันคุณภาพภายในมากขึ้น หน่วยงานในส่วนกลาง และหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่กำกับดูแลในพื้นที่หลายแห่งได้ดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เช่น จัดทำโครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำคู่มือพัฒนานุเคราะห์ทุกระดับให้มีความรู้ และพัฒนาให้สถานศึกษามีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

นอกจากนั้น ได้มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในค่อนข้างมาก ทั้งที่จัดโดยหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยปฏิบัติ ทั้งที่เป็นการจัดประชุมภายในแต่ละสถานศึกษา และการประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาต่าง ๆ ในแต่ละสหวิทยาเขต แต่ละกลุ่ม แต่ละจังหวัด และแต่ละเขตการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร/สถานศึกษา สามารถดำเนินการเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ

การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานควรจะต้องดำเนินการให้แพร่หลายไปยังสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจความพร้อมของสถานศึกษาในช่วงปลายปี 2541 ของ โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้รับความร่วมมือจาก รศ.ดร.สุวิมล ว่องวาณิช และคณะในการดำเนินการนั้น ปรากฏว่า จากสถานศึกษา 65 แห่ง มีสถานศึกษามากกว่าครึ่งหนึ่งมิได้มีการประเมินผลภายใน และไม่ได้ใช้การประเมินผลภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา สำหรับสถานศึกษาที่ทำการประเมินผลภายในนั้น ส่วนใหญ่ประเมินผลตามมาตรฐานด้านปัจจัย มากกว่ามาตรฐานด้านกระบวนการและด้านผู้เรียน โดยเฉพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนมีการประเมินน้อยมาก

ในด้านความพร้อมของบุคลากรนั้น ถึงแม้ว่าทัศนคติและแรงจูงใจในการประเมินผลภายในอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยครูอาจารย์มากกว่าร้อยละ 95 ยินดีและเต็มใจที่จะเรียนรู้และดำเนินการในเรื่องนี้ แต่ผลจากการวิจัย พบว่า มีครูประมาณร้อยละ 31 ที่รู้สึกกังวลในการทำงานนี้ ส่วนความรู้และทักษะในการประเมิน มีเพียงร้อยละ 53 ที่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการประเมิน ร้อยละ 21 คิดว่าสามารถทำการประเมินผลภายในได้ ร้อยละ 11 คิดว่าสามารถสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ร้อยละ 17 คิดว่ามีความรู้เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล และร้อยละ 32 สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้

จากข้อมูลข้างต้น แสดงว่าสถานศึกษายังมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องช่วยกันดำเนินการใน

เรื่องนี้โดยเร่งด่วน เพื่อให้สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในและปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 4-5)

## 2. การนำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติ

การประกันคุณภาพภายในเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และเพื่อให้เป็นไปตามสาระใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาควรดำเนินการให้ครอบคลุมแนวทางหลักดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 6)

2.1. สถานศึกษาจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี โดยควรเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2543

2.2. ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลและการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการตามที่กำหนดใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และเป้าหมาย/ปรัชญา/ธรรมนูญสถานศึกษา กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.3 การดำเนินการประกันคุณภาพภายในทุกชั้นตอน ควรเน้นการประสานงาน และการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษาและภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการที่ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ

2.4. สถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการประกันคุณภาพภายในให้เรียบร้อยก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ของทุกปี โดยแสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษา แนวทางหรือแผนงานในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป แล้วเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามที่กระทรวงกำหนด และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตลอดจนสาธารณชน โดยจัดทำรายงานโดยสรุป ปิดประกาศไว้ที่สถานศึกษา แจ้งให้ผู้ปกครอง และเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับทราบ รวมทั้งมีรายงานที่มีรายละเอียดครบถ้วนที่พร้อมจะให้ผู้ที่สนใจขอดูได้ตลอดเวลา

### 3. แนวคิดและหลักการในการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการ โดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง และ ผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของ สถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาที่กำหนด การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการ ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตไม่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 7)

ในการดำเนินการเพื่อให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาตามความหมายข้างต้น ควรมีการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานตามแนวคิดหลักต่อไปนี้

#### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ได้มีการพัฒนากันอยู่ในขณะนี้ มีแนวคิด เพื่อส่งเสริมและเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 7-8)

3.1.1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และ การพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

3.1.2 การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการ ดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3.1.3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งถึงแม้จะเป็นบุคคล ภายนอก แต่ก็ยังถือว่าเป็นการประเมินภายใน เพราะดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายการบริหาร ของสถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนด โดยหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนา คุณภาพอันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชน

#### 3.2 แนวคิดตามหลักการบริหาร

ตามหลักการบริหารนั้นการประกันคุณภาพภายใน เป็นกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 8-9) หลักการและกระบวนการบริหารดังกล่าว เป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงาน



ให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีกระบวนการวางแผน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานได้ผลและมีคุณภาพดี ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และบริการก็มีการใช้กระบวนการนี้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการตลอดเวลา ทำให้เป็นที่พอใจของลูกค้า สามารถขายสินค้าได้ และมีกำไร

สำหรับการศึกษา นั้น ไม่เหมือนธุรกิจ เพราะการศึกษาไม่ได้หวังผลกำไรเป็นตัวเงิน แต่ผลที่ได้เป็นคุณภาพในด้านต่าง ๆ ของคน อย่างไรก็ตาม กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาก็สามารถนำแนวคิดและกระบวนการข้างต้นมาใช้ได้ โดยปรับให้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาคน การที่สถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้ดี มีคุณภาพ เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพนั้น ก็เปรียบเสมือนกับการสร้างบ้าน โดยคนในบ้านจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าต้องการสร้างบ้านนั้นเพื่อประโยชน์อะไร แล้วจึงออกแบบแปลนให้เหมาะสม ต่อจากนั้น จึงลงมือวางรากฐานและดำเนินการก่อสร้างตามแบบแปลน ในระหว่างการก่อสร้าง ก็จะต้องตรวจสอบว่าตรงกับแบบแปลนหรือไม่ วัสดุที่ใช้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ มีความมั่นคงเพียงใด ระบบน้ำไฟเป็นอย่างไร ถ้าพบสิ่งใดที่เป็นข้อบกพร่อง ก็ปรับปรุงแก้ไขได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้บ้านที่ก่อสร้างขึ้นมา มีความแข็งแรง สวยงาม มั่นคง ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการพัฒนาคนในสถานศึกษาก็เหมือนกับการสร้างบ้าน เพียงแต่การสร้างบ้านนั้นต้องใช้สถาปนิก ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาดำเนินการ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ไม่ต้องทำต่อ แต่กระบวนการสร้างคนนั้น ผู้ที่เป็นสถาปนิกคือ ครู และผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคลากรภายในจะต้องร่วมกันพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพดีและจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุด ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าต้องการพัฒนาเด็กให้มีคุณสมบัติอย่างไร และถ้าจะให้เด็กมีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ก็ต้องช่วยกันคิด และช่วยกันวางแผน (Plan) ว่าจะต้องทำอะไร แล้วช่วยกันทำ (Do) ช่วยกันตรวจสอบ (Check) และปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง (Action) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ลงมือทำตามแผนในทุกขั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบผลงาน หาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง แล้วร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้น ๆ โดยมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดการทำงานที่เป็นระบบเช่นนี้ จะช่วยสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในสถานศึกษา เกิดความรู้สึกร่วมกันว่าเป็นงานปกติ เป็นการมองตนเองและประเมินตนเอง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีฐานข้อมูลที่มั่นคงเป็นจริง พร้อมเสมอต่อการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

### 3.3 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน

หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 11)

3.3.1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

3.3.2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้ การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบ ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3.3.3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

### 3.4 ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

ระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นเรื่องเดียวกับกระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจร PDCA ที่ผู้บริหารทราบกันดีอยู่แล้ว การประกันคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องใหม่ และจะต้องไม่แปลกแยกจากการทำงานตามปกติของสถานศึกษา แต่จะเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันนั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 12-13)

ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการทำงานนั้น จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิจัยในสถานศึกษานำร่อง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนัก เข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน และร่วมคิดร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่าง

เป็นระบบ ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยคำนึงถึงเงื่อนไขข้างต้น ควรมีการเตรียมการ เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรและจัดให้มีกลไกในการดำเนินงานในเรื่องนี้ หลังจากนั้น บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องจึงร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด ดังที่เสนอในแผนภาพที่ 1 และมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน



- แปลความหมาย
- ตรวจสอบ/ปรับปรุง  
คุณภาพการประเมิน



#### 4. นำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน

(A)

- ปรับปรุงการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร
- วางแผนในระยะต่อไป
- จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

#### 4. การเตรียมการก่อนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ควรมีการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ โดยการเตรียมการที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 14-17)

4.1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ ทักษะ

ปัญหาสำคัญในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ การที่บุคลากรในสถานศึกษายังเข้าใจไม่ชัดเจนว่าการประกันคุณภาพภายใน ก็คือการบริหารคุณภาพ ที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ และเป็นงานที่ต้องทำอยู่แล้ว จึงทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระ นอกจากนั้น บุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นกับการเน้นคุณภาพและวิธีการทำงานที่มีการตรวจสอบ บางครั้งจึงเกิดการต่อต้าน จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยอาจดำเนินการ ดังนี้

4.1.1 การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน และการทำงานเป็นทีม

การประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องที่บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนต้อง ร่วมกันทำเป็นทีม จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักให้ บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่า และมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ภายใน ถ้าบุคลากรยังมีความเข้าใจแตกต่างกันไปคนละทิศ คนละทาง และไม่มีทัศนคติที่ดี การ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาก็จะทำให้สำเร็จได้ยาก ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องปรับความคิด ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับเดียวกันก่อน โดยรูปแบบที่ควรใช้ ได้แก่



4.1.1.1 สถานศึกษาที่มีบุคคลแกนนำ ซึ่งมีความพร้อมในด้าน ความรู้และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ควรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากร เห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน โดยใช้วิทยากรของสถานศึกษาเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึง ศักยภาพของครูที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และศักยภาพของสถานศึกษาที่สามารถพึ่งตนเองได้ อันเป็นปรัชญาของการประเมินแนวใหม่ ที่ต้องการให้บุคลากรภายในเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญใน การพัฒนาตนเอง

4.1.1.2 ในกรณีที่การมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นแกนนำ มีบทบาทในการชี้แจงทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง ไม่ประสบความสำเร็จ ก็จำเป็นต้อง จัดหาวิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพหรือฝีมือ มาช่วยโน้มน้าวความคิดของผู้เกี่ยวข้องให้พร้อม จะดำเนินการประกันคุณภาพด้วยใจ ดังกรณีตัวอย่างของสถานศึกษานำร่อง ซึ่งพบว่าการใช้ยุทธวิธี ปลุกจิตสำนึกด้วยการเชิญวิทยากรมืออาชีพมาพูดให้บุคลากรทุกคนรับทราบพร้อมกัน ได้ทำให้ บุคลากรในสถานศึกษาที่แต่เดิมไม่ค่อยมีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เกิดการตื่นตัวและลุกขึ้นมา เริ่มงานทันที

4.1.1.3. การชี้แจงทำความเข้าใจ ไม่ว่าจะดำเนินการโดยบุคลากร ภายในหรือวิทยากรมืออาชีพจากภายนอก ควรให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วม ประชุมรับทราบพร้อมกัน ไม่ควรชี้แจงเฉพาะแกนนำหรือคณะทำงานเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ทุกคน มีโอกาส ได้ทราบความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายในอย่างทั่วถึงกัน และร่วมมือ ร่วมใจ ในการดำเนินการต่อไป

#### 4.1.2. การพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

บุคลากรส่วนใหญ่ยังเข้าใจวิธีการประกันคุณภาพภายในค่อนข้างน้อยและ ไม่รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไรในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งยังขาดทักษะในการประเมินตนเองจึงควร ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการประกันคุณภาพได้โดยรูปแบบ ที่ควรใช้ คือ

4.1.2.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้ทุกคนได้เข้าร่วมประชุม หาก สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถจะเป็นแกนนำได้ ก็ควรมอบหมายให้แกนนำเป็นผู้รับผิดชอบ จัดการในเรื่องนี้

4.1.2.2 ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น ควรแบ่งเป็นช่วง ๆ ตาม กิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละช่วง ดังนี้

ช่วงแรก เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับภาพรวมของระบบการประกัน คุณภาพภายใน กระบวนการบริหารงานคุณภาพ แล้วเริ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา สถานศึกษาและแผนปฏิบัติการในแต่ละปี ต่อจากนั้นก็ให้ร่วมกันปฏิบัติจริงในการวางแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ

ช่วงที่ 2 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดกรอบและวางแผน การประเมิน การสร้างเครื่องมือการประเมิน ต่อจากนั้นก็ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามกรอบและ แผนการประเมิน

ช่วงที่ 3 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผล การประเมิน และการเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Study Report) โดยจัดประชุม ปฏิบัติการหลังจากที่บุคลากรมีการปฏิบัติงาน และมีการประเมินตนเองตามแผน ไปแล้วระยะหนึ่ง

#### 4.2. การแต่งตั้งคณะกรรมการ

ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพภายในจะเป็นภารกิจของบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษา แต่ในการดำเนินงานจำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสาน กำกับ ดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกัน และเชื่อมโยงกันเป็นทีม โดยผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งควรดำเนินการร่วมกับบุคลากรหลักที่ได้รับมอบหมายในรูปของ คณะกรรมการหรือคณะทำงาน

คณะกรรมการหรือคณะทำงานดังกล่าว อาจไม่จำเป็นต้องตั้งขึ้นมาใหม่ ถ้าสถานศึกษา มีกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่แล้ว ก็ให้กรรมการเหล่านี้รับผิดชอบ เป็นกรรมการประกันคุณภาพในด้านต่าง ๆ ได้เลย แล้วให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายหรือทุกระดับ ที่ปฏิบัติงานตามปกติเข้าร่วม เพราะการประกันคุณภาพภายในมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการทำงาน ปัจจุบันให้ดีขึ้น ผู้ดำเนินการจึงต้องเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับงานที่ตนเองทำ ไม่ใช่มอบหมายให้คนที่ไม่ เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ มาดำเนินการ

ในกรณีที่สถานศึกษายังไม่ม่กรรมการใดๆ เลย ควรมีการแต่งตั้งกรรมการ โดย มอบหมายให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการเพื่อช่วยกันจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาและประเมิน คุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบตามภารกิจของตน การตั้งคณะกรรมการ ควรพิจารณา ตามแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร ฝ่ายที่รับผิดชอบงานใด ควรอยู่ในคณะกรรมการที่รับผิดชอบ การพัฒนาและการประเมินคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ อาจารย์ประจำชั้น และ อาจารย์ประจำวิชา ควรเป็นกรรมการที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพ ด้านการเรียนการสอน ด้านครูและนักเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและอาจารย์ฝ่ายบริหาร ควรเป็นกรรมการที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร และเกี่ยวกับผู้ที่ ทำงานด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น และมีคณะกรรมการกลาง ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนของ กรรมการคณะต่าง ๆ เพื่อประสานและรับผิดชอบในภาพรวมทั้งหมด

การมีคณะกรรมการตาม โครงสร้างการบริหาร และให้บุคลากรรับผิดชอบในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับงานในภารกิจของตนเอง จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในหล่อหลอมเข้ากับการทำงานตามภารกิจของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเชื่อมโยงกันในการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านกระบวนการและด้านผู้เรียน อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาครอบคลุมด้านครบทุกด้าน

## 5. การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการร่วมกันในทุกขั้นตอน โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก : 17-21)

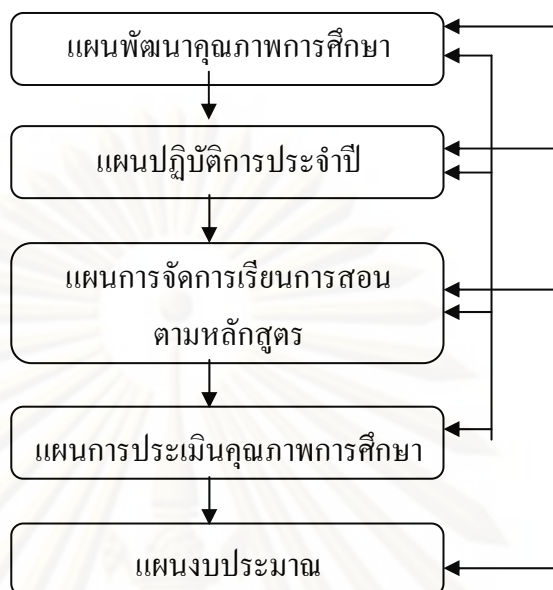
### 5.1. การวางแผน

การวางแผนเป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จะต้องมีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทสำหรับกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3-5 ปี รายละเอียดในการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา ควรศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดต่าง ๆ เช่น เอกสารเรื่องธรรมนูญสถานศึกษาของกรมวิชาการ (2542) และเอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 5 เรื่องการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุง โรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กรมวิชาการ, 2541 ข) เป็นต้น

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนต่าง ๆ คือ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา แผนงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่ายของสถานศึกษา ซึ่งแผนต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2

ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนต่าง ๆ ที่สถานศึกษาควรจัดทำ



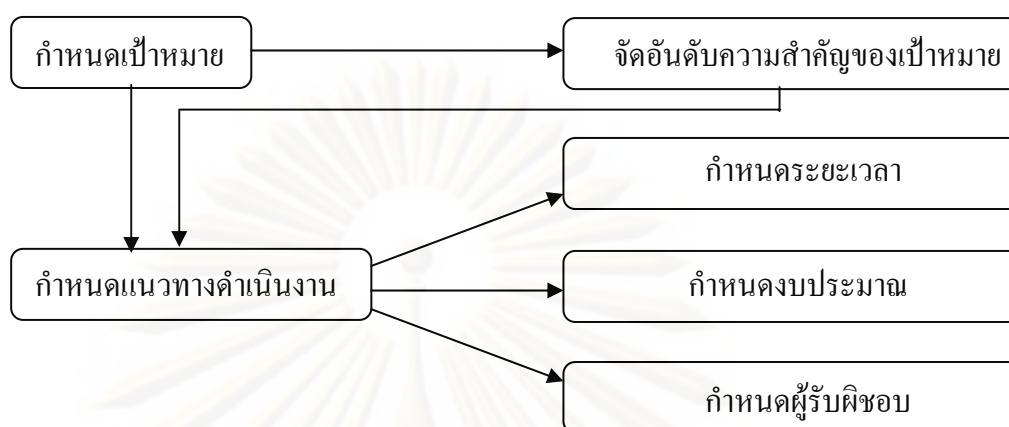
แผนต่าง ๆ ดังกล่าว แม้จะมีหลายแผน แต่ที่จริงแล้วเป็นแผนใหญ่แผนเดียวเท่านั้น เพราะแผนต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงต่อกันโดยตลอด กล่าวคือ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นแผนระยะยาวที่ครอบคลุมเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ จากแผนระยะยาวดังกล่าวนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นว่าภายใน 1 ปี สถานศึกษามีเป้าหมายจะดำเนินการเรื่องใดและโดยวิธีใด แล้วจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้

ในการจัดทำแผนต่าง ๆ นั้น ควรวางแผนการประเมินผล ไปพร้อมกันด้วย เพื่อใช้กำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนเพียงใด โดยมีการตั้งเป้าหมายว่าจะประเมินเรื่องใด ใช้วิธีการ รูปแบบอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล แผนการประเมินผลที่ดีควรสอดคล้องเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานตามปกติในชีวิตประจำวันของผู้บริหารครูและนักเรียน นอกจากนี้ ควรต้องคิดงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนิน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผน จัดทำเป็นแผนงบประมาณ ทั้งรายรับและรายจ่ายของสถานศึกษา

ขั้นตอนการวางแผน ในการวางแผนใด ๆ ก็ตามจะมีขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญ คือการกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลาดำเนินการ การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 3 และจะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไป



## ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการวางแผน



### 5.1.1 การกำหนดเป้าหมาย

การวางแผนควรจะเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย ที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งควรระบุให้ชัดเจนในธรรมนูญสถานศึกษาและใช้เป็นหลักหรือทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา หลังจากนั้นก็จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา ซึ่งควรครอบคลุมคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เรียนที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ หลักสูตรและการเรียนการสอน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม การประเมินผล การกำกับตรวจสอบ และการรายงาน

การกำหนดเป้าหมาย อาจทำได้โดยมีวิธีการ ดังนี้

#### 5.1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการวางแผน ข้อมูลต่าง ๆ ที่ควรศึกษา

วิเคราะห์ คือ

##### 5.1.1.1.1 เป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาหลักที่เป็น

ความต้องการส่วนรวมของสังคมและประเทศชาติ ได้แก่ ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาของไทย ตามที่กำหนดใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร มาตรฐานการศึกษา ของต้นสังกัด และมาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรีแล้ว เป้าหมายหรือมาตรฐานที่เป็นความต้องการของส่วนรวมดังกล่าว เป็นเป้าหมาย ที่ควรเกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เช่น การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะในการทำงาน และมีความรู้ตามที่กำหนดในหลักสูตร เป็นต้น

5.1.1.1.2 สภาพเศรษฐกิจ-สังคมของท้องถิ่นและชุมชน ทั้งในด้านสภาพทั่วไป ปัญหาความต้องการและแนวโน้มการพัฒนา ซึ่งจะเป็นเป้าหมายหรือมาตรฐานเฉพาะสำหรับสถานศึกษาแต่ละแห่งที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน เช่น สถานศึกษาที่อยู่ในชุมชนชาวจีน ธุรกิจการค้า อาจจะกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานเฉพาะเกี่ยวกับความรู้ทางภาษาจีน และทักษะทางธุรกิจ สถานศึกษาที่อยู่ในชุมชนเกษตรกรรม ก็อาจกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานเฉพาะเกี่ยวกับความรู้และทักษะทางการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

5.1.1.1.3 ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่แสดงภาพของสถานศึกษาตามความเป็นจริง ได้แก่ สถิติข้อมูลพื้นฐานที่แสดงสภาพทั่วไป ศักยภาพ หรือความสามารถในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นการสำรวจหรือประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อให้ทราบจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงของสถานศึกษาของตน เพื่อหาแนวทางปรับปรุง โดยกำหนดเป็นเป้าหมายเพื่อพัฒนาต่อไป

5.1.1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น และการสังเคราะห์เพื่อประสานความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งความต้องการส่วนรวม ส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาจะช่วยให้สถานศึกษามีความเข้าใจ สามารถวางแผน และทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะหากสามารถกำหนดเป้าหมายหลักที่เป็นความต้องการร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ได้แล้ว ก็จะสามารถนำผลที่ได้จากการดำเนินการตามเป้าหมายนั้นไปใช้ในการรายงานหรือตอบสนองความต้องการของหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้พร้อมกัน เช่น การกำหนดเป้าหมายคุณลักษณะของผู้เรียนให้รู้จักคิดวิเคราะห์ ก็จะสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรมาตรฐานของต้นสังกัด ความต้องการของชุมชน และพร้อมที่จะรับการประเมินภายนอกได้ด้วย เป็นต้น

ในส่วนที่มีความแตกต่างกัน แต่สถานศึกษาและชุมชนเห็นว่าเป็นเรื่องที่จะต้องทำ หรือเป็นเรื่องที่ต้องการ ก็อาจเพิ่มเป็นเป้าหมายที่ต้องการมุ่งเน้นเป็นพิเศษเฉพาะของสถานศึกษานั้นได้

## 6. ความสำคัญของการประกันคุณภาพทางการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดไว้ในมาตรา 47 ระบุให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และได้กำหนดไว้ในมาตรา 48 ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก นอกจากนี้ มาตรา 49 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี และต้องเสนอผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ฉะนั้น สถานศึกษาต้องพัฒนาการจัดการศึกษาของตนและแสดงภาระ ความรับผิดชอบ ให้ประจักษ์แก่สังคมว่าสถานศึกษามีประสิทธิผลใน 2 ประเด็นหลัก ต่อไปนี้

1. ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง
2. สถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลตามมาตรฐานอย่างแท้จริง

การส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดมีการดำเนินการพัฒนาสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจเร่งด่วนของทุกกรม โดยมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและมีการนิเทศให้คำแนะนำในเรื่องการประกันคุณภาพเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการต่อเนื่อง กระทรวงศึกษาธิการจึงมอบให้กรมวิชาการรับผิดชอบแผนงานการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นแผนงานหลักของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีภาระงานสำคัญคือ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (กรมวิชาการ, 2545 ก : 1-4)

## 7. การประกันคุณภาพทางการศึกษาในต่างประเทศ

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นศัพท์ทางวิชาการที่วงการศึกษายืมจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมและนำเข้ามาใช้เพื่อการบริหารและจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา เดล (Dale, 1994) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพในทางอุตสาหกรรม โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แบบที่เน้นการตรวจจับ (Detection) อันได้แก่การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Inspection) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ทั้งสองกิจกรรมนี้เน้นพัฒนาความแม่นยำของเครื่องมือและประสิทธิภาพของเทคนิคที่ใช้ในการตรวจจับความผิดที่เกิดขึ้น จุดอ่อนของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบนี้คือการลงมือกระทำหลังจากข้อผิดพลาดหรือปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (Retrospective หรือ Reactive) การบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบที่สองเป็นสิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้นในสองทศวรรษหลังนี้ มีลักษณะที่เน้นการป้องกันก่อนที่ความผิดจะเกิดขึ้น (Preventive หรือ Proactive) แบ่งย่อยออกได้ 2 ประเภท คือการประกันคุณภาพและการจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบ (Total Quality Management หรือ TQM) เดล (Dale, 1994) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่าหมายถึงกิจกรรมหรือปฏิบัติการทั้งหมดที่เป็นระบบและมีการวางแผนล่วงหน้าอันเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะสร้าง

ความมั่นใจในระดับหนึ่งได้ว่าสินค้าหรือบริการหนึ่ง ๆ จะมีคุณภาพตามข้อกำหนดที่ได้ วางไว้

“...all those planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence that a product or service will satisfy given requirements for quality...” ส่วนการจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบหรือ TQM นั้น เดล (Dale, 1994) ได้ให้คำจำกัดความว่า

‘A Management philosophy embracing all activities through which the needs and expectations of the customer and community, and the objectives of the organization are satisfied in the most efficient and cost-effective way by maximizing the potential of all employees in a continuing drive for improvement.’

“TQM เป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งปวงที่จะตอบสนองความคาดหวังและความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้าและชุมชนและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด โดยการพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพของพนักงานทุก ๆ คน ในอันที่จะมุ่งมั่นไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง”

จะเห็นได้ว่าการประกันคุณภาพจะเป็นระดับหนึ่งของวิวัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพที่ยังไม่บรรลุถึงขั้นของ TQM แต่ก็ได้เปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดจากการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับ โดยให้หันมาเน้นการวางแผนป้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสร้าง ความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้องว่าผลผลิตที่ออกมาจะมีคุณภาพตามที่คาดหวัง ข้อสังเกตที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การประกันคุณภาพเป็นวิวัฒนาการที่ต่อเนื่องมาจากการตรวจสอบและการควบคุมเชิงคุณภาพ การประกันคุณภาพยังคงมีการเน้นความสำคัญของคุณภาพและประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดและเทคนิควิธีวัด สิ่งที่เพิ่มขึ้นมาก็คือ การสร้างความมั่นใจโดยการมีมาตรการป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นการออกแบบและขั้นดำเนินงานจนถึงขั้นที่ได้ผลผลิตออกมา นอกจากนี้ก็จะมีการนำผลการประเมินในทุกขั้นตอนมาใช้เพื่อการวางแผน ออกแบบ และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างการประเมินคุณภาพและการประกันคุณภาพมองเห็นได้อย่างชัดเจนในบริบทของการศึกษา เมอร์กาทรอยด์และมอร์แกน (Murgatroyd and Morgan, 1994) ได้จำแนกลักษณะเด่นของการประกันคุณภาพทางการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. มาตรฐานการศึกษากำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก
2. มาตรฐานเขียนในรูปของความคาดหวังที่โรงเรียนจะต้องบรรลุถึง
3. มาตรฐานต้องสามารถประเมินได้โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นปรนัย
4. มาตรฐานต้องใช้อย่างเสมอภาค ไม่มีการยกเว้นโดยปราศจากเหตุผลสมควร



5. การประกันคุณภาพการศึกษาจะประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวน (Audit and Review) การทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐาน และการประเมินคุณภาพการศึกษา (กรมวิชาการ, 2545 ก : 5-8)

## 8. แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับของวงการศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้องกันเป็นระบบมุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 6) ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการและวิธีการบริหารและการจัดการคุณภาพ (Quality Management) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นผลผลิตขององค์กร จะมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยที่ความมั่นใจนี้ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของหลักวิชา ข้อเท็จจริง หลักฐานเชิงประจักษ์ และความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ

การสร้างเชื่อมั่นซึ่งเป็นแกนหลักของการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญหลายประการอันได้แก่ การวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นของการออกแบบและการกำกับดูแล ตรวจสอบและทบทวนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในทุกขั้นตอนของการผลิตซึ่งต่างจากรูปแบบการประเมินแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับเมื่อปัญหาสำคัญในขั้นผลิตได้เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้การสร้างเชื่อมั่นยังรวมถึง การนำองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย อันได้แก่ รูปแบบ กรรมวิธี และเทคนิควิธี ที่เป็นนวัตกรรมที่มีหลักฐานทางทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือรองรับไปประยุกต์ใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เพื่อเกิดความมั่นใจอย่างมีเหตุผลว่าการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งระบบจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างน่าไว้วางใจ และจะมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนในวงจำกัดที่น้อยที่สุด

การประกันคุณภาพในบริบทของการปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีมาตรฐานเป็นแกนนำ การสร้างเชื่อมั่นจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานในระดับเป้าหมายการศึกษาของชาติ โดยการนำข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือเกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศมาใช้ในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสังคมไทยในอนาคตในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม โลกยุค โลกาภิวัตน์ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบและแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติที่เหมาะสมกับกาลสมัยและทันเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และสามารถนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาต่อไป ในระดับสถานศึกษาการประกันคุณภาพ

จะครอบคลุมถึงการสร้างความมั่นใจโดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้และการวางแผน ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นตั้งแต่ในขั้นการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐาน วิชาการในกรอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารหลักสูตร การติดตาม ตรวจสอบและ ทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การประเมินคุณภาพผลผลิต การจัดทำรายงานและนำเสนอข้อมูลการประเมินสำหรับการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และสำหรับ การวางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในระยะต่อไป (กรมวิชาการ, 2545 ก : 9-12)

### 8.1 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประกันคุณภาพการศึกษา ครอบคลุมถึงมวลกิจกรรมและภารกิจทางวิชาการ และทางการบริหารการจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้า และมีการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่าผู้เรียนจะมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ การออกแบบและการดำเนินงานด้าน การประกันคุณภาพการศึกษาจะยึดหลักการต่อไปนี้ (กรมวิชาการ, 2545 ก : 13-15)

8.1.1 คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพ จะเน้นการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริ โภคทั้งภายในและภายนอก

**คุณภาพภายใน** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้เรียนที่สร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้รับช่วงต่อในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต หรือทุกระดับชั้นเรียน

**คุณภาพภายนอก** หมายถึง ความพึงพอใจในเชิงเศรษฐกิจและสังคมระดับมหภาค (Macro Socio-economic Level) ซึ่งหมายถึงความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้เรียนที่จำเป็น ต่อความอยู่รอดและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมของประเทศชาติใน การแข่งขันทางธุรกิจ การค้า และทางเทคโนโลยีระดับภูมิภาคและระดับโลก

8.1.2 การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบ ของสถานศึกษา และเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

8.1.3 การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บน รากฐานของหลักวิชา หลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการวิเคราะห์และ ประมวลผลที่เป็นวิทยาศาสตร์ หลักตรรกศาสตร์ และความสมเหตุสมผล

8.1.4 การตรวจสอบ การวัดและประเมินผลในบริบทของการประกัน คุณภาพมีจุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับสำหรับการวางแผนเพื่อการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง มิใช่การจับผิดหรือการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ

8.1.5 คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรและแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

8.1.6 การประกันคุณภาพการศึกษาเน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8.1.7 การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานสัมพันธ์ภายในระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ และการร่วมมือของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด

8.1.8 ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของผู้บริหารสถานศึกษา และการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

## 9. ภาระงานสำคัญของสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (กรมวิชาการ, 2545 ก : 17-22) เป็นกลไกขับเคลื่อนให้สถานศึกษาพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง บนหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน และการพัฒนาภาระความรับผิดชอบการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง อันนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพ ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สังคมมั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาก็คืองานที่สถานศึกษาปฏิบัติอยู่นำมาจัดให้เป็นระบบที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน เชื่อถือได้ สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจต่อสังคมได้ว่าสถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษา รายงานต่อสาธารณชนได้ว่าผู้เรียนทุกคนของสถานศึกษาได้รับการเรียนรู้หรือไม่ เพียงใด ใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้เรียนและทราบได้อย่างไรว่าผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ตลอดจนต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรอีกบ้าง เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ที่เชยิบสูงขึ้น สามารถบรรลุผลตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดให้สูงขึ้นตามศักยภาพของผู้เรียนเช่นกัน ฉะนั้นการประกันคุณภาพการศึกษา ก็จะต้องประกันให้สิ่งที่สถานศึกษาดำเนินการ

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยภาระงานสำคัญ ที่มีใช้สิ่งแปลกใหม่ แต่กลับเป็นการจัดการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษา ทบทวนการจัดระบบบริหาร ว่าสามารถรองรับการดำเนินงานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติหรือไม่ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมขึ้น การจัดระบบสารสนเทศ เน้นให้เกิดการบันทึก



การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบที่สมบูรณ์ ครอบคลุม ตรวจสอบได้ นำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายได้ ข้อมูลเหล่านี้จะแสดงถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และบุคลากรทุกฝ่าย ตลอดจนผลการปฏิบัติของผู้เรียนทั้งเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม ระดับชั้น ระดับกลุ่มวิชา ข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษาที่สามารถบอกจุดเด่น จุดอ่อน สภาพปัญหาที่ต้องปรับแก้ไขการจัดทำมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา โดยที่การจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นข้อกำหนดที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ

ในขณะที่เดียวกันสถานศึกษาจะต้องสนองตามความต้องการของท้องถิ่นด้วย ฉะนั้นจึงจำเป็นที่สถานศึกษาและชุมชนต้องร่วมกันกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนของตน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นหัวใจของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา แผนนี้จะฉายภาพรวมของการดำเนินงานหรือธุรกิจทั้งหมดของสถานศึกษาตามช่วงระยะเวลาที่สถานศึกษากำหนด เช่น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี แผนนี้จะประกอบด้วยทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาในระยะยาวและระยะสั้น วิธีการที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล แผนการพัฒนาวิชาชีพครู บุคลากร แผนการช่วยเหลือผู้เรียน และอื่น ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตลอดจนแผนปฏิบัติงานประจำปี งบประมาณ กรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ การจัดทำแผนนี้จะต้องรอบคอบ และมองปัญหาทั้งระบบอย่างรอบด้านทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ เพื่อนำไปปฏิบัติมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในทิศทางที่ยอมรับร่วมกันทั่วทั้งสถานศึกษา แผนนี้จึงไม่จำเป็นต้องเป็นแผนที่ถูกนำมาใช้ทุกวัน ทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อสิ้นภาคเรียน และปรับแก้ไขทุกปีการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้นทุกส่วนของวงจรการพัฒนา แผนนี้จึงมิใช่จัดทำขึ้นเพียงเพื่อของงบประมาณแต่เป็นหัวใจการพัฒนาของสถานศึกษา ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแห่งนั้นอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะต้องมีการดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนอย่างจริงจัง โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในขั้นตอนนี้ จะต้องมีการกำกับ ติดตาม นิเทศอย่างต่อเนื่อง บันทึกผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ถูกต้องและสมบูรณ์ การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นหัวใจของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบและทบทวนประสิทธิภาพ การดำเนินงานว่าวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนมีการนำมาปฏิบัติเมื่อปฏิบัติแล้วบรรลุผลตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่ เพราะเหตุใด จะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้ดำเนินการได้บรรลุผล ขอบข่ายการตรวจสอบและทบทวนเน้นตรวจสอบทบทวนวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การเรียนการสอน ผลการเรียนรู้ ความก้าวหน้าและผลการเรียนของผู้เรียน การบริหารและจัดการ ไม่เน้นการสร้างเครื่องมือแต่เน้นการประเมินเพื่อ



ร่วมพัฒนา การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นการที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่ศึกษาอยู่ในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น คือ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6 เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับชาติด้วยเครื่องมือมาตรฐานระดับชาติ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามที่กระทรวง ศึกษาธิการ กำหนด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีเป็นการแสดงภาระ ความรับผิดชอบของสถานศึกษา โดยรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติ ผลการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษาตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บิดา มารดา ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบ การผจญระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ภารกิจดังกล่าวเป็นกระบวนการที่เอื้อต่อการผลักดันให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้ สิ่งสนับสนุนภารกิจทั้งปวงของสถานศึกษาคือ ศรัทธา การประสานงาน ความร่วมมือของ ทุกคนในสถานศึกษา ซึ่งทำทลายความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการร้อยความรู้สึกลึกและนำมาใช้ เป็นการพัฒนาที่อยู่ในระบบบริหารจัดการปกติของสถานศึกษาเพราะทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เกี่ยวข้องกันทั่วทั้งสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จึงเป็นเรื่องที่สถานศึกษาทำมาแล้ว ทั้งสิ้น เพียงแต่มาปรับใช้ใหม่ให้ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้

### 9.1 ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตราที่ 47 (กรมวิชาการ, 2545 ก : 23-28) ระบุให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา โดยมีระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบการประกัน คุณภาพภายในมุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาที่จัดการเรียนขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 18 (2) โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษา ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของ หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐานที่ ตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- 9.1.1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
- 9.1.2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
- 9.1.3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 9.1.4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 9.1.5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
- 9.1.6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
- 9.1.7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
- 9.1.8. การผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการดังกล่าว ให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสนับสนุนและกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

## 9.2 แนวการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (กรมวิชากร, 2545 ก : 29-41) จะต้องสามารถตอบคำถามสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) นักเรียนทุกคนมีการเรียนรู้และได้รับ การบริการที่เหมาะสมจากสถานศึกษาหรือไม่ 2) รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนเกิดการเรียนรู้ และ 3) ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อให้ให้นักเรียนประสบความสำเร็จดีขึ้น

การตอบคำถามดังกล่าวจะต้องมีร่องรอยหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ สถานศึกษา จึงควรกำหนดวิธีการดำเนินงานและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะเอื้อ ให้สถานศึกษาสามารถจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐาน ทรัพยากรและประสบการณ์การพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีความแตกต่าง ที่หลากหลาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

9.2.1 สร้างบุคลากรทั้งสถานศึกษาให้เป็นผู้รู้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงาน ตามระบบคุณภาพได้

คุณภาพการศึกษามีใช้สิ่งที่เกิดขึ้น โดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่ต้องมีการจัดการ อย่างเป็นระบบนับตั้งแต่การออกแบบหลักสูตร การจัดการปัจจัยนำเข้า การบริหารเพื่อให้บรรลุผล การติดตาม ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น คุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องของทุกคนที่อยู่ ในกระบวนการจัดการ และต้องมีการปฏิบัติโดยทุกฝ่ายทั่วทั้งสถานศึกษา บุคลากรของสถานศึกษา จะมีบทบาทสำคัญในการนำความรู้ความเข้าใจในนวัตกรรมต่าง ๆ ไปดำเนินการ จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมให้มีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ตลอดจนสร้างจิตสำนึก เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 9.2.2. ปรับแต่งวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาหรือกำหนดใหม่

วิสัยทัศน์ เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่สถานศึกษาและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของผู้เรียนในชุมชนนั้น ๆ กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการ สร้างสิ่งที่คาดหวังไว้ให้สำเร็จ เมื่อมีวิสัยทัศน์จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของวิสัยทัศน์ หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สถานศึกษาก็ตั้งให้เพียงเพื่อดำเนินการตามกฎระเบียบที่กำหนด โดยหน่วยงานภายนอก ยังผลให้ไม่พร้อมที่จะดำเนินการบนพื้นฐานการพัฒนาตนเอง การมี วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีความเป็นเอกภาพ เป็นแกนสำหรับวิธีการดำเนินงาน ในทิศทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จะต้องมีการปรับแต่ง หรือกำหนดใหม่ให้สอดคล้อง กับความปรารถนาของชุมชน และให้ทันสมัยเสมอ

### 9.2.3. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำสารสนเทศเป็นการสร้างระบบการจัดการข้อมูลคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถใช้ตัดสินใจ วางแผน พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งในระดับ ห้องเรียนเป็นรายบุคคล ระดับชั้น/กลุ่มวิชา และระดับสถานศึกษา ซึ่งแสดงคุณภาพโดยรวมของ สถานศึกษา ซึ่งตามสภาพปัจจุบัน สถานศึกษาแทบทุกแห่งมีข้อมูลพื้นฐานของชุมชน ผู้เรียนและ บุคลากรอยู่แล้ว ควรได้นำมาวิเคราะห์และแปลผลให้มีความหมายเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย รวมทั้งมีการนำเสนอข้อมูลใน รูปแบบที่เข้าใจง่ายและจัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งจะแสดงคุณภาพของสถานศึกษาที่เป็น ปัจจุบัน เช่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เวลาเรียนของนักเรียน ครู คุณภาพและปริมาณ ของสื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก โครงการและการบริการที่จัดให้ แก่ผู้เรียน การมีส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครองและชุมชน และที่สำคัญคือผลสัมฤทธิ์และ ความประพฤติก่อของผู้เรียน

### 9.3.4. พัฒนามาตรฐานการศึกษา ระดับสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาเยาวชนชนของชาติ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่า สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนา ผู้เรียนทุกคนให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานด้านผลผลิต เป็นผลการเรียนรู้ของหลักสูตรในระดับกว้างที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับทุกกลุ่มวิชาที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนเมื่อจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ ชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

มาตรฐานการเรียนรู้รายปี/รายภาค เป็นผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค เพื่อใช้เป็นหลักในการตรวจสอบพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ในแต่ละปี/ภาค

#### 9.2.5. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างหรือปรับแต่งวิสัยทัศน์ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ กำหนดรูปแบบและวิธีการจัดระบบองค์กร จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ กำหนดรูปแบบและวิธีการจัดระบบองค์กร และการบริหารสถานศึกษา กระบวนการวางแผนเป็นกลไกที่จะสร้างองค์ประกอบขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนและรองรับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ขั้นตอนการจัดทำแผนจะเป็น โอกาสที่ดีที่ผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และบุคคลในชุมชนจะได้ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพและการดำเนินการของสถานศึกษา เช่น ปรัชญา เป้าหมาย ความคาดหวังและพันธกิจ หลักและวิธีปฏิบัติที่ยึดถือเป็นธรรมเนียม และลักษณะที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของสถานศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะช่วยกันกำหนดทิศทางที่จะทำให้กระบวนการเรียนการสอนตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม ได้ดียิ่งขึ้น การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างถูกหลักวิชาและการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ จะนำไปสู่กระบวนการปฏิรูปสถานศึกษาซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษามีดังต่อไปนี้

9.2.5.1 การประเมินเพื่อสำรวจสภาพปัญหาและความจำเป็น  
อย่างรอบด้าน

9.2.5.2 การปรับเป้าหมายและทิศทางจัดการเรียนการสอน  
ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในกรอบหลักสูตร

9.2.5.3 การพัฒนาหรือเลือกใช้รูปแบบวิธีการ หรือนวัตกรรม  
การเรียนการสอนที่ตอบสนองสภาพปัญหา และความจำเป็นสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและ  
เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคน ได้เรียนรู้ และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

9.2.5.4 การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยคณาจารย์ที่มี  
ความรู้ความสามารถเหมาะสม



## 9.2.5.5 การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของครูผู้สอน

และบุคลากร

## 9.2.5.6 ยุทธศาสตร์และวิธีการทำให้ผู้ปกครองและชุมชน

เข้ามามีส่วนร่วม

## 9.2.5.7 การพัฒนาระบบข้อมูลการประเมินมาตรฐาน

## 9.2.5.8 แผนการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์

ตามมาตรฐาน

สถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพระยะยาวและแผนพัฒนาประจำปี ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง รวมทั้งศักยภาพของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน กำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนในแต่ละปี รวมทั้งระบุวิธีการดำเนินงานพัฒนาที่มี ประสิทธิภาพที่มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้สถานศึกษาจะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุรายละเอียดการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบทำอะไร เมื่อใด ใช้งบประมาณ เท่าใด แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจะกำหนดชัดเจนว่าสถานศึกษามีทิศทางการพัฒนาเรื่องใด มีวิธีการหรือยุทธศาสตร์อะไร โดยเป้าหมายของแผนจะต้องชัดและลึก เน้นผลการปฏิบัติงาน ถึงคุณภาพของผู้เรียน วัดได้ และวิธีการต้องครอบคลุมภาระงานสำคัญทั้งด้านหลักสูตรการเรียน การสอน การพัฒนาครู โครงสร้างองค์กร การใช้ทรัพยากรตลอดทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน

## 9.2.6 การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา

เป็นการจัดระบบบริหารจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการร่วมตัดสินใจของทุกฝ่ายทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร และชุมชน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาและ กำหนดแนวทางและวิธีการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งแต่งตั้ง คณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ คณะกรรมการชุดนี้อาจอยู่ภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษาก็ได้ การบริหารจัดการคุณภาพ สถานศึกษาต้องมุ่งให้บุคลากรทุกคนตระหนักและรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจของตน ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่แผนกำหนดไว้ โดยมีการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องจริงจัง เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

## 9.2.7 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย  
กิจกรรมสำคัญ 2 กิจกรรม คือ

### 9.2.7.1 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายใน ของสถานศึกษา

นอกจากการตรวจสอบในลักษณะผู้ปฏิบัติประเมินเพื่อปรับปรุงผลงาน  
ของตนเองแล้ว สถานศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบและทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ  
การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดแผน กรอบการตรวจสอบและทบทวน และ  
คณะบุคคลเพื่อรับผิดชอบ ทั้งนี้ควรดำเนินการเมื่อสิ้นภาคเรียนแรกเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน  
ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบกับประเมินจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก  
และเพื่อการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา

ในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีคณะทำงานที่มีทักษะการปฏิบัติงานอย่างดี  
โดยต้องมีการวางแผน แนวการทำงานและกระบวนการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษา  
ร่วมกัน เน้นกิจกรรมการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดการ  
ปรับปรุงและพัฒนางานซึ่งเป็นสภาพปกติของสถานศึกษา เช่น การสังเกตการเรียนการสอน  
การสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน การศึกษาวิเคราะห์ผลงานนักเรียน การสัมภาษณ์ผู้ทำงาน โครงการ/  
กิจกรรม เป็นต้น

### 9.2.7.2 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยเขตพื้นที่

การศึกษา และผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการตรวจสอบและทบทวนโดยคณะกรรมการ  
จากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ผู้แทนสถานศึกษาต่าง ๆ ใน  
เขตพื้นที่การศึกษาและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานการศึกษาระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา  
คณะกรรมการการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพดังกล่าว จะต้องรายงานผลให้สถานศึกษาทราบ  
เพื่อนำผลไปพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ต่อไป

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษาดังกล่าว เป็นการดำเนินการ  
เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน และดูแลส่งเสริมให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาสู่มาตรฐาน  
การศึกษาและให้ความเชื่อมั่นว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและพัฒนา  
อย่างต่อเนื่อง

## 10. การพัฒนาคุณภาพและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### 10.1 ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษามีภาระหน้าที่ที่สังคมมอบหมาย คือ รับผิดชอบจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กุลบุตร กุลธิดา (กรมวิชาการ, 2545 ข : 9-13) ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษา คือ การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการพัฒนาความสามารถของสถานศึกษาควบคู่กันไปให้มีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สำคัญ 2 ประการ คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและอีกประการหนึ่งคือสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในกระบวนการผลิตหรือการพัฒนาการศึกษา สถานศึกษามีภาระงานมากมาย นับตั้งแต่การรับผู้เรียนเข้าเรียน จนกระทั่งผู้เรียนสำเร็จการศึกษาออกไป ภาระงานเหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ การพัฒนาระบบการจัดการ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นงานที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่า มีคุณภาพและพัฒนาควบคู่กันไป

#### 10.1.1 การพัฒนาระบบการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการใหญ่ ๆ คือ

##### 10.1.1.1 กระบวนการพัฒนาองค์กร

- การพัฒนาศักยภาพให้พร้อมที่จะปฏิรูปการเรียนรู้
- พัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และพัฒนาขีดความสามารถ

ของบุคลากร

- จัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้
- ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียน

การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ฯลฯ

##### 10.1.1.2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

- พัฒนาระบบพื้นฐานข้อมูลการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- จัดทำและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

- พัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นเป็นลำดับ สอดคล้องกับ

มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ของสถานศึกษาทุกชั้นตอน

- ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขและการป้องกันข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น จากกรณีศึกษา  
นิเทศสถานศึกษา

- ตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาเมื่อครบรอบการดำเนินงาน ที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

- การรายงานผลการปฏิบัติประจำปี

ฯลฯ

10.1.1.3 กระบวนการสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

- ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการสร้างสรรค์กิจกรรมคุณภาพ

10.1.2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามแนวทางของหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

10.1.2.1 กระบวนการพัฒนาให้คิดเป็น ทำเป็น

10.1.2.2 กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

## 10.2 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สถานศึกษาควรสามารถตอบคำถามต่อไปนี้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา คือ (กรมวิชาการ, 2545 ข : 19)

10.2.1. สถานะปัจจุบันของสถานศึกษาอยู่ ณ จุดใด สภาพเป็นอย่างไร มีจุดเด่นด้านใดมีสิ่งใดที่เป็นปัญหาจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือเน้นส่งเสริมยิ่งขึ้น

10.2.2 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาคืออะไร

10.2.3 สถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

10.2.4 สถานศึกษาทราบถึงความสำเร็จได้อย่างไร

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจะตอบคำถามข้างต้นเหล่านั้น เพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา



### 10.3 ข้อกำหนดของการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นกรอบงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้นด้วยกระบวนการพัฒนา ที่สนองตอบปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงมีข้อกำหนด ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545 ข : 19-21)

10.3.1. มีการวางแผนต่อเนื่อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีความต่อเนื่องทุกปี เพื่อสามารถเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้เรียนแต่ละปี และเกิดการพัฒนาต่อเนื่อง

10.3.2. มีการกำหนดระดับความก้าวหน้าทีพอเพียงอย่างชัดเจน แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต้องเป็นแหล่งเพื่อการตรวจสอบ และเปรียบเทียบความก้าวหน้าของผลการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละปี โดยกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้เรียนให้ชัดเจน

10.3.3. มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องจัดทำโดยยึดแนวทาง 3 ประการนี้ คือ

10.3.3.1 ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้

10.3.3.2 วิธีการที่จะทราบว่าคุณเรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้

10.3.3.3 การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนประสบความสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตร ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ต่อไปนี้

- สถานะปัจจุบันของสถานศึกษาเป็นอย่างไร
- ทิศทางเป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาคืออะไร
- ยุทธศาสตร์ แนวดำเนินงานการพัฒนาจะอย่างไร

10.3.4 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำโดยสอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดโดยรัฐ ความคาดหวังของชุมชน

10.3.5. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องเกิดจากการร่วมกันคิดอย่างเป็นระบบด้วยความรอบคอบ รอบรู้ และรอบด้านเกี่ยวกับสิ่งที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตระหนักว่าคุณค่าของการวางแผนอยู่ที่กระบวนการวางแผนที่เอื้อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

10.3.5.1 เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมกับผลผลิตของสถานศึกษา โดยตระหนักว่าทุกฝ่ายทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษามีภาระรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผู้เรียน รู้สึกเป็นเจ้าของแผนและรับผิดชอบต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ

10.3.5.2 เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพผู้เรียน จากแหล่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยนำข้อมูลมาอภิปราย วิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อให้ได้ประเด็นต่าง ๆ ชัดเจน สามารถบรรลุข้อยุติเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

10.3.5.3 เกิดการใช้ข้อมูลตามข้อเท็จจริงจากห้องเรียนมาพัฒนาคุณภาพอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สูงขึ้น

10.3.5.4 เกิดผลทางปฏิบัติได้ทันทีเพราะสถานศึกษารู้จุดอ่อนสิ่งที่เป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ลำดับจุดเน้นการพัฒนา ยุทธศาสตร์ วิธีการ และแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

#### 10.4 บทบาทของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

10.4.1. เป็นทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยได้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไว้ล่วงหน้าบนพื้นฐาน ความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา แผนนี้จึงเป็นเสมือน “แผนที่” หรือ “พิมพ์เขียว” การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

10.4.2. เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องว่าสถานศึกษาจะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรได้ โดยดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น

10.4.3. เป็นเอกสารหลักสำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในและภายนอกโดยการดำเนินงานของสถานศึกษาจะเป็นไปตามกรอบงานที่แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษากำหนด (กรมวิชาการ, 2545 ข : 21-22)

#### 10.5 เกณฑ์เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ดีจะสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย แผนที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 9 ประการ (กรมวิชาการ, 2545 ข : 22-23) ต่อไปนี้

10.5.1. องค์ประกอบต่าง ๆ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีความชัดเจนสอดคล้องรับกันอย่างสมเหตุสมผล และเป็นระบบ

10.5.1.1 วิสัยทัศน์และภารกิจต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

10.5.1.2 การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการต้องประสานสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกัน และต่างมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ

10.5.2. ระบบการสนับสนุนภายใน ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องเห็นชอบกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจังในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

10.5.3. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ในเชิงปริมาณ

10.5.4. ยุทธศาสตร์ และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎี หรือหลักวิชาที่ถูกต้อง และต้องมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

10.5.5. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนอย่างได้ผลดี

10.5.6. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องระบุแหล่งวิทยาการภายนอกที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนทางวิชาการ

10.5.7. ผู้ปกครองและชุมชนต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

10.5.8. ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน สถาบันและมูลนิธิต่าง ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

10.5.9. ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 11. การวางแผนและการจัดระบบแผนงานในโรงเรียน

ในเรื่องการวางแผนนั้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 1-6) ถ้าพิจารณาจากสภาพที่เป็นจริงจะปรากฏว่าผู้คนที่อยู่ในแวดวงการเรียนการสอนค่อนข้างจะคุ้นเคยกับเรื่องของการวางแผนอยู่ตลอดเวลา และหากพิจารณาให้ดี ๆ ก็จะได้เห็นว่า การวางแผนการสอนที่จัดทำอยู่เป็นประจำที่มันเป็นรายเรื่อง รายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ แผนการสอนประจำภาค แผนการสอนรายปี หรือแผนการเรียนตลอดทั้งหลักสูตร ล้วนแต่ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนไปโดยไม่รู้ตัว จนอาจ จะกล่าวได้ว่า แผนกับครูหรือแผนกับบุคลากรในวงการเรียนการสอน มิใช่สิ่งที่แปลกใหม่ต่อกันแต่อย่างใด จะมีที่น่าจะผิดแปลกหรือแตกต่างออกไปก็คือการจัดระบบแผนงานในโรงเรียนและเรื่องการจัดระบบการวางแผนที่ประสานกลมกลืนกับระบบการบริหาร

การจัดการของโรงเรียนสองประการดังกล่าวนี้ อาจเป็นสิ่งที่ยังไม่ค่อยจะคุ้นเคยกันมากนัก

ในความคิดเห็นและความเข้าใจของบุคคลทั่วไป มักจะเข้าใจกันว่า การวางแผน เป็นการจัดทำเอกสารที่เรียกกันว่า แผน เป็นการจัดทำแผนให้เสร็จเป็นรูปเล่ม และเมื่อจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ถือกันว่าเสร็จสิ้นงานการวางแผนแล้ว มักจะถือกันว่าผลงานหรือผลผลิตของการวางแผนก็คือหนังสือหรือเอกสารที่ชื่อว่า แผน

ความเชื่อและความเข้าใจดังกล่าวนี้ เป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความล้มเหลว เมื่อใช้แผนในการทำงานของหน่วยงาน ดังนั้นเมื่อมีการนำการวางแผนเข้ามาใช้ในหน่วยงานด้วยความเชื่อ และด้วยวิธีการใช้การวางแผนในลักษณะดังกล่าวนี้เอง จึงมักจะมีคำกล่าวล้อเลียนกันด้วยลีลาภาษาที่ดูสมอว่า แพลน (Plan) แล้วก็ นิ่ง (Ning) คือเมื่อมีการจัดทำหนังสือ หรือจัดทำเอกสารแผนเสร็จแล้วก็วางไว้ จะวางไว้ในตู้ วางบนหิ้งบนชั้น หรือจะวางไว้ในแบบให้เป็นคัมภีร์ก็ตาม จะมีครบทั้ง วาง และ แผน ก็เป็นวางแผนหรือทำแผนแล้วก็วางไว้นั่นเอง

แต่ที่จริงแล้วการวางแผนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในบรรดาเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการบริหาร เป็น Tool หรือเป็น Instrument ที่มีความสำคัญ ในระบบการบริหารในหน่วยงานที่ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารที่ทันสมัย และเป็นสิ่งที่มีบทบาทได้ในทุกขั้นตอนของการบริหาร หรือในการทำงานตามปกติของหน่วยงาน มีการบริหารที่ใด หรือมีการทำงานที่ใดก็สามารถใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการทำงานได้เสมอ (ถ้าต้องการใช้) การวางแผนและแผนจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีการบริหารงานที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ช่วยให้มีการบริหารในแบบที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน ผูกพันกับงานซึ่งอยู่ในขอบเขตของหน่วยงานนั้น โดยตรง ชัดเจน ไม่ทำงานผิดเพี้ยน ไขว้เขวไปตามสถานการณ์หรือตามตัวบุคคล

วิธีการทำงานโดยใช้แผน เป็นวิธีการทำงานโดยใช้หลักระบบ (System)

ในการทำงาน จะไม่แยกแผนออกจากการบริหารงานตามปกติของหน่วยงาน จุดเน้นที่สำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือของการบริหาร จะอยู่ที่การช่วยให้การทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่ต้องการ ประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการทำงานที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพ และการก่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบขึ้น ถ้าการทำงาน หรืองานใดไม่เน้นเรื่องภารกิจของหน่วยงาน ไม่เน้นเรื่องประสิทธิภาพและไม่ต้องการการทำงานอย่างเป็นระบบ หรือไม่สนใจในอย่างหนึ่งอย่างใดในเรื่องดังกล่าว การบริหารหรือการทำงานในส่วนนั้น ก็ไม่มีความจำเป็นต้องใช้การวางแผน ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบงานของหน่วยงานนั้น ก็สามารถบริหารงานนั้นไปได้เลยด้วยเทคนิคการบริหารหรือด้วยวิธีการอื่น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องใช้การวางแผนแต่อย่างใด

ถ้าเราพิจารณาถึงการทำงานและผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ เราจะพบเห็นว่ามีงานที่ผิดพลาดล้มเหลวนั้น มีปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไป งานที่ดำเนินการจนเสร็จหรือประสบความสำเร็จ แต่ขาดประสิทธิภาพคือ ทำเสร็จแต่สิ้นเปลืองสูง ทำเสร็จแต่ล่าช้า ทำเสร็จแต่เสียเวลาหรือทรัพยากร



มากเกินไปหรือเกินความจำเป็น ในงานบางอย่างมีการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ งานบางอย่างดำเนินการไปแล้ว ไม่ทราบแน่ชัดว่าบรรลุผลตรงกับที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ งานบางอย่างมีการปฏิบัติออกนอกกลุ่มนอกทาง งานบางอย่างการดำเนินงานเป็นไปตามความพอใจของผู้บริหารเป็นหลัก งานบางอย่างมีการทำงานกันในแบบตามแฟชั่นและที่ทำในลักษณะทำเพื่อเอาใจนายหรือเอาใจผู้มีอำนาจก็มีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ แต่งานที่ทำแล้วสามารถยืนยันได้ว่า ได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยปกติทั่วไปแล้วค่อนข้างจำกัด ในส่วนนี้เองที่การวางแผนจะเข้ามามีบทบาทสนับสนุนผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้เป็นอย่างมาก

จุดเน้นที่สำคัญของการวางแผน เมื่อใช้เป็นเครื่องมือของการบริหารงานก็คือ การช่วยให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้นประสบความสำเร็จ (Success) ด้วยวิธีการดำเนินงานที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพ (Efficiency) และนำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบ (System) ขึ้นในหน่วยงาน แต่การใช้แผนเพื่อให้บรรลุสภาพในอุดมคติดังกล่าวได้ คือช่วยให้งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นผลดีได้นั้น จำเป็นที่ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานวางแผนของหน่วยงานจะต้องรู้จะต้องเข้าใจถึงหลักการสำคัญของการวางแผน จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกับการบริหารและกระบวนการบริหาร ต้องรู้ถึงวิธีการประยุกต์ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการวางแผนให้เหมาะกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จะต้องรู้ว่าการวางแผนและการทำงานอย่างเป็นระบบนั้น จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงานทั้งระบบ ต้องรู้ถึงสภาพของระบบการทำงานปัจจุบัน จะต้องค้นหาปัญหาในการทำงานและพิจารณาถึงความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานให้ชัดเจนให้ได้ก่อนในขั้นต้น จะต้องมีการตรวจสอบองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงาน จะต้องมีกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะต่าง ๆ แล้วสร้างกลไกการทำงานผูกต่อกันจนเป็นระบบ เป็นกระบวนการต่อเนื่องในกระบวนการวางแผนซึ่งสอดคล้องกับวิธีการทางการบริหาร

การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวเป็นการทำงานในแบบที่ครบวงจร ที่ครอบคลุมตั้งแต่การคิดกำหนดการทำงานและจัดทำเค้าโครงของการทำงาน (Planning) ครอบคลุมไปถึงการปฏิบัติตามแผนหรือการนำเอาแผนที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติ (Implementation) และครอบคลุมถึงการควบคุมกำกับตรวจสอบและการติดตามประเมินผล (Evaluation) ในการบริหารแผน และในที่สุดช่วยให้การบริหารของหน่วยงานนั้น มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (System) มีขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินการที่ชัดเจน

การวางแผนนั้น แท้ที่จริงแล้วไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นสิ่งที่น่าจะนับได้ว่ามีมาตั้งแต่มนุษย์เริ่มคิดเป็น แต่ในวงการบริหารนั้นจากอดีตที่ผ่านมาและจากประสบการณ์ส่วนใหญ่ทางการบริหาร ได้พบเห็นค่อนข้างชัดว่า การวางแผนมักจะถูกแยกออกจากการบริหาร ทั้ง ๆ ที่

การวางแผนนั้น เป็นสิ่งที่โดยหลักการแล้วเป็นงานที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่กำกับดูแลงานทั้งระบบ จะต้องรับผิดชอบดูแลหรือดำเนินการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แผน-แผนงาน-โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานอาจมีการเสร็จสิ้นได้ จบได้ สิ้นสุดได้ แต่หน้าที่และงานการวางแผนของผู้บริหาร หรือของหัวหน้างานจะไม่มีวันจบสิ้น เป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติต้องทำหรือต้องดำเนินการตลอดไปในการบริหารของทุกระบบงาน

วิธีการทำงานโดยใช้การวางแผนนั้นเป็นวิธีการทำงานโดยใช้หลักระบบ เน้นวิธีการทำงานที่เป็นระบบ มุ่งให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ด้วยหลักดังกล่าวนี้เอง การทำงานในด้านการวางแผน จึงต้องพิจารณาสິงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานแบบรอบด้าน ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่เป็นการทำงานแบบตามการชี้นำของผู้ใด ไม่เป็นการทำตามใจหรือทำตามเอาใจผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจของหน่วยงานเป็นหลักสำคัญ

ในการคิดการทำงานโดยใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือนั้นก็จะมีภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานหรือระบบงานทั้งระบบ มีวัตถุประสงค์ (Goal หรือ Objective) ในการทำงานของหน่วยงาน มีนโยบาย (Policy) ที่เกี่ยวข้อง และมีเป้าหมาย (Target) ของการปฏิบัติการ เป็นกรอบกำกับในการคิดและกำหนดการทำงาน มีทิศทาง มีเค้าโครงการทำงาน และมีรายละเอียด ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน ทำให้รู้แผน รู้แผนงาน รู้โครงการ รู้ถึงงบประมาณหรือทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และที่อาจหามาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน รู้แนวปฏิบัติเป็นการเฉพาะได้ถึงระดับเป็นรายโครงการ รู้แผนปฏิบัติการ รู้ถึงการเงินและการบริหารซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการติดตาม กำกับ ตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติตามแผน และที่ก้าวไปไกลมากจะไปถึงขั้นการประเมินการบริหารแผนของระบบงานนั้นได้ด้วย สมาชิกของหน่วยงานจะรู้ถึงทิศทางของการพัฒนาของหน่วยงานที่ตนสังกัดและมีชีวิตผูกพันอยู่ รู้ถึงรายละเอียดของการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนเกี่ยวข้องค่อนข้างชัดเจน

การวางแผนเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่ง สำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารที่เน้นการทำงานในแบบที่เป็นระบบ เน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ของระบบงานหรือของหน่วยงานโดยตรง โดยใช้ตัวแผนเป็นเครื่องบอกแนวทางการปฏิบัติแสดงรายละเอียดของสิ่งที่ปฏิบัติจัดทำในอนาคต บอกให้รู้ถึงจุดที่มุ่งหมาย สิ่งทีคาดหวัง บอกถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ที่ได้กำหนดไว้ บอกถึงเป้าหมายของการปฏิบัติการ แสดงถึงวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้นำไปสู่ความสำเร็จในภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานหรือขององค์กรหรือของระบบงานนั้นทั้งระบบ

ในโลกแห่งการทำงานในปัจจุบันนี้ การวางแผนได้กลายเป็นสิ่งจำเป็น เป็นสิ่งที่ได้รับการให้ความสำคัญค่อนข้างมากในแทบทุกวงการบริหาร และจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้น

ในการบริหารงานทุกรูปแบบ ในทุกประเภท ทุกระบบ และทุกระดับของการทำงาน ที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพ ที่เน้นการทำงานในแบบที่เป็นระบบ เน้นความสำเร็จในการแข่งขัน เน้นอนาคต และที่สำคัญยิ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวผู้บริหารโดยตรงก็คือ การใช้การวางแผนนั้นยังอาจสะท้อนถึงฝีมือและความสามารถทางการบริหารของตัวผู้บริหารเองอีกด้วย

ในวงการบริหารโรงเรียนของไทยนั้น ถ้าศึกษาดูให้ดีจะพบว่าได้ใช้การวางแผนเพื่อประโยชน์ในการทำงานทางการศึกษาดันตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในภาคของรัฐหรือของเอกชนก็ตาม และได้มีวิวัฒนาการก้าวหน้ามาเรื่อย ๆ ในช่วงระยะเวลาการวางแผนพัฒนาที่ผ่านมาจะเห็นถึงความก้าวหน้าได้ค่อนข้างชัดเจน มีระบบงานที่ค่อนข้างชัดเจนให้เห็น แต่จะผูกกับเรื่องกระบวนการงบประมาณค่อนข้างแน่นแฟ้นเป็นพิเศษ ส่วนที่ใช้แผนแล้วสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของแผนในวงจการบริหารงานทั้งระบบ ก็มีให้เห็นในหลายแหล่ง ส่วนที่ใช้แผนเป็นเครื่องแสดงการตอบสนองนโยบายหรือความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ก็ดูเหมือนจะมีอยู่ไม่น้อย ส่วนใหญ่แล้วในสถานศึกษาที่เป็นของรัฐ จะมีเอกสารแผนในลักษณะต่าง ๆ ค่อนข้างชัดเจน แต่ในด้านคุณภาพของเอกสารแผนนั้น เท่าที่วิเคราะห์ดูส่วนใหญ่อาจกล่าวได้ว่า แปรไปตามความพร้อมของสถานศึกษาและตามความสนใจของผู้บริหาร

ในสถานศึกษาที่เป็นของเอกชนนั้น ในระยะตั้งแต่หลังปี 2530 เป็นต้นมา ปรากฏว่าได้พบการใช้การวางแผน และมีเอกสารแผนงานที่เป็นระบบชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในหลายโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีความพร้อมสูง จะมีงานวางแผนที่เป็นส่วนของการบริหารที่ชัดเจน

อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษาทุกประเภททุกระดับต่างก็เห็นถึงบทบาทและความสำคัญของการวางแผนที่มีต่อการบริหารและการดำเนินงานของสถานศึกษาของตนและต่างก็ได้พยายามปรับปรุงงานการวางแผนของตนให้ก้าวหน้า ตลอดจนแสวงหาเทคนิคใหม่ ๆ ในการวางแผนมาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยให้การวางแผนและระบบบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนของตนอยู่เสมอ

### 11.1 หลักการและแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับการวางแผน

คำว่า Plan หรือ แผน นั้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 7-11) หมายถึง เอกสารสำเร็จรูปอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นเอกสารแผน หรือ Planning Document เอกสารดังกล่าวนี้ อาจปรากฏในลักษณะเป็นรูปเล่ม เช่นหนังสือ รวมเล่มเป็นเล่ม รวมแผ่นเป็นแฟ้ม บางแห่งอาจปรากฏในลักษณะเป็นพิมพ์เขียว (Blueprint) ก็ได้ หรืออาจมีลักษณะเป็นรูปแบบอื่นใดก็ตาม แต่ส่วนใหญ่แล้วมักจะมีลักษณะเป็นรูปเล่มมากกว่าอย่างอื่น ไม่ว่าจะปรากฏในลักษณะใดก็ตาม สิ่งที่ปรากฏภายในเอกสารนั้น จะเป็นรายละเอียดที่แสดงทิศทางของการทำงาน แสดงเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะปฏิบัติหรือจัดทำในอนาคต จะแสดงค่อนข้างชัดเจนถึงสิ่งที่มุ่งหมาย สิ่งที่ต้องการแสดงถึงวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นผลงานที่ต้องการ แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายการดำเนินงานหรือการ



ปฏิบัติการ แสดงลำดับขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมและการใช้งบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงานนั้น ๆ

สำหรับเอกสารแผนที่เป็นระบบและมีความสมบูรณ์ นอกจากแสดงในเรื่องที่กล่าวแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงวิธีการในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติ แสดงถึงวิธีการในการควบคุม กำกับปฏิบัติการตามแผนและการติดตามประเมินผล ความสำเร็จของการดำเนินงาน เอกสารที่เรียกว่าแผนที่ เป็นเอกสารที่มีจะอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานทั่วไปที่มีการปฏิบัติการวางแผน

คำว่า Planning ซึ่งแปลว่า การวางแผน หรือแปลว่าการจัดทำแผน และอาจมีผู้ใช้เป็นอย่างอื่นได้อีกเช่น To plan หรือ Plan formulation และในบางตำรา ก็อาจนิยมใช้คำว่า Plan development ก็ได้ ซึ่งคำนี้จะแปลเป็นภาษาไทยก็คือ การจัดทำแผน ซึ่งหมายถึงการจัดทำเอกสารนั่นเอง ในส่วนนี้จะเป็นการจัดการในการจัดทำแผนให้สำเร็จเป็นรูปเล่ม ให้ได้ผลผลิตเป็นแผนเป็นแผนงานหรือเป็น โครงการต่างๆ ผลผลิตของการวางแผนในส่วนนี้ก็คือเอกสารแผนนั่นเอง ในการผลิตหรือการจัดทำแผน จะมีตัวแบบ (Model) สำหรับการวางแผนหรือจัดทำแผนในแบบต่างๆ ให้เลือกใช้และมีเทคนิค (Planning Techniques) ต่าง ๆ ในด้านการวางแผนให้เลือกใช้มากมาย ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติในการวางแผนจะต้องรู้ จะต้องศึกษาให้เข้าใจ และปฏิบัติให้ถูกต้องตามตัวแบบ (Model) หรือตามระบบ (System) ในการจัดทำแผนตามแบบนั้น ๆ ต้องมีทักษะในการปฏิบัติให้เพียงพอและเป็นอย่างดี ตลอดจนต้องติดตามความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เพื่อจะได้เลือกแบบที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับการวางแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบ

ผลผลิตสำคัญของการจัดทำแผน (Planning) นั้นจะอยู่ที่แผน (Plan) ที่ตัวแผนงาน (Program) หรือตัวโครงการ (Project) ซึ่งเป็นเอกสารแผน (Planning Document) สิ่งที่สำคัญในส่วนนี้ที่แท้จริงจึงอยู่ที่กระบวนการเฉพาะในการจัดทำแผน (Planning process) กับความพยายามในการค้นหากลยุทธ์ (Strategy) หรือวิธีการทำงาน (Method) ที่เหมาะสม ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะสะท้อนให้เห็นในโครงการ (Project) และกิจกรรม (Activity) ตามลำดับชั้นต่าง ๆ

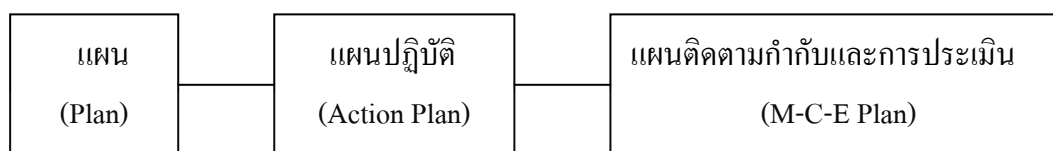
ส่วนคำว่า Planning System ซึ่งแปลว่าระบบแผนงาน ในที่นี้หมายถึงกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบของงานวางแผน ที่สัมพันธ์กับกรรมวิธีการบริหารหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงาน และเป็นการจัดระบบที่พยายามช่วยให้ผู้บริหารใช้การวางแผนได้สะดวกยิ่งขึ้น การจัดระบบแผนงานนี้ เป็นงานในความรับผิดชอบของผู้ดูแลงานการวางแผนของหน่วยงานและของผู้บริหารร่วมกัน จะต้องช่วยกันพัฒนาขึ้น โดยพยายามจัดให้ได้ระบบที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารงานตามปกติของหน่วยงาน ทำให้การบริหารงานตามปกติมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้การวางแผนสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบดังกล่าวประกอบด้วยระบบภายในหน่วยหรือส่วนงานวางแผนหรือในฝ่ายวางแผนเองระบบหนึ่ง และอีกระบบหนึ่งเป็นระบบสำหรับหน่วยงานหรือขององค์กรทั้งองค์กรซึ่งช่วยให้งานวางแผนสอดคล้องกับระบบบริหารงานตามปกติขององค์กรทั้งองค์กรโดยตรง



รูปแบบภายในสำหรับงานวางแผนจะเป็นวงจรความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบระหว่างแผน (Plan) กับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติตามแผน (Resource Allocation) และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Evaluation) ก็ต้องมีการดำเนินงานในกระบวนการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ จึงจะได้แผนที่ดีและแผนที่ที่ดีที่จัดทำไว้แล้วนั้น จะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่ดีจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณสนับสนุนให้สอดคล้องกัน และมีการบริหารแผนด้วยการติดตามกำกับและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งสามส่วนต้องสัมพันธ์กัน สอดคล้องกัน มีข้อมูลป้อนกลับต่อกัน ถ้าขาดความสัมพันธ์หรือองค์ประกอบอย่างหนึ่งอย่างใดไม่สมบูรณ์ หรือมีการบกพร่องเกิดขึ้น ประสิทธิภาพในการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจะบกพร่องทันที

อีกส่วนหนึ่งของระบบแผนงาน จะเป็นเรื่องของการจัดแผนงานให้สอดคล้องและตอบสนองกับกรรมวิธีในการบริหารของหน่วยงาน ประสานการบริหารและการวางแผนไว้ด้วยกัน โดยกำหนดให้แผนเป็นเครื่องมือของการบริหารได้ในทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นงานประจำ งานพัฒนา งานใหม่หรืองานโครงการพิเศษใด ๆ โดยระบบที่เรียกว่า Planning and Management System-PMS. ซึ่งระบบนี้โดยภาพรวมประกอบด้วย

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Plan for Planning หรือ Preplan)
  2. การจัดทำแผนหรือการพัฒนาแผน (Plan Development)
  3. การจัดทำแผนการบริหาร (Operation Planning)
  4. การจัดทำแผนติดตามกำกับและประเมินผล (Monitoring-Control-Evaluation Plan/M-C-E Plan)
  5. การทบทวนการปรับแผน-การจัดทำแผนใหม่ (Planning Revision/Preplan)
- การดำเนินงานทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวนี้จะทำให้การวางแผนแทรกเข้าสู่กระบวนการบริหารโดยทั่วไปได้ทั้งระบบการทำงาน คือให้มีทั้งแผน (Plan) มีแผนปฏิบัติการ (Operational หรือ Action Plan) และแผนติดตามกำกับและการประเมินผล (Monitoring/Control/Evaluation) ซึ่งมีลักษณะที่สัมพันธ์สืบเนื่องต่อกันในกระบวนการบริหารดังนี้



จากลักษณะสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ในส่วนของแผน (Plan) ก็จะประกอบด้วย แผนพัฒนา แผนประจำปี ประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ ส่วนในด้านแผนปฏิบัติ (Action Plan) ก็จะเป็นรายละเอียดเพื่อการทำงานที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ สัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานและระบบการเงิน การงบประมาณ จะเป็นพิมพ์เขียว (Blueprint) สำหรับการทำงานจากแผนงาน จากโครงการ จากแผนปฏิบัติการหรือจากกำหนด กิจกรรมโดยตรง

ส่วนในด้านติดตาม ควบคุมกำกับและการประเมินผล (M-C-E Plan) นั้น ถ้าระบบการวางแผนเป็นไปค่อนข้างสมบูรณ์ ก็จะมีรายละเอียดปรากฏชัดเจนและการใช้การนิเทศ จะระบุชี้ถึงตัวรายงานที่ต้องจัดทำและลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ของรายงาน (Report) ระบุผู้รับผิดชอบ การปฏิบัติ จะระบุวิธีการดำเนินการ ระบุลักษณะข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องใช้ในรายงาน ตลอดจนแสดงแผนการประเมินสำหรับโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ

ด้วยระบบที่ครบวงจรดังกล่าว งานวางแผนจึงจะมีโอกาสเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปอย่างมีระบบและผูกพันกับงานในขอบเขตความรับผิดชอบ โดยตรง และมีโอกาสผูกพันกับพฤติกรรมและกระบวนการบริหารที่เป็นระบบได้เป็นอย่างดี

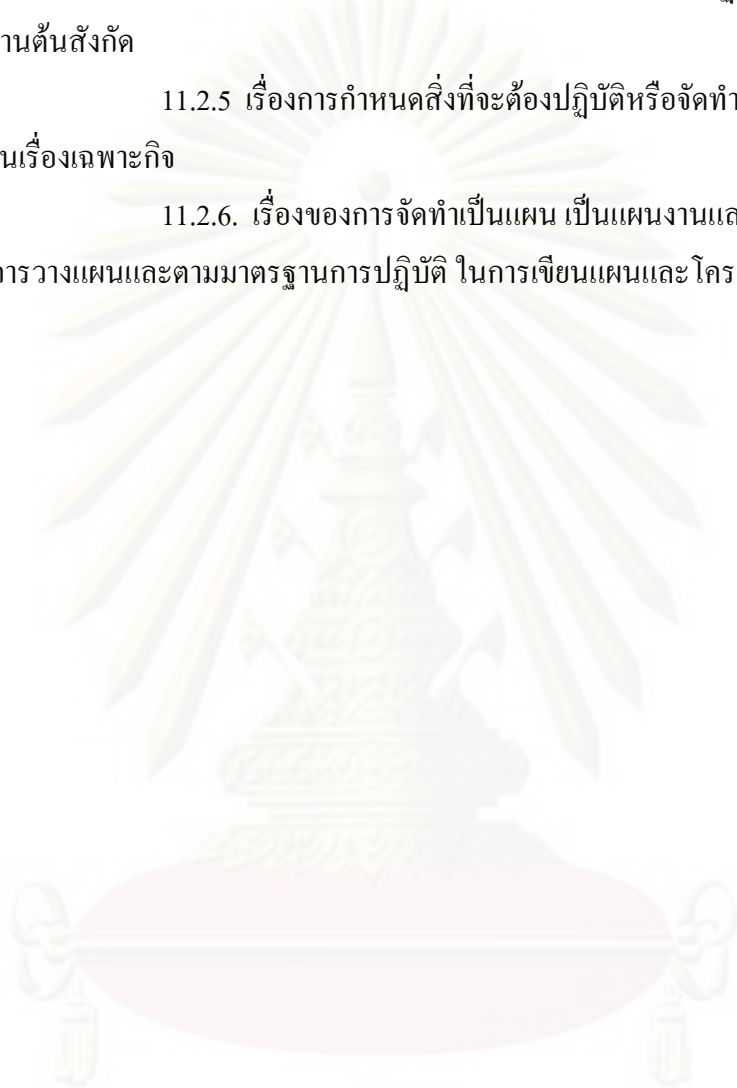
## 11.2 รูปแบบระบบสำหรับการวางแผนในหน่วยงาน

อีกเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากและเป็นแนวคิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนสำหรับหน่วยงานที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ คือรูปแบบระบบสำหรับการวางแผนในหน่วยงานหรือสำหรับองค์กร ซึ่งเป็น Planning Model (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 11-16) ที่แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้น และกระบวนการปฏิบัติที่สำคัญต่าง ๆ สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินงานวางแผน เป็นตัวแบบที่ระบุสิ่งสำคัญ ที่ต้องใช้เป็นกรอบกำกับกระบวนการวางแผนในหน่วยงาน เพื่อให้ระบบแผนงานของหน่วยงานนั้นดำเนินงานด้านวางแผนได้อย่างเป็นระบบ ทำให้งานวางแผนมีส่วนช่วยเป็นเครื่องมือในการบริหาร มีส่วนในการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน

การนำระบบแผนงานมาใช้ในหน่วยงานหรือในองค์กรเพื่อกำหนด แผน แผนงาน หรือโครงการนั้น มีรูปแบบปฏิบัติและขั้นตอนเฉพาะ เพื่อให้มีการดำเนินงานการวางแผนเป็นไปอย่างมีระบบซึ่งประกอบด้วย

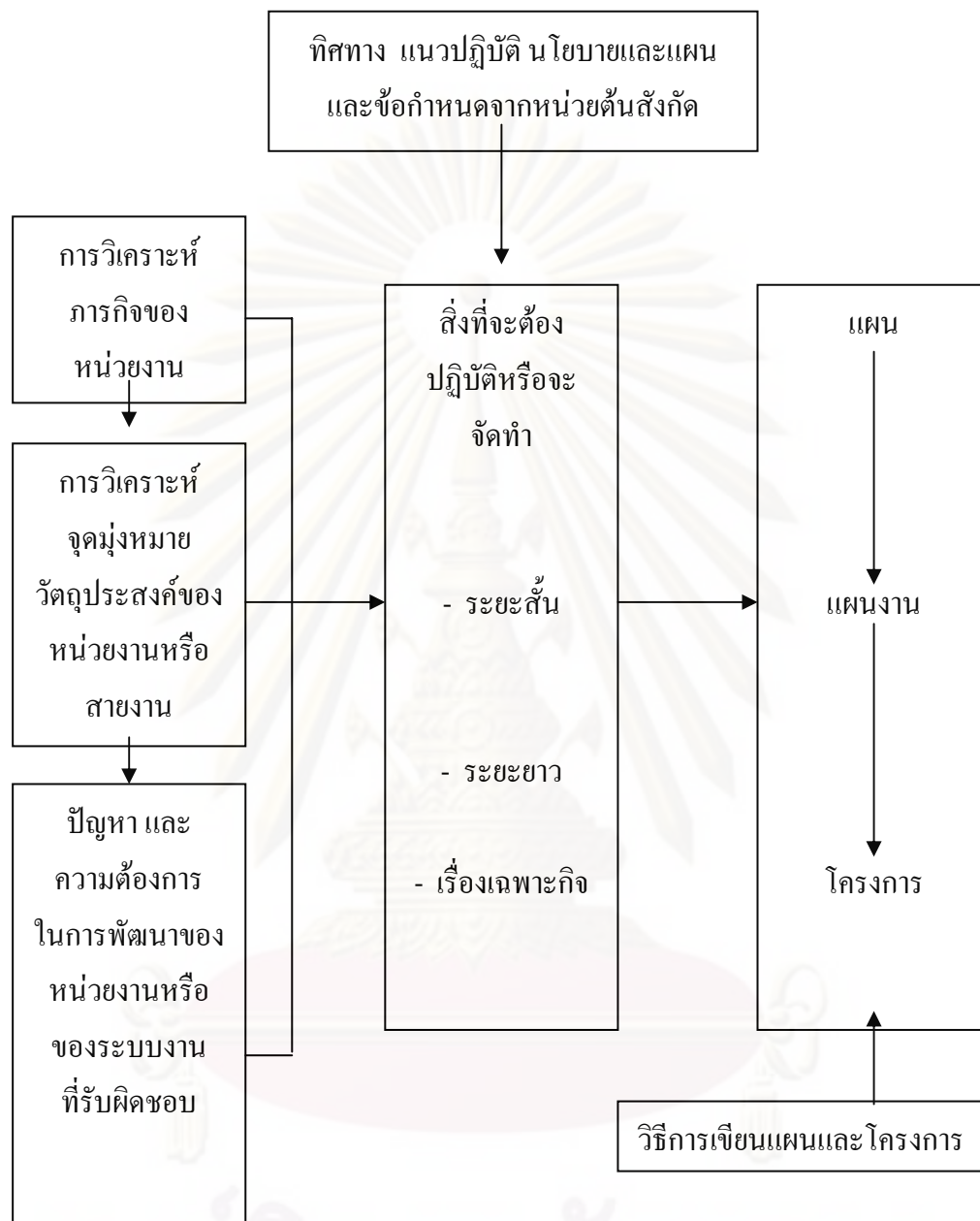
### 11.2.1 เรื่องการวิเคราะห์หรือการทบทวนภารกิจของหน่วยงาน

- 11.2.2 เรื่องการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 11.2.3 เรื่องการกำหนดปัญหาและกำหนดความต้องการในการพัฒนา  
ของหน่วยงาน
- 11.2.4 เรื่องการวิเคราะห์ตรวจสอบทิศทาง แนวปฏิบัติ นโยบายและแผน  
จากหน่วยงานต้นสังกัด
- 11.2.5 เรื่องการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติหรือจัดทำในระยะสั้น ระยะยาว  
และสิ่งที่เป็นเรื่องเฉพาะกิจ
- 11.2.6. เรื่องของการจัดทำเป็นแผน เป็นแผนงานและโครงการให้ถูกต้อง  
ตามระบบการวางแผนและตามมาตรฐานการปฏิบัติ ในการเขียนแผนและโครงการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2.4 แสดงทิศทาง แนวปฏิบัติ นโยบายและแผน



แผนภาพนี้แสดงให้เห็นว่า ในการวางแผนของหน่วยงานนั้นถ้าจะดำเนินการให้เป็นไปอย่างเป็นระบบที่สมบูรณ์ จะต้องดำเนินการตั้งแต่ขั้นการวิเคราะห์ ตรวจสอบหรือทบทวนภารกิจ (Mission) ของหน่วยงาน ต้องตรวจสอบบทบาทและภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ต้องดูถึงงานและหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานทั้งหน่วยงาน ต้องตรวจสอบไปถึงผลงานที่ ต้องการจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ว่าสอดคล้องกับภารกิจ และขอบเขตงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด



ในขั้นเริ่มต้น ต้องตรวจสอบหรือทบทวนเรื่องดังกล่าวให้แน่ชัดให้ได้ก่อนแล้ว จึงก้าวไปสู่การกำหนดปัญหาและกำหนดสิ่งที่ต้องการในการพัฒนาของหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานซึ่งที่แท้จริงเป็นการวิเคราะห์ ผลงานตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์หน่วยงานหรือของสายงานต่าง ๆ ภายใน โดยปกติแล้วจะ พบปัญหาต่าง ๆ เป็นจำนวนมากเสมอ ปัญหาจำนวนมากเหล่านั้นหากจัดกลุ่มให้ดี ลักษณะและ จำนวนของปัญหาจะลดลง และถ้าใช้เทคนิคการกำหนดลำดับความสำคัญ (Priority setting หรือ Prioritizing) เข้าช่วย ตัวปัญหาจริงก็จะปรากฏเด่นชัดขึ้น และปริมาณของปัญหาที่สำคัญจะลดลง

ส่วนด้านความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานนั้น ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทั้งงาน อย่างเป็นระบบดังกล่าว จะทำให้ความต้องการในการพัฒนา ผูกพันอยู่กับงานและหน้าที่ที่อยู่ใน ขอบเขตงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรืองานขององค์กรนั้นโดยตรง

ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานที่ได้กำหนดนี้จะเป็นที่มา ของโครงการต่าง ๆ ในแผนงานและในแผนรวมของทั้งหน่วยงาน

ตัวแบบของการวางแผนในองค์กรหรือในหน่วยงานนี้ ได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์ หรือทบทวนภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานเนื่องจากภารกิจจะเป็นส่วนที่แสดง หรือสะท้อน ให้เห็นว่า ได้มีการตั้งหรือจัดให้มีหน่วยงานหรือองค์กรนั้นขึ้นมาทำไม มนุษย์เราจัดตั้งองค์กร หรือจัดให้มีหน่วยงานนั้นขึ้นเพื่อให้ทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ ตั้งองค์กรหรือหน่วยงานนั้น เพื่อให้ทำอะไร ซึ่งในเรื่องนี้ถ้าได้มีการวิเคราะห์แยกแยะลงถึงขั้นรายละเอียดแล้ว จะแสดงไปถึง งานที่ต้องทำ จะแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ที่แท้จริงที่ต้องปฏิบัติ แสดงถึงงานและขอบเขตความรับผิดชอบ ที่หน่วยงานนั้นต้องรับผิดชอบโดยตรง ตัวภารกิจ (Mission) นั้นจะแสดงให้เห็นว่า จุดหมายปลายทาง รวมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นอยู่ที่ใด

จากการวิเคราะห์ภารกิจ ภารกิจจะถูกกระจายรายละเอียดตามลำดับ แจกแจงไปสู่ ระดับงานหลัก งานรอง งานย่อยและกิจกรรม ที่ต้องปฏิบัติจัดทำตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบ ของหน่วยงานลดหลั่นกันลงไปตามลำดับขั้น จนถึงระดับหน่วยงานย่อยเฉพาะภายในของแต่ละ สายงาน ที่ระดับกิจกรรมและหน่วยงานย่อยนี้เอง เมื่อวิเคราะห์การปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กันทั้งใน ระดับงานรอง ระดับงานหลัก และระดับภารกิจของหน่วยงาน หรือขององค์กรทั้งองค์กรแล้ว จะทำให้เราสามารถค้นพบปัญหาในการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานได้โดยตรง และสามารถ กำหนดความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานได้ค่อนข้างชัดเจน

วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการในการค้นหาและกำหนดการทำงานของหน่วยงาน ด้วยวิธีการที่เป็นระบบและผูกพันกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานนั้น

นอกจากนั้น ตัวแบบนี้ยังมีข้อกำหนดอีกว่า เมื่อถึงเวลาที่จะตัดสินใจกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำ หน่วยงานยังต้องพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญ ซึ่งมีบทบาทและมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นโดยตรง ซึ่งเรื่องนั้นก็คือเรื่องทิศทาง เรื่องแนวปฏิบัติ เรื่องนโยบาย

และแผน และข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัด เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาก่อนการตัดสินใจจัดทำแผนงาน หรือก่อนกำหนดโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งถ้าดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว การกำหนดสิ่งที่ปฏิบัติ หรือสิ่งที่หน่วยงานจะจัดทำในอนาคตนั้น นอกจากจะตรงกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานแล้ว จะสัมพันธ์กับงานในระบบใหญ่ทั้งระบบ สิ่งที่กำหนดว่าจะปฏิบัติหรือจะจัดทำนั้น จะมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

ต่อจากนั้นก็จะต้องนำเอาสิ่งที่ได้กำหนดไว้ว่าจะปฏิบัติจัดทำ ทั้งที่เป็นเรื่องระยะสั้น เรื่องที่เป็นระยะยาว หรือเรื่องเฉพาะกิจ มาประมวลออกมาให้เป็นแผน เป็นแผนงาน และโครงการ ตามกระบวนการจัดทำแผน ตามระบบ โครงสร้างแผนงาน และตามแนวการเขียนแผน เขียนโครงการ ตามระบบและวิธีการตามแบบที่กำหนดไว้เมื่อผ่านกระบวนการครบถ้วน ตามรูปแบบระบบการวางแผนในหน่วยงานหรือองค์กรนี้แล้ว ก็จะได้สิ่งซึ่งแสดงถึงทิศทาง แสดงเค้าโครงการทำงาน แสดงวิธีการปฏิบัติ สำหรับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำตามแผนตามแผนงาน ตามโครงการและงาน ซึ่งในระดับปฏิบัติการนั้น รายละเอียดส่วนใหญ่จะปรากฏอยู่ในโครงการ

ดังนั้นการวางแผนในระดับโครงการ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นจุดที่แสดงถึงงานเฉพาะอย่าง ที่ตอบสนองต่อปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน ตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงาน ซึ่งสัมพันธ์กับงานของหน่วยงานโดยตรง สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานผูกพันกับภารกิจซึ่งเป็นมูลเหตุที่แท้จริงของการจัดตั้งหน่วยงานนั้นขึ้น

ในกรณีที่หน่วยงานนั้นเป็นหน่วยที่สังกัดอยู่กับระบบใหม่ ตัวโครงการก็จะถูกกำกับให้ตอบสนองนโยบายและแผนของระบบใหญ่โดยอัตโนมัติ โดยตัวโครงการเองจะมีลักษณะที่เป็นแผนปฏิบัติการเป็น Action Plan หรือเป็น Operation Plan ไปในตัวอีกด้วย

### 11.3 หลักการสำหรับการวางแผนโรงเรียน

การวางแผนในโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 16-26) อาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ ต่างก็มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนด้วยกันทั้งสิ้น โดยแต่ละโรงเรียนต่างก็มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป ในโรงเรียนส่วนที่เป็นของรัฐมักจะมีแบบมีแผน มีระบบค่อนข้างชัดเจน และมักจะเป็นไปตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้

ส่วนในโรงเรียนของเอกชนที่ใช้การวางแผน ก็จะมีระบบเป็นของตนเอง เช่น โรงเรียนกลุ่มคริสต์ในเครือต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนในกลุ่มโรงเรียนเอกชนเพื่อการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนากับโรงเรียนเอกชนทั่ว ๆ ไปนั้น ยังไม่ปรากฏรายงานการศึกษาวิจัยหรือรายงาน

ที่แสดงลักษณะที่ แน่ชัด ว่างานวางแผนในโรงเรียนเหล่านี้เป็นอย่างไร ในขั้นนี้ได้แต่กล่าวจากข้อมูลบางส่วน และจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผนในโรงเรียนคือกล่าวได้ว่ายังไม่ค่อยเป็นระบบที่ชัดเจนนัก และเท่าที่ดำเนินการอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ก็จะอิงตามแนวทางที่ใช้ในระบบโรงเรียนของรัฐ หรือตามแนวทางที่หน่วยงานของรัฐซึ่งกำกับดูแลโรงเรียนเหล่านั้นอยู่เป็นผู้กำหนดแนวทางไว้ให้

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการวางแผนในโรงเรียนต่าง ๆ มีขั้นตอนพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานวางแผนซึ่งประกอบด้วย (1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ (2) การจัดทำแผน (3) การนำแผนไปปฏิบัติ และ (4) การติดตามประเมินผล ขั้นตอนในการดำเนินงานดังกล่าวนี้ เป็นประโยชน์อย่างมากและสะดวกในการนำไปปฏิบัติ สำหรับโรงเรียนจำนวนมาก ที่มีความแตกต่างกันในความพร้อมในด้านการวางแผน

แต่เมื่อพิจารณาถึงหลักการสำคัญ ๆ ที่ควรใช้เป็นหลักกำกับการคิดและการทำงานวางแผนในโรงเรียนเพื่อความสมบูรณ์ตามภารกิจขององค์กรที่เราเรียกกันว่าโรงเรียนแล้ว ควรพิจารณาตั้งแต่เรื่องแนวความคิดขั้นต้นหรือแนวคิดพื้นฐานในเรื่องการวางแผนเสียก่อน เนื่องจากความรู้ความเข้าใจ และแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนนั้นมีแตกต่างกัน มีคนเป็นจำนวนมากที่พิจารณาเรื่องแผนจากผล การจัดทำแผน คือเห็นว่า แผนเป็นการกำหนดการทำงานในอนาคตว่าจะทำอะไร ให้ใครทำ ทำเมื่อใด และทำอย่างไร ความคิดความเชื่อดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่ผิด แต่เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ตามแนวคิดเชิงระบบในการทำงาน และเมื่อใช้ระบบแผนงานเป็นหลักกำกับการทำงานของหน่วยงาน

ในที่นี้จะพิจารณาว่า แผนเป็นเครื่องมือ (Instrument) ในการทำงานของผู้บริหารหรือของผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารนั้นอาจจะเลือกใช้หรือไม่ใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานหรือไม่ก็ได้ แต่เมื่อใดที่ใช้แผนเป็นเครื่องมือแล้ว ต้องใช้ให้ถูกต้อง ต้องใช้ให้เป็นระบบ การวางแผนจึงจะมีส่วนช่วยให้งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการทำงานที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลักสำคัญ และเมื่อใช้การวางแผนได้ดีใช้ได้สมบูรณ์แล้ว ในที่สุดก็จะนำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบของทั้งหน่วยงาน

การดำเนินงานการวางแผนในโรงเรียนตามทัศนะนี้ จึงต้องพิจารณาให้เข้าใจตรงกัน ตั้งแต่เรื่องความเป็นองค์กร (Organization) ขององค์กร ที่เราเรียกชื่อกันว่า โรงเรียน สำหรับ ผู้ที่มีความรู้เรื่ององค์กร หรือรู้เรื่องทฤษฎีองค์กรเป็นอย่างดีแล้ว จะเข้าใจได้ทันทีว่า ทำไมจึงต้องเริ่มประเด็นการพิจารณาจากจุดนี้เป็นต้นไป

การพิจารณาในเรื่องนี้ จึงเริ่มตั้งแต่คำถามที่ว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์กรขึ้นมาได้อย่างไร ทำไมมนุษยจึงสร้างสรรค์ (Create) สิ่งที่เราเรียกกันว่าโรงเรียนให้เป็นองค์กรขึ้นมา อะไรคือสิ่งที่มนุษย์คาดหวังจากองค์กรชนิดนี้ อะไรคือภารกิจขององค์กรชนิดนี้ โรงเรียนมีงานใดบ้างที่มนุษย์มอบหมายให้ต้องรับผิดชอบ ผลรวมในการทำงานขององค์กรที่เรียกว่าโรงเรียนนั้น



อยู่ที่ไหน คุณได้จากอะไร และโรงเรียนจะต้องหรือควรจัดระบบการทำงานและกลไกในการทำงานของโรงเรียนอย่างไร จึงจะนำโรงเรียนไปสู่การดำเนินงานของโรงเรียนให้สำเร็จตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานในโรงเรียนหรือทำงานของโรงเรียนนั้นต้องทำอะไรกันบ้าง และทำกันอย่างไร

แล้วจึงจะมาหาคำตอบต่อไปว่า ถ้าจะทำงานเหล่านั้นให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะใช้วิธีการทำงานอย่างไรจึงจะเหมาะสม ในส่วนนี้เอง ที่หลักวิชาการและความรู้ด้านการบริหาร จะช่วยให้เราทราบว่า ควรจะใช้แผนกับการบริหารในลักษณะใด ควรใช้การวางแผนหรือไม่ และถ้าจะใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือให้เกิดผลดี และถูกต้องแล้ว จะต้องใช้อย่างไรจึงจะเหมาะสม

โรงเรียนนั้นเป็นองค์การชนิดหนึ่งของสังคม เป็นสิ่งที่สังคมสร้างหรือกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการของสังคมในด้านการพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนที่มีสมบุรณ์ โรงเรียนมีบทบาทโดยตรงในงานด้านการพัฒนามนุษย์ (Human Development) คือมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาให้เยาวชนหรือพัฒนาคนที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนให้เป็นคนทั้งคนที่สมบุรณ์ (Whole man)

ไม่ว่าโรงเรียนนั้น ๆ จะเป็นโรงเรียนอะไร ประเภทใด ระดับไหน ไม่ว่าจะอยู่ในเครือข่ายในความควบคุมขององค์การศาสนาหรือโรงเรียนประเภทใดก็ตาม โดยหลักการพื้นฐานแล้วงานหลักของโรงเรียน จะมุ่งเรื่องการพัฒนาคนเป็นหลักสำคัญ

โดยหน้าที่พื้นฐานของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนทุกระดับมีหน้าที่พัฒนาความเป็นคนที่สมบุรณ์ โรงเรียนใดละเลยในหลักการดังกล่าว ก็จะทราบได้ทันทีว่าโรงเรียนนั้น มิได้ปฏิบัติตามภารกิจตามที่สังคมมอบหมายให้รับผิดชอบ โรงเรียนดังกล่าวนี้ปฏิบัติตนผิดเพี้ยนไปจากความคาดหวังในการจัดตั้งองค์การชนิดนี้ของมนุษย์ อาจจะกล่าวได้ว่าโรงเรียนในลักษณะดังกล่าวนี้ไม่ได้รับผิดชอบต่อสังคมตามภารกิจของโรงเรียนอย่างแท้จริง

กล่าวได้ว่าสังคมได้มอบภารกิจการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีสมบุรณ์ทั้งคน (Whole man) ให้แก่โรงเรียน ภารกิจของโรงเรียนในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของตนเอง ไม่มีองค์การชนิดอื่นใดอีกในสังคมมนุษย์ ที่สังคมได้มอบหมายภาระหน้าที่ดังกล่าว เป็นบทบาทที่เด่นชัดมาก จนโรงเรียนได้กลายเป็นสถาบัน (Institution) หลักอย่างหนึ่งประจำสังคมมนุษย์ทุกสังคม ซึ่งบทบาทของสถาบันโรงเรียนนี้จะแตกต่างอย่างชัดเจนจากบทบาทของสถาบันอื่น ๆ ในสังคม เช่น สถาบันครอบครัว (Family) และสถาบันศาสนา (Religion) สถาบันด้านนิติธรรม (Justice) และสถาบันการเมือง (Politic) เป็นต้น

ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีสมบุรณ์ดังกล่าวของโรงเรียน โรงเรียนมีกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติ และถือกันว่าเป็นกิจกรรมหลัก ที่เป็นแกนกลางของโรงเรียนที่เดียว คือเรื่องการเรียนรู้การสอนและต่อมาเมื่อวิทยาการด้านวิชาการศึกษาก้าวหน้า



มากยิ่งขึ้น ก็ได้มีการเพิ่มความรู้ เรื่องการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาเด็กหรือผู้เรียนไว้ในกลุ่มกิจกรรมแกนกลางของโรงเรียนด้วย และได้จัดระบบกำกับการเรียนการสอนและการจัดมวลประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียนไว้ในสิ่งที่วิชาการศึกษา (Education) เรียกกันว่าหลักสูตร หรือ Curriculum

ดังนั้นในโรงเรียนที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (System) และสอดคล้องกับหลักการทางการศึกษา (Principle of education) แล้ว โรงเรียนนั้นจะเอาใจใส่และพิถีพิถันกับการใช้หลักสูตร เป็นหลักในการคิดการทำงานด้านการเรียนการสอนและการจัดประสบการณ์แก่ผู้เรียน จะใช้หลักสูตรเป็นหลักในการคิดการทำงานของโรงเรียน โรงเรียนจะใช้หลักสูตร (Curriculum) เป็นหลักหรือเป็นตัวแบบ (Model) หรือใช้เป็นแผนที่ทำงานในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เป็นคนที่สมบูรณ์ ในแต่ละระดับของหลักสูตรนั้น ๆ

หลักสูตรจึงเป็นแผนที่ทำงานของโรงเรียนโดยตรง เป็นเครื่องกำกับการจัดการเรียนการสอนและการจัดมวลประสบการณ์แก่ผู้เรียน และใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียนได้โดยตรง จะเห็นได้ว่า โรงเรียนในสังคมที่ก้าวหน้าและในสังคมเสรีนั้น โรงเรียนมักจะพัฒนาหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะที่เป็นของตนเองได้ แต่ละโรงเรียนจะสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรของตนเองขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องกำหนดทิศทางและการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน

ในการสร้างหลักสูตรของโรงเรียนที่ก้าวหน้านั้น โรงเรียนจะไม่ละเลยหลักการทางการศึกษา โรงเรียนจะคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม คำนึงถึงธรรมชาติและพัฒนาการทางการเรียนรู้ของผู้เรียน คำนึงถึงการตอบสนองต่อการเตรียมตัวผู้เรียนให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในสังคม ที่ผู้เรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรนั้น ๆ ต้องไปใช้ชีวิตหรือต้องไปเผชิญในอนาคต หลักสูตรในโรงเรียนดังกล่าวจะมีลักษณะเฉพาะของตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเลือกให้แก่บุตรหลานของตนได้ตามลักษณะที่ปรารถนา ผู้ปกครองสามารถเลือกโรงเรียนได้ตามลักษณะโรงเรียน หรือตามแบบที่ต้องการให้บุตรหลานของตนได้รับการฝึกฝนอบรม

ส่วนโรงเรียนในสังคมที่มีลักษณะเป็นอย่างอื่น ก็จะเข้าลักษณะที่ว่า เป็นโรงเรียนภายใต้สังกัดของระบบใดก็ต้องดำเนินการตามหลักสูตรที่ระบบนั้นกำหนด เช่น เป็นโรงเรียนในระบบหรือเป็นโรงเรียนในเครือของศาสนา เป็นต้น และถ้าเป็นโรงเรียนในระบบที่มีการบริหารแบบรวบอำนาจการบริหารจัดการไว้ที่ส่วนกลางก็มักจะมีหลักสูตรกลางซึ่งโรงเรียนในกำกับจะต้องนำไปใช้ หรือดำเนินการตามที่หน่วยต้นสังกัดของระบบนั้นกำหนดไว้ โรงเรียนในลักษณะดังกล่าวนี้ที่เห็นได้ค่อนข้างชัดเจน มักจะเป็นโรงเรียนประเภทที่เป็นโรงเรียนของรัฐ ในโรงเรียน

ประเภทนี้ ความเป็นอิสระในการจัดทำหลักสูตรหรือพัฒนาหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง จะมีค่อนข้างจำกัด

ไม่ว่าโรงเรียนจะใช้หลักสูตรในลักษณะใด จะเป็นหลักสูตรที่พัฒนาเองหรือสร้างขึ้นเอง หรือเป็นโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรที่มีการกำหนดให้มา ก็ตามหลักสูตรทุกหลักสูตรที่ใช้จะมีองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการทำงานทางการศึกษาที่สำคัญอยู่ 4 เรื่อง คือ

1. เรื่องความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด
2. เรื่องทักษะ หรือความสามารถในการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ในระดับต่าง ๆ ตามที่หลักสูตร กำหนด
3. เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร ที่โรงเรียนพึงฝึกฝนอบรม ให้เกิดเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวเด็ก หรือให้เกิดขึ้นในตัวเด็ก
4. เรื่องภาวะสุขภาพของเด็กหรือผู้เรียน

ถ้าจะพิจารณางานของโรงเรียนจากพื้นฐาน หรือจากองค์ประกอบที่สำคัญ ในหลักสูตรในลักษณะดังกล่าว ก็จะเห็นได้ว่า การทำงานของโรงเรียนทั้งโรงเรียนหรือผลงานรวมของโรงเรียน ต้องมุ่งให้เกิดผล ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นหลักสำคัญ โดยผลดังกล่าว ต้องปรากฏในตัวเด็กหรือปรากฏในตัวผู้เรียน ด้วยเหตุนี้เอง ตัวเด็กหรือตัวผู้เรียนจึงกลายเป็น ศูนย์กลาง ในการทำงานของโรงเรียน โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดการเรียนการสอน และประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียน

โรงเรียนหรือสถานศึกษาของเราในอดีตส่วนใหญ่มักจะพิสูจน์ผลสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนจากผลการเรียนการสอน ใช้สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของผู้เรียนเป็นหลัก ในบางแห่งใช้ผลการแข่งขันทางวิชาการ หรือใช้ผลการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับสูงของนักเรียนเป็นเครื่องแสดงความสำเร็จ ซึ่งโดยหลักการทางการศึกษาแล้วเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ผลในลักษณะดังกล่าวนั้นหากพิจารณาโดยหลักการทางการศึกษาแล้ว เป็นภาพลวงตา หรือ เป็น ผลงานทางวิชาการที่ลวงตาจากโรงเรียน

โดยหลักการทางการศึกษาแล้ว ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนจะต้องเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานตามหลักสูตรกำหนดไว้ จึงจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้เอง หลักสูตรจึงเป็นทั้งธงชัยในการพิสูจน์ถึงผลของการจัดการศึกษา และเป็นแผนแม่บทกำกับการทำงานของโรงเรียนไปด้วยในตัว โรงเรียนที่มีสถานศึกษาที่สมบูรณ์ มีอาคารโอบอ้อมงดงาม มีอุปกรณ์ มีเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาที่สมบูรณ์และทันสมัย มีครูที่มีระดับคุณวุฒิสูง มีผู้บริหารที่มีคุณวุฒิสูงมีตำแหน่งใหญ่โต แต่ถ้าปรากฏว่าคุณภาพของนักเรียนไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตร โรงเรียนนั้นถ้าพิจารณาจากทัศนะทางการศึกษา หรือพิจารณาโดยหลักการทางการศึกษาแล้วถือว่าโรงเรียนนั้นอยู่ในสภาพที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการดำเนินการศึกษาโดยสิ้นเชิง ผลร้ายจะตกอยู่กับตัวเด็กหรือตัวผู้เรียน โดยไม่รู้ตัว และ

อาจส่งผลต่อสังคมได้ทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยที่สังคมก็อาจไม่รู้ตัว หรือ อาจพลอยหลงผิดไปด้วยก็อาจเป็นไปได้ ผลงานของโรงเรียนในลักษณะที่ผิดเพี้ยนไปจากหลักสูตร แสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวขององค์กรที่มีชื่อเรียกกันว่าโรงเรียนโดยตรง คือทำงานแล้วล้มเหลวหรือพ่ายแพ้ ซึ่งถ้าเป็นภาษาที่ใช้เปรียบเทียบกับการรบ ก็ถือได้ว่ารบแพ้ องค์กรชนิดนี้ดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จตามภารกิจที่สังคมมอบหมายให้รับผิดชอบตามที่องค์กรควรจะรับผิดชอบ แล้วยังอาจมีส่วนทำให้สังคมพลอยหลงผิดไปได้อีกด้วย

โรงเรียนที่ไม่เก่งทางวิชาการนั้น โดยปกติแล้วมักจะไม่ได้รับการยกย่อง ขอมรับไม่ว่าในทีใด แต่ต้องทำความเข้าใจคำว่า วิชาการ ให้ตรงกับหลักการทางการศึกษา ซึ่งเป็นศาสตร์เฉพาะทางการศึกษาโดยตรงเสียก่อน เก่งทางวิชาการในที่นี้หมายความว่าเด็กซึ่งเป็นผลผลิตของโรงเรียนมีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนดคือมีระดับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนสูง หรือเป็นไปตามมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะหรือความสามารถในการปฏิบัติภารกิจได้ตามที่หลักสูตรกำหนด และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ มีภาวะสุขภาพทั้งกายและจิต ตามสภาพความเป็นคนที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับที่แต่ละหลักสูตร หรือระดับหลักสูตรนั้น ๆ ได้กำหนดไว้ หากโรงเรียนใดดำเนินบรรลุสภาพดังกล่าว แสดงว่าดำเนินงานบรรลุผลตามที่ต้องการ ปฏิบัติภารกิจประสบความสำเร็จ ถ้าเป็นหน่วยรบก็แสดงว่ารบชนะ ปักธงชัยได้ ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่วงการศึกษจะต้องเอาใจใส่ให้มาก และต้องคอยต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคที่อาจชักนำไปให้ไขว้เขวได้อยู่ตลอดเวลา

การวางแผนในสถานศึกษาหรือในโรงเรียน โดยหลักการใหญ่และโดยทั่วไปแล้ว จะมีศูนย์กลางของการวางแผนอยู่ที่ ผลสำเร็จทางวิชาการเป็นหลักสำคัญ การบริหารการศึกษาของโรงเรียนนั้น แท้ที่จริงก็คือการบริหารและการจัดการงานหลักของโรงเรียนให้ได้ผลผลิตของระบบที่มีคุณภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง งานการศึกษา จึงมีศูนย์กลางอยู่ที่ตัวเด็กหรือตัวผู้เรียน โปรแกรมการทำงานของโรงเรียนจึงมีโปรแกรมงานหรือแผนงานวิชาการ เป็นแผนงานหลักของโรงเรียนเสมอ แผนงานวิชาการจึงมีลักษณะเป็นแผนงานอันดับสุดยอด ส่วนแผนงานอื่น ๆ มีธรรมชาติเป็นแผนงานรอง ๆ หรือเป็นแผนงานที่จัดดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จทางวิชาการ โดยส่วนรวมของโรงเรียนเป็นหลักสำคัญ

ดังนั้น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสุดยอดของงานทางวิชาการโดยหลักการศึกษาก็ต้องเป็นโรงเรียนที่เต็มไปด้วยบรรยากาศและ โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนอย่างเดียวนั้น ไม่ใช่ผลสำเร็จทางวิชาการที่แท้จริงของโรงเรียน

การวางแผนในสถานศึกษาในลักษณะดังกล่าวนี้ โดยหลักการวางแผนและการจัดระบบแผนงานในโรงเรียน จึงเป็นการจัด โครงสร้างแผนงานให้สอดคล้องกับลักษณะงาน



ที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษา แล้วค้นหาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนด สิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต ให้ส่งผลโดยตรงกับความสำเร็จทางวิชาการของโรงเรียน

#### 11.4 ระบบโครงสร้างแผนงานสำหรับโรงเรียน

ในหลักวิชาการวางแผนนั้น ถือกันว่า วิธีการดำเนินงานโดยใช้แผนเป็นหลักนั้น เป็นวิธีการทำงานโดยใช้หลักระบบ (System) (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 26-33) เป็นวิธีการทำงาน ในแบบที่เป็นระบบและเมื่อใช้แผนเป็นเครื่องมือในการทำงานอย่างจริงจังแล้ว จะนำไปสู่การทำงาน อย่างเป็นระบบของทั้งหน่วยงานทั้งระบบ แต่การที่จะก่อให้เกิดลักษณะดังกล่าวได้นั้นจะต้องใช้ การวางแผนให้ถูกวิธี ให้ถูกกับหลักวิชาการด้านการวางแผน โดยหลักการพื้นฐานแล้ว โรงเรียน มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ มีจุดศูนย์รวมในการทำงานอยู่ที่ตัวเด็กหรือ ตัวผู้เรียน มีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องจัดโครงสร้าง (Structure) ระบบงาน ขององค์การและการทำงาน จัดกลุ่มงานและระบบการปฏิบัติให้สอดคล้องสัมพันธ์กันให้ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุผลและเป็นไปตามกรอบการทำงาน ตามที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า ความคิดในการทำงานของโรงเรียน มิได้คงอยู่ที่การสอน (Instruction) เพียงอย่างเดียวดังเช่นที่เคยเป็นในอดีต และด้วยวิทยาการที่ก้าวหน้าของหลักวิชาการศึกษา ทำให้ แนวคิดสำคัญในการทำงานด้านการศึกษาของสถานศึกษา ได้ขยายตัวครอบคลุม 3 เรื่อง ได้แก่ 1) เรื่องการสอน (Instruction หรือ Pedagogy) เพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) เรื่องการจัดประสบการณ์ (Experience) เพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) เรื่องการเรียนรู้ (Learning)

กิจกรรมสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลตามที่หลักสูตรกำหนดจึงเป็น การบูรณาการ (Integration) ของ Instruction – Experience - Learning เพื่อการพัฒนาคน (Human Development) ทั้งคนให้สมบูรณ์

จากแนวคิดและขอบเขตการทำงานดังกล่าว เมื่อพิจารณาประกอบกับเรื่องลักษณะความเป็นองค์การของโรงเรียน ลักษณะด้านภารกิจและระบบการทำงานของโรงเรียน ตลอดจนแนวคิด และหลักการทางการศึกษา เมื่อนำมาจัดเป็นระบบการทำงานของโรงเรียน โดยมีการวางแผนเข้าช่วย ให้มีการทำงานให้เป็นระบบนั้น หลักวิชาการการวางแผน ได้จัดวางระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงาน ที่ประสงค์จะใช้แผนเป็นเครื่องมือทำงาน โดยได้ให้ความรู้เรื่องการจัดวางโครงสร้างระบบสำหรับการทำงานและงานวางแผนให้เป็นระบบ ที่มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ระบบดังกล่าวนี้เรียกกันว่า ระบบโครงสร้างแผนงาน (Program structure) หรือ อาจเรียกเป็นอีกอย่างหนึ่งว่า โครงสร้างระบบแผนงานก็ได้ ระบบนี้จะจัดแบ่งแผน ออกเป็นระดับต่าง ๆ ตามโครงสร้างที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการจัดกลุ่มกิจกรรมและ โครงการ ต่าง ๆ ของหน่วยงาน สัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะหน่วยงานหรือระบบการทำงานนั้นทั้งระบบ และเพื่อความสะดวกในการดำเนินงานด้านการเงิน การงบประมาณ ตามระบบที่หน่วยงานนั้น



ใช้อยู่ จัดการให้แผนและการทำงานประสานไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้มึระบบการสื่อสาร สื่อความในการทำงาน ที่เข้าใจได้ตรงกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยกรอบตามกรอบของระบบโครงสร้างแผนงานเป็นเครื่องกำกับการจัดระบบโครงสร้างแผนงาน เพื่อใช้ในแต่ละหน่วยงานนั้น โดยกำหนดให้มีระดับในโครงสร้างตามลำดับซึ่งประกอบด้วย แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity) ตามลำดับ

แผน หรือ Plan ตามแนวคิดโครงสร้างระบบแผนงานนี้ หมายถึง แผนรวมของงานนั้นทั้งหมด เป็นแผนรวมทั้งหมดของระบบงานนั้น ๆ เช่น แผนชาติ แผนกระทรวง แผนกรม แผนกอง แผนฝ่าย แผนเฉพาะเรื่องเฉพาะกิจ เป็นต้น

แผน จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคือ เป็นที่รวมของรายละเอียดที่แสดงเค้าโครงการทำงานทั้งหมดของเรื่องนั้น อาจจะเป็นแผนของระบบงานทั้งระบบ อาจเป็นแผนเฉพาะของหน่วยงานทั้งหน่วย หรือเป็นแผนรวมเฉพาะของส่วนงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ และอาจเป็นแผนรวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะก็เรียกว่าแผนได้ คือรวมเฉพาะเรื่องนั้นทั้งหมดไว้ด้วยกัน

การที่จะเรียกส่วนใดว่าเป็น แผน หรือ ไม่นั้น ขึ้นอยู่กับส่วนงาน ขึ้นอยู่กับเรื่อง ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การที่กำลังพิจารณาขณะนั้น ถ้าพิจารณารวมทั้งหมดจากจุดนั้นหรือส่วนนั้นเป็นต้นไป ก็จะนับว่าเป็นแผน หรือ Plan ไม่ว่าการพิจารณานั้นจะพิจารณาจากระดับใหญ่ในระดับที่เรียกว่า มหภาค (Macro) ซึ่งเป็นระดับของส่วนรวมทั้งชาติ เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนความมั่นคงแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนการสื่อสารแห่งชาติ เป็นต้น ระดับส่วนรวมดังกล่าวนี้ อาจเป็นภาพรวมระดับภูมิภาค ระดับพื้นที่ ระดับหน่วยงาน ทั่วหน่วยก็ได้ เช่น แผนภาค แผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่ง แผนป้องกันน้ำท่วม แผนกระทรวง... เป็นต้น

ในกรณีที่ประยุกต์ใช้คำว่าแผนกับงานเฉพาะอย่างเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นงานในระดับจุลภาค (Macro unit) นั้น ถ้าพิจารณาโดยเฉพาะเรื่องนั้นเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น ก็ใช้คำว่าแผนได้เช่นกัน เช่นแผนรักษาความปลอดภัยในค่ายพักแรม แผนประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน แผนส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน แผนการสอนเรื่องชุมชนรอบโรงเรียน แผนกำจัดผักตบชวา แผนพัฒนาระบบงานปกครองของโรงเรียน เป็นต้น

ที่สำคัญก็คือ แผนเป็นที่รวมทั้งหมดโดยเฉพาะของเรื่องนั้นไว้ด้วยกัน ไม่สนใจเรื่องอื่นและแผนเป็นไปได้ ทั้งเรื่องระดับมหภาค หรือจุลภาค

ต่อจากแผนก็จะเป็น แผนงาน หรือ Program ในบางแห่งอาจใช้คำว่า Programmer ก็ได้ โดยปกติแล้ว แผนแต่ละแผนจะประกอบด้วยแผนรอง หรือแผนของสาขางานซึ่งเป็นแผนเฉพาะสำหรับงานที่เป็นงานหลักหรืองานด้านที่สำคัญ ๆ ของแผนนั้น ๆ ส่วนนี้ตามระบบโครงสร้างแผนงาน (Program Structure) แล้วจะเรียกว่า แผนงาน หรือ Program แผนงานหรือโปรแกรมนี้ แท้ที่จริงแล้ว ก็คือส่วนของแผนนั่นเอง แต่เป็นส่วนที่ใหญ่ ๆ ที่สำคัญ ๆ ของแผน ในแต่ละแผนจะมีแผนงานมากน้อยเพียงใดก็ได้ มิได้แตกต่างกันไปในแต่ละแผน ในกรณีที่แผนมีขนาดใหญ่มาก มี

ความสลับซับซ้อน มีงานหลักหรือมีงานภายในที่มีขนาดใหญ่หรือมีงานภายในที่มีความสำคัญ เฉพาะอยู่เป็นจำนวนมาก มีความสลับซับซ้อนมากเป็นหลายระดับที่สำคัญ โครงสร้างแผนงาน สำหรับหน่วยงานนั้น ก็อาจจัดให้มีแผนงานเป็นแผนงานหลัก (Program) และอาจจัดให้มี แผนงานรอง (Subprogram) หรือให้มีแผนงานย่อยประกอบในแผนงานรองนั้นได้อีกด้วย เช่น แผน (Plan) ด้านการศึกษาศาสนาและการวัฒนธรรม มีแผนงานหลัก (Program) อยู่ 4 แผนงาน คือ แผนงานด้านปริมาณ แผนงานด้านคุณภาพการศึกษา แผนงานด้านการบริหารและการสนับสนุน และแผนงานด้านการศาสนาและศิลปวัฒนธรรม

ในแต่ละแผนงานหลัก (Program) ดังกล่าว อาจมีแผนงานรอง (Subprogram) อยู่หลายแผนงานรองด้วยกัน เช่น แผนงานด้านคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยแผนงานรองเป็น จำนวนทั้งสิ้น ถึง 9 แผนงานรองด้วยกันคือ (1) แผนงานพัฒนาหลักสูตร สื่อและการเรียนการสอน (2) แผนงานการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ (3) แผนงานการศึกษาเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (4) แผนงานการศึกษาเพื่อการศึกษาและศิลปวัฒนธรรม (5) แผนงานการศึกษาเพื่อพัฒนา สังคมและชนบท (6) แผนงานการศึกษาเพื่อพัฒนาการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยมี พระมหากษัตริย์เป็นประมุข และเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ (7) แผนงานการศึกษาเพื่อพัฒนาภีพ นันทนาการ และพลานามัย (8) แผนงานการศึกษาเพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม และ (9) แผนงานพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิต

แผนงานหลัก แผนงานรองและแผนงานย่อย ในงานด้านต่าง ๆ ของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ของสถาบัน ขององค์การ ของบริษัทหรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ นั้น มีแตกต่างกันไปตาม ระบบ โครงสร้างแผนงานที่กำหนดขึ้นสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ ผู้ที่รับผิดชอบวางแผนของแต่ละ หน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง เนื่องจากเป็นกรอบกำกับที่สำคัญของระบบแผนงานและการคิด การทำงานของหน่วยงานนั้นทั้งระบบ และมีบทบาทสำคัญต่อระบบการงบประมาณของหน่วยงาน นั้นโดยตรง

แผนงานนั้นเป็นที่สังกัดของโครงการ เป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างแผน แผนงาน และโครงการ และการงบประมาณ ถ้าเป็นในหน่วยงานใหม่ที่ริเริ่มนำระบบแผนงานมาใช้ หรือ เป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการจัดโครงสร้างแผนงานของตนเอง การจัดระบบโครงสร้างแผนงาน ขึ้นใช้ภายในหน่วยงาน ก็อาจทำได้โดยการกำหนดใช้แผนรวมของทั้งหน่วยหรือของทั้งองค์การ เป็นแผน แล้วให้สาขางานสำคัญ ๆ (Sector) เป็นระดับแผนงาน และถ้าระดับงานมีความ สลับซับซ้อน หรือมีเป็นจำนวนมาก ก็อาจจัดให้มีแผนงานรองและแผนงานย่อย ประกอบด้วย ได้ตามความเหมาะสม ปกติแล้วงานการจัดโครงสร้างแผนงาน สำหรับหน่วยงานอิสระ มักจะเป็น งานในหน้าที่ของฝ่ายวางแผนและงานการงบประมาณ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวนี้จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบงานเป็นพื้นฐานสำคัญ

ถัดจากระดับแผนงาน (Program) ก็จะเป็นระดับของงานที่ระบบโครงสร้างแผนงานจัดไว้ให้เป็นโครงการ/งาน (Project และ Task) โครงการและงานเป็นที่รวมของกิจกรรม (Activity) ต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ ที่เป็นการกระทำหรือการลงมือปฏิบัติโดยตรง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือของงานนั้น ๆ

โครงการและงานนั้น แท้ที่จริงแล้วเป็นส่วนย่อยของแผนงาน แผนงานจึงเป็นที่รวมของโครงการและงานต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้นผลรวมของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงการ (Project) หรือ งาน (Task) ก็จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและงาน ทั้งโครงการ (Project) และงาน (Task) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงการปฏิบัติและการใช้งบประมาณหรือทรัพยากร กับการควบคุมกำกับการทำงานให้เป็นไปตามเค้าโครงการทำงาน ที่ได้กำหนดไว้ในแผน ให้การดำเนินงาน เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

โดยทั่วไปแล้ว เมื่อพูดถึงโครงการ หรือ Project นั้นเรามักจะถือกันว่าโครงการเป็นสิ่งใหม่ เป็นกิจกรรมใหม่ในการทำงานในหน่วยงานถือเป็นงานพัฒนา แต่ถ้าเรียกว่างาน หรือ Task แล้วหน่วยราชการทั่วไป ถือว่าเป็นงานประจำ เป็นงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ต้องดำเนินการสืบเนื่องต่อกันเป็นประจำอยู่เสมอ เป็นหน้าที่ประจำที่ต้องปฏิบัติตลอดไป ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ดังนั้นงาน หรือ Task ตามแนวคิดนี้จึงเป็นงานประจำของแต่ละหน่วยงาน หรืองานประจำของฝ่ายต่าง ๆ นั่นเอง

ด้วยวิธีการแยกความหมาย และขอบข่ายของการปฏิบัติดังกล่าว ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจน คือความสะดวกในการวิเคราะห์งานของหน่วยงาน และการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบภายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลและมีส่วนช่วยเป็นอย่างมากในการจัดระบบงานและการพิจารณา ด้านการเงิน การงบประมาณของหน่วยงาน

ด้วยการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงระบบระหว่างแผน แผนงาน โครงการและงาน กับกิจกรรม โดยให้แผน (Plan) เป็นที่รวมของแผนงาน (Program) ทั้งหมด ให้แผนงานแต่ละแผนงาน เป็นที่รวมของโครงการ (Project) และงาน (Task) ต้องปฏิบัติ ต้องทำ หรือต้องดำเนินการให้ เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ และให้โครงการเป็นที่รวมของกิจกรรม (Activity) ที่นำไปสู่วัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละโครงการ ให้งานเป็นที่รวมของกิจกรรมในการทำงานประจำ (Routine) ที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอเป็นประจำ トラバิดที่หน่วยงานนั้นยังคงอยู่ จากการกำหนดลักษณะความสัมพันธ์ สืบเนื่องต่อกันเป็นลำดับดังนี้ จะเห็นได้ว่าการวางแผนและการทำงานอย่างเป็นระบบ ก็จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้สะดวกนับตั้งแต่ในขั้นเริ่มกำหนดทิศทาง เค้าโครงและแนวคิดในการทำงาน จนถึงขั้น การกำหนดในระดับรายละเอียดของการปฏิบัติ ความต่อเนื่องจะเป็นไปอย่างเป็นระบบชัดเจน ซึ่งถ้านำแนวความคิดดังกล่าวนี้ มาประยุกต์ใช้จัดระบบ โครงสร้างแผนงานในโรงเรียน และให้สัมพันธ์กับงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญของโรงเรียนตามหลักการศึกษาระบบหลักสูตร เราก็จะมี

แผนโรงเรียนเป็น Plan หรือเป็น School Plan และแผน (Plan) ของโรงเรียนหรือ School Plan จะประกอบด้วยแผนงาน (Program) ที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. แผนงานวิชาการ (และงานสนับสนุนวิชาการและกิจกรรมนักเรียน)
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร (ทางการศึกษา)
4. แผนงานบริหารทั่วไป
5. แผนงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของเด็กหรือผู้เรียน)
6. แผนงานชุมชนสัมพันธ์

ในแต่ละแผนงานก็จะประกอบด้วยโครงการ (Project) และงาน (Task) ต่าง ๆ ในแต่ละโครงการและงาน ก็จะประกอบด้วยกิจกรรม (Activity) ตามลำดับขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือของงานนั้น ๆ



## ตอนที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL)

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือ โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) เป็นโมเดลการวิจัยที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีแทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธรรมชาติ เนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาตินั้นมีลักษณะซับซ้อนและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หลากหลาย ซึ่งในการวิจัยนักวิจัยไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกองค์ประกอบ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลการวิจัยที่สร้างขึ้นจึงเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติ ตามระเบียบวิธีวิจัยให้ได้เป็นโมเดลที่เป็นสมมุติฐานการวิจัย จากนั้นนักวิจัยจึงนำโมเดลการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบโมเดลการวิจัยนั้น ตามหลักการวิจัยแล้วจะต้องแยกเป็น 2 ตอน กล่าวคือ ตอนแรกเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง (Model-Reality Consistency) ส่วนตอนที่สองเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูล (Model-Data Consistency) แต่ในทางปฏิบัติจริง นักวิจัยส่วนใหญ่จะตรวจสอบเฉพาะตอนที่สอง และอ้างอิงผลการตรวจสอบไปสู่ตอนแรก ทั้งนี้เพราะนักวิจัยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริง เมื่อมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ นักวิจัยจึงทำการตรวจสอบขั้นตอนที่สอง โดยมีหลักการว่า ถ้าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงตามข้อตกลงเบื้องต้น หากโมเดลการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูล นักวิจัยจะสรุปได้ว่า โมเดลการวิจัยไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงและจะปฏิเสธสมมุติฐานได้ด้วยความเชื่อมั่นสูง อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องใช้โมเดลการวิจัยด้วยความระมัดระวัง หากเมื่อผลการตรวจสอบพบว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูล ไม่ได้หมายความว่า โมเดลการวิจัยนั้นสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงเสมอไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538 : 1-3)

ตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านั้น

2. ตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) หมายถึง ตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรภายใน จะแสดงไว้ในโมเดล

หากแบ่งประเภทของตัวแปรในโมเดลการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปรจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variables) เป็นตัวแปรเชิงสมมุติฐานที่ไม่สามารถวัดได้

2. ตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variables) เป็นตัวแปรที่สามารถวัดได้ เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝง

ในการเขียนภาพโมเดลการวิจัย สัญลักษณ์รูปวงกลม ○ แทนตัวแปรแฝง และใช้รูปสี่เหลี่ยม □ แทนตัวแปรสังเกตได้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร → แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพลและใช้รูปลูกศรสองหัว ↔ แทนความสัมพันธ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เมื่อมีนักวิจัยมีโมเดลอิสระเป็นโมเดลสมมุติฐานวิจัยแล้ว การวิเคราะห์โมเดลอิสระทำได้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ชื่อ LISREL ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับโมเดลการวิจัยแบบโมเดลอิสระ การดำเนินการวิเคราะห์โมเดลอิสระมี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the Model)
2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model)
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation from the Model)
4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล
5. การปรับโมเดล (Model Adjustment)
6. การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการตรวจสอบความตรงของโมเดล จะใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness fit Measures) ได้แก่ ค่า ไค-สแควร์ (Chi - Square) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness - of - Fit Index = GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness - of - Fit Index = AGFI) ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual = RMR)

โมเดลอิสระ และโปรแกรมอิสระเป็นนวัตกรรมการวิจัยที่ได้รับการพัฒนามาที่สุดและกำลังเป็นที่นิยมกันมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ เหตุเพราะคุณลักษณะเด่นที่สำคัญของอิสระ 3 ประการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538 : คำนำ)

1. หลักการของการวิเคราะห์โมเดลอิสระ เป็นหลักการที่ตรงตามวิธีวิทยาการวิจัย โดยนักวิจัยสร้างโมเดลอิสระเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. เป็นวิธีวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ใช้ได้ทั้งการวิจัยที่เป็นการทดลองและไม่ใช่การทดลอง โดยให้ผลการวิเคราะห์ที่ถูกต้องมากขึ้น เพราะมีการรวมตัวแปรแฝงและการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น

3. เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลอิสระ ครอบคลุมเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภท หากนักวิจัยที่มีความรู้ความเข้าใจเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลอิสระ ก็จะเข้าใจลักษณะร่วมกันของสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงด้วย

## ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ

### 6.1 ความหมายของคำว่าระบบ

จากการศึกษาความหมายของคำว่า ระบบ จากแหล่งต่าง ๆ พบว่า มีความหมายดังต่อไปนี้

ลูเนนเบิร์ก และ ออสตริน (Lunenburg and Ornstein, 1996) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มขององค์ประกอบในองค์กร/หน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำหน้าที่เพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น (Lunenburg and Ornstein, 1996) โดยระบบพื้นฐานในเชิงทฤษฎีจะประกอบด้วยองค์ประกอบง่าย ๆ คือ ปัจจัย (Input) กระบวนการถ่ายโอน/เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผลผลิต (Output) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และบริบทแวดล้อม (Environment)

คินเดรด (Kindred, 1980 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2543) กล่าวว่าระบบหมายถึง องค์ประกอบที่มีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยวิธีการปฏิบัติงานในระบบอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันก็ได้ แต่อยู่ภายใต้โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีหลักการเดียวกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2544)ระบบ เป็นการทำงานหรือกิจกรรมที่มีขั้นตอน มีเหตุผล มีเอกสาร อธิบายขั้นตอน และครบวงจร ขั้นตอนนั้นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอนที่วางไว้ (Do) การประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนกลับไปทบทวนปรับปรุงวางมาตรฐาน มาตรการกำหนดขั้นตอนใหม่

จากความหมายข้างต้น จะเห็นว่า ระบบมีความหมายต่อไปนี้ (1) การรวมกลุ่มกันอย่างเป็นเอกภาพขององค์ประกอบในองค์กร/หน่วยงานซึ่งองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งภายในระบบจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่านอกระบบ ทั้งนี้การรวมกลุ่มกันเพื่อทำหน้าที่ในจุดมุ่งหมายเฉพาะของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น (2) วิธีการทำงานหรือกิจกรรมที่มีกระบวนการขั้นตอนเฉพาะของตนเอง ซึ่งวิธีการ กระบวนการนั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เพื่อทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์รวม จากความหมาย (1) และ (2) จะเห็นว่าความสัมพันธ์กัน หรือเกี่ยวข้องกันของส่วนย่อย ๆ ในระบบ (ส่วนย่อยของระบบอาจเป็นองค์ประกอบ ขั้นตอน หรือกระบวนการ) มีความสำคัญต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวมของระบบ

### 6.2 องค์ประกอบของระบบ

รูปแบบของระบบที่ใช้อยู่ในองค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบพื้นฐานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่การนำเสนอรูปแบบอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ในช่วงเวลานั้น ๆ ว่าต้องการแสดงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องใด ในที่นี้จะเสนอแนวทาง

เกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบเพื่ออธิบายแนวคิดในประเด็นหลัก ๆ ตามที่ สมิธ (Smith ,1982) และ ลูเนนเบิร์ก และ ออสตริน (Lunenbug and Ornstein, 1996) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของระบบ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า คือ ทุกสิ่งที่ไม่ใช่เข้าไปในระบบสำหรับการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรม และได้แบ่งปัจจัยนำเข้า ออกเป็น 2 ประเภท คือปัจจัยในรูปของผู้ถูกระทำได้แก่ ปัจจัยซึ่งจะนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรม เช่น สารสนเทศ พลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ และปัจจัยนำเข้าในรูปของผู้กระทำ ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการกระทำ เช่น โครงสร้างของการควบคุมวิธีการปฏิบัติและบุคคล ซึ่งปัจจัยนำเข้าที่ถือว่าจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในปัจจุบันและอนาคต

2. กระบวนการ หมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลที่มุ่งหวัง โดยใช้ทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ และทำกระบวนการแปลงทรัพยากรให้เป็นผลผลิต

3. ผลผลิต เป็นผลที่ได้จากกระบวนการจัดทำกับปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ผลผลิตตามคำจำกัดความนี้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก ผลที่เกิดขึ้นสามารถพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นในทันที ผลที่เกิดขึ้นตามมาหรือผลกระทบอื่น ๆ ผลผลิตที่ได้ก็เหมือนกับปัจจัยนำเข้า ซึ่งมีทั้งผลผลิตที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ที่เป็นรูปธรรมดา เช่น สินค้า ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เป็นต้น สิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เจตคติต่อสินค้า เป็นต้น ผลผลิตที่เป็นจริงจึงต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4. ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลซึ่งเป็นผลมาจากผลผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรให้มีการปรับปรุงพัฒนาทางด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อม เป็นสภาพของบรรยากาศทั่ว ๆ ไปขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบด้วย เช่น สภาพของสังคม เศรษฐกิจการเมือง สภาพภูมิศาสตร์ ซึ่งสภาพการสนองตอบต่อระบบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน

จากการศึกษากล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของระบบโดยทั่วไปประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อม การนำเสนอองค์ประกอบของระบบอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้

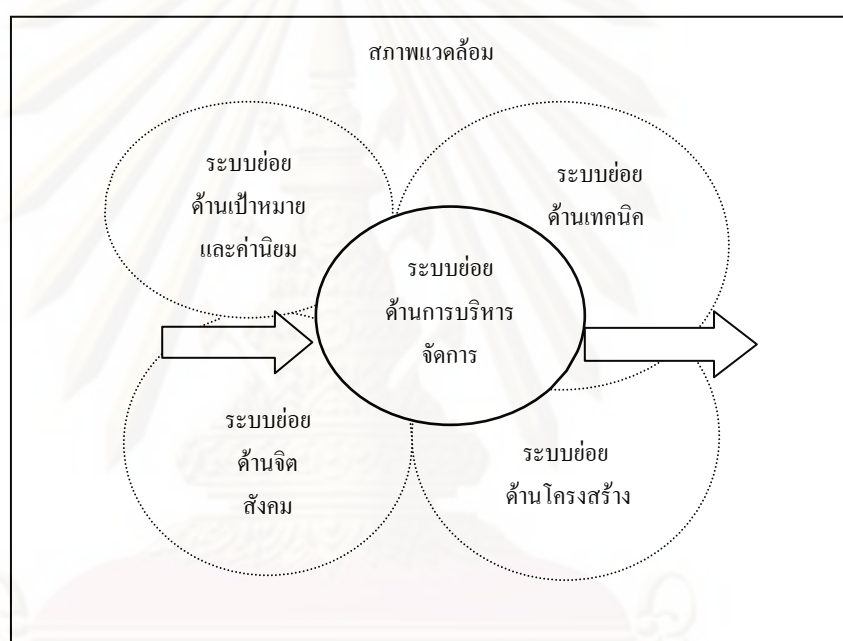
### 6.3 องค์การในฐานะที่เป็นระบบ

แคท และ โรเซนไวท์ Kast และ Rosenzweig (1988: 113-115) ได้กล่าวถึงองค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดโดยกล่าวถึงว่า ระบบสังคมเชิงเทคนิคประกอบขึ้นด้วยระบบย่อย ที่เป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างและการบูรณาการของกิจกรรมของมนุษย์เข้าด้วยกัน ซึ่งแวดล้อมด้วย



เทคโนโลยีต่างๆที่หลากหลาย เทคโนโลยีมีผลต่อแบบแผนด้านปัจจัยนำเข้าขององค์กร ธรรมชาติของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิตของระบบ อย่างไรก็ตาม ระบบสังคมยังมุ่งที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ทั้งนี้ Kast และ Rosenzweig ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบขององค์กร ล้อมรอบด้วยระบบสิ่งแวดล้อม (Environmental System) 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and Values Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical Subsystem) ระบบย่อยด้านจิต-สังคม (Psychosocial Subsystem) ระบบย่อยด้านโครงสร้างองค์กร (Structural Subsystem) และระบบย่อยด้านการบริหารจัดการ (Managerial Subsystem) ดังปรากฏแผนภาพต่อไปนี้

### แผนภาพที่ 2.5 ระบบขององค์กร



ที่มา : Kast and Rosenzweig, **Organization and Management**. 3 rd, ed.

(Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1988), p. 114.

โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบของระบบย่อยแต่ละด้าน ดังนี้

ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นระบบที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์กรนำค่านิยมส่วนใหญ่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตรรกะพื้นฐานขององค์กรก็คือ องค์กรเป็นระบบย่อยของสังคมที่ต้องทำเป้าหมายให้สมบูรณ์ด้วยการพิจารณาถึงระบบใหญ่ภายนอก องค์กรจะทำหน้าที่ทางสังคมให้ประสบผลสำเร็จด้วยการรับปัจจัยนำเข้า ซึ่งต้องชำระไว้ซึ่งความต้องการของสังคม องค์ประกอบของระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรม ปรัชญา เป้าหมายรวม เป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายของแต่ละบุคคล

ระบบย่อยด้านเทคนิค เป็นเรื่องของความรู้ในการปฏิบัติการ ซึ่งหมายรวมถึง เทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัย เพื่อนำไปสู่ผลผลิต ซึ่งพิจารณาจากความต้องการด้านภารกิจ ขององค์กร และความหลากหลายที่ขึ้นอยู่กับกิจกรรมเฉพาะ ระบบย่อยด้านเทคนิคจะขึ้นกับความรู้ และทักษะที่ต้องการใช้ในองค์กร ซึ่งรวมถึงแบบแผนของวัสดุเครื่องมือและเครื่องจักร และการจัด สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เทคโนโลยีจะมีผลต่อ โครงสร้างขององค์กรเช่นเดียวกับระบบย่อยด้าน จิตสังคม องค์ประกอบของระบบย่อยด้านเทคนิคจึงประกอบด้วย ความรู้ เทคนิควิธี สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และเครื่องมือเครื่องใช้

ระบบย่อยด้านจิตสังคม ระบบย่อยด้านจิตสังคมประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ของบุคคล และหมู่คณะหรือกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของ บทบาทและสถานภาพ กลไกของหมู่คณะ และระบบอิทธิพล ซึ่งมีผลต่อความรู้สึก ค่านิยม เจตคติ ความคาดหวัง และแรงบันดาลใจของบุคคลในองค์กร แรงบันดาลใจเหล่านี้ก่อให้เกิดบรรยากาศ ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินบทบาทและกิจกรรมของบุคลากรในองค์กร องค์ประกอบของระบบย่อยทางจิตสังคมประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ เจตคติ การยอมรับ แรงจูงใจ กลไกของหมู่คณะ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องของการแบ่งงาน (ความแตกต่าง) และการประสานงาน (การบูรณาการ) ในความหมายทั่วไป โครงสร้าง คือ การจัด วาง-แผนผังองค์กร โดยตำแหน่งและลักษณะงาน และโดยกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติ ซึ่งรวมถึง แบบ-แผนของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และการเคลื่อนไหวของงาน โครงสร้างขององค์กร จัดไว้อย่างเป็นทางการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยด้านเทคนิคและด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงนี้ไม่มีวิธีใดที่สมบูรณ์ และการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ ปรากฏให้เห็นระหว่างระบบย่อยด้านเทคนิค และระบบย่อยด้านจิตสังคม โดยหลักแล้วโครงสร้าง อย่างเป็นทางการ องค์ประกอบของระบบย่อยด้านโครงสร้างประกอบด้วยภารกิจ การเคลื่อนไหว ของงาน กลุ่มของงาน อำนาจหน้าที่ การเคลื่อนไหวของข้อมูล วิธีการปฏิบัติและกฎระเบียบ

ระบบย่อยด้านการจัดการ ระบบย่อยด้านการจัดการเป็นเรื่องขององค์กรทั้งหมด ด้วยการ เกี่ยวเนื่องขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เกิดความสมบูรณ์ ยุทธศาสตร์ และการวางแผนการดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้าง และการสร้างกระบวนการควบคุม องค์ประกอบของระบบย่อยด้านการจัดการประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดสรร ทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินการ และการกำกับควบคุม

ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบเป็นแนวทางในการศึกษาถึงตัวแปร ที่สำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายการศึกษา

## ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จินดา รัตนอังกูร (2536) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของการจัดการประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ได้ให้ข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการประถมศึกษา ทั้งด้านการทำให้นักเรียนสามารถเรียนจบหลักสูตรใน 6 ปี และลดการสูญเปล่าทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการนำนักเรียนในชั้นต่าง ๆ ของโรงเรียนที่มีอยู่ใกล้เคียงกันมาเรียนรวมกันในลักษณะศูนย์โรงเรียน จะทำให้ชั้นเรียนในแต่ละชั้นเรียนมีนักเรียนมากขึ้น บรรยากาศในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนดีขึ้น นักเรียนมีทักษะทางสังคมเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถลดค่าใช้จ่ายในการหาสื่อ/อุปกรณ์ ให้แก่ทุกโรงเรียนแล้วมาจัดหาสื่อ อุปกรณ์ที่สมบูรณ์ให้แก่ศูนย์โรงเรียน ในด้านครูผู้สอนก็สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตน และได้สอนวิชาที่ตนถนัด เนื่องจากในชั้นเรียนเดิมต้องสอนทุกวิชาและทุกคาบที่จัดในตารางสอน นอกจากนี้ยังสามารถมีครูที่เพียงพอครบชั้นเรียนและสามารถกระจายอัตราค่าจ้างครูไปช่วยเหลือโรงเรียนที่ขาดแคลนอื่นๆ ได้

โกศล ปราคำ และวัชรภรณ์ วัตรสุข (2536) ได้ศึกษารูปแบบการจัดโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก : ศูนย์โรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบศูนย์โรงเรียนที่นักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนรวมในโรงเรียนที่ตั้งศูนย์ทุกชั้นเรียน จำนวน 5 ศูนย์ โรงเรียนสมาชิกศูนย์ 7 โรงเรียน รวม 12 โรงเรียน และรูปแบบรวมชั้นเรียนที่นักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนรวมกันเป็นบางชั้นเรียนจำนวน 3 ศูนย์หลัก และ 3 ศูนย์รอง รวม 6 โรงเรียน โดยเป็นการรวมกันเฉพาะด้านวิชาการ ส่วนการบริหารด้านอื่นๆ ยังคงลักษณะเดิม และเป็นการรวมโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน มีสภาพภูมิประเทศ สภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน การคมนาคมค่อนข้างไม่มีปัญหา และระยะทางระหว่างโรงเรียนไม่เกิน 3 กิโลเมตร พบว่า ประการแรกนักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้กว้างขวางมากขึ้น โดยได้เรียนครบเนื้อหาทุกกลุ่มประสบการณ์เต็มเวลาที่กำหนดในหลักสูตร ได้มีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง ได้เรียนโดยกระบวนการกลุ่ม มีความสนุกสนาน มีชีวิตชีวา กระตือรือร้นในการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อน ๆ ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และถึงแม้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่อยู่ในเกณฑ์เดียวกับโรงเรียนศูนย์ แต่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็มีมากขึ้น ประการที่สองรูปแบบการจัดการศึกษาทั้ง 2 รูปแบบ สามารถแก้ไขปัญหาคาดแคลนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กได้ สามารถลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน และบังเกิดผลให้โรงเรียนสมาชิกศูนย์ประกาศเลิกล้มแล้ว จำนวน 2 โรงเรียน ประการที่สาม บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีพลังในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ถึงแม้จะต้องรับผิดชอบจำนวนนักเรียนที่มากขึ้น

แต่ครูผู้สอนก็มีความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจเพิ่มมากขึ้นในการเตรียมการเรียนการสอน มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดครูเข้าสอนได้ตรงตามความนัดและความสามารถ เฉพาะด้าน ประการที่สี่ผู้ปกครองคิดว่านักเรียนในปกครองพึงพอใจในการไปเรียนรวมศูนย์ และมีความก้าวหน้าทางการเรียนเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน โดยผู้ปกครองบางส่วนมีความเป็นห่วงในการเดินทางของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539) ได้ศึกษาผลของการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ช่วงปีการศึกษา 2536-2539 โดยสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียน ครูและนักเรียน ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ

1. ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก
2. อัตราส่วนนักเรียนต่อห้องของโรงเรียนมารวมมีอัตราต่ำมาก เมื่อมารวมกับโรงเรียนหลักและมีอัตราส่วนนักเรียนต่อห้องเหมาะสมมากขึ้น
3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การขาดแคลนครูลดลง ขวัญกำลังใจของครูดีขึ้น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น นักเรียนมีสังคมกว้างขึ้น งบประมาณ และทรัพยากรถูกใช้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น
4. อัตราการมาเรียนก่อนและหลังการยุบรวมโรงเรียนไม่ต่างกัน
5. นักเรียนโรงเรียนหลักและโรงเรียนมารวม มีความพึงพอใจมากขึ้น เพราะมีเพื่อนเพิ่มขึ้น ครูเพิ่มขึ้น

จุฑารัตน์ วิทยาขาว (2541) ศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา : ศึกษากรณีการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัญหา/อุปสรรคของการนำเอานโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยแบบสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกต ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ภาวะผู้นำ 3) ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ 4) การสื่อสารภายในองค์กร 5) ทรัพยากร 6) ลักษณะของหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการ และการดำเนินการจะมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรของสถาบัน ดังนั้นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะนี้จึงเกิดจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ การสื่อสารภายในองค์กร การขาดแคลนทรัพยากร และลักษณะความแตกต่างของแต่ละหน่วยงานนอกจากนั้นยังพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ อีก คือ สถาบันยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ



ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการเฉพาะ จึงมีปัญหาในเรื่องการประสานงาน การติดตามผล ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งมีลักษณะความเป็นธรรมชาติของการเป็นองค์กรแบบมหาวิทยาลัยที่มีความอิสระในการทำงานมาก และไม่มีสายการบังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารต้องปรับบทบาทโดยการเข้ามามีส่วนร่วมและใช้เวลาในการดำเนินการมากขึ้น ควรให้มีการคัดเลือกผู้นำด้านการประกันคุณภาพเป็นการเฉพาะ เร่งรัดให้มีการจัดหน่วยงานกลางของสถาบัน เพื่อทำหน้าที่ในการประสานงาน ติดตามผล ตลอดจนประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลให้ทั่วถึง จัดให้มีกลุ่มคนทำงานหรือผู้รับผิดชอบรองรับอยู่ทุกระดับ เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับผิดชอบควรได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ ตลอดจนควรจัดเตรียมงบประมาณเพื่อรองรับการขยายผลการดำเนินงานในอนาคต นอกจากนี้ สถาบันควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อทราบความก้าวหน้าในการดำเนินการของแต่ละคณะ อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในภาพรวมได้เร็วขึ้น

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม (2541) ได้ศึกษาความต้องการรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเห็นด้วยกับการใช้รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ในระดับมาก จำนวน 3 รูปแบบ คือ รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษา ศูนย์ปฏิรูปการศึกษา รูปแบบเครือข่ายวิทยากร และรูปแบบการยุบหรือล้มเลิกสถานศึกษา

วิโรจน์ จันทสิงห์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนบ้านมุกมัน โนนอุดมสามัคคีสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแก้งสนามนาง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การปฏิบัติงาน ปัญหา และการแก้ไขปัญหาการบริหารงาน ด้านงานวิชาการ มีการปฏิบัติที่สำคัญ คือมีการกำหนดแผนเพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ประชุมครูเพื่อมอบหมายกิจกรรมในการเรียน การใช้สื่อสอนซ่อมเสริม และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองประกอบบทเรียน การวัดและประเมินผลโรงเรียน ได้พัฒนาข้อทดสอบทุกภาคเรียน จัดส่งครูเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ทางด้านหลักสูตร ด้านงานบุคลากรการปฏิบัติงานได้จัดโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และมีการมอบหมายงานให้ทุกคนรับผิดชอบตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลมีการควบคุม กำกับ ติดตาม ดูแล และนิเทศอย่างใกล้ชิดสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่นเป็นระยะ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ปัญหาสำคัญที่พบ ด้านงานกิจการนักเรียน จัดบริการด้านอาหารกลางวันให้แก่ผู้เรียน โดยขอความร่วมมือจากกลุ่มแม่บ้านบ้านมุกมัน มาช่วยเหลือ ในด้านการประกอบอาหารแจกผู้เรียน รวมทั้ง ได้รับงบประมาณจากกลุ่มศิษย์เก่าเพิ่มเติมอีกด้วย ปัญหาสำคัญที่พบได้แก่การบริการด้านสุขภาพของผู้เรียนยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ครู อนามัย และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเฝ้าระวังรักษาสุขภาพของผู้เรียนให้ได้รับบริการรักษาสุขภาพ น้ำดื่มที่สะอาด สถานที่ปลอดภัย ด้านงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ

ได้มอบหมายให้ครูที่มีความรู้ ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน ด้านงานอาคารสถานที่ จัดบริเวณ อาคารสถานที่ให้เป็นสัดส่วน สะอาด สบาย ด้านงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน โรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนในเขตบริการอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการพบปะกับชุมชน ขอความคิดเห็นในเรื่องแผนการพัฒนา โรงเรียนอยู่เสมอ

ประวีติ สุทธิประภา (2543) ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนนาร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศ เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนนาร่องการประกันคุณภาพการศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 การวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ ด้านที่ 2 การออกแบบระบบสารสนเทศ ด้านที่ 3 การปฏิบัติตามระบบสารสนเทศ และด้านที่ 4 การกำกับ ติดตามและประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียน มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านที่ 2 และด้านที่ 4 ส่วนด้านที่ 1 และด้านที่ 3 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก และโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติงานสารสนเทศ ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

เพียงอาภา แดงสระน้อย (2544) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาและ ประเมินประสิทธิภาพระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา วิธีการวิจัยประกอบด้วย (1) การศึกษาเอกสาร (2) การศึกษาภาคสนาม (3) การสร้างระบบสารสนเทศและเขียนโปรแกรม และ (4) การทดลองใช้ระบบ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน แบ่งออกเป็น 4 หมวดหมู่ ได้แก่ ข้อมูลโรงเรียน ข้อมูล ครู ข้อมูลนักเรียน และข้อมูลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ที่พัฒนาใช้โปรแกรม Microsoft Access 2000 ผลการประเมินประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศพบว่า มีประสิทธิภาพทั้งยังได้รายงานที่เป็น ประโยชน์ในการสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

กัญญา ปุโรทกานนท์ (2544) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศ ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีขั้นตอน ของการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดความต้องการของระบบ ออกแบบระบบ ตรวจสอบระบบ พัฒนาและปรับปรุงระบบ ผลการวิจัย พบว่า ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับ มาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก และจากการ สอบถามความพึงพอใจของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ใช้

ระบบพบว่า ผู้ใช้มีความพึงพอใจต่อระบบการนำเข้าข้อมูล กระบวนการทำงานและผลลัพธ์หรือรายงานของระบบอยู่ในระดับมาก

สุทัศน์ ประสาธน์สุวรรณ (2544) ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก : ศึกษากรณีการยุบรวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แก้ไขปัญหา ขาดแคลนครูนักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การใช้งบประมาณและทรัพยากรที่คุ้มค่า นักเรียนมีสังคมที่เปิดกว้าง ประชาชนร่วมกิจกรรมโรงเรียนมากขึ้น แต่มีปัญหาอุปสรรคด้านค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียนไม่เพียงพอ การวางแผนรองรับบุคลากรทั้งผู้บริหารและครูของโรงเรียน ยุบรวม ตลอดจนด้านอาคารสถานที่ ยังไม่ชัดเจน การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ควรเริ่มตั้งแต่ความชัดเจนและความต่อเนื่อง ในด้านนโยบาย เกณฑ์และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนมาตรการส่งเสริมความมั่นใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะ โรงเรียนยุบรวม ส่งเสริมให้โรงเรียนหลักสามารถคิดค้นรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการภายใน ประสาน ประชาสัมพันธ์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน ได้เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนให้มากขึ้น

สุบรรณ วราชน (2544) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับผลการวิเคราะห์ พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารับรองจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นว่ามีเหมาะสมและจำเป็นมาก ที่ผู้บริหารควรจะมีคุณลักษณะ ในการนำไปปรับปรุงตนเองและเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับ

สวัสดี แก้วชนะ (2544) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ 5 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านส่งเสริมการสอน ด้านงานห้องสมุด และด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

พัชณี ญาวิระ (2544) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กรูปแบบศูนย์โรงเรียนอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ กล่าวว่าการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กันทุกด้านทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและการบริหารทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้กล่าวถึง สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กว่าส่วนใหญ่จะมีสภาพปัญหาของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการศึกษา เช่น ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ที่เป็นชนบทยากจน ห่างไกลความอุดมสมบูรณ์ ผู้ปกครองไม่ค่อยให้การสนับสนุน



ด้านการเรียนเท่าที่ควร ครูและผู้บริหารประมาณร้อยละ 70 ไม่ได้ตั้งบ้านเรือนอยู่ในหมู่บ้าน ต้องเดินทางไปกลับเป็นประจำ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนพอสมควร และมีทัศนคติว่าผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยเอาใจใส่

ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ว่าการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จัดอยู่ในข่ายไม่ซับซ้อนมากนัก เพราะจำนวนครูมีน้อย นักเรียนน้อยและเห็นว่าขนาดของกลุ่ม ครูในโรงเรียนมีผลต่อการร่วมใจสามัคคีกันทำงาน

บทธิ สิริ (2546) ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานจัดการศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็กแบบรวมเรียนช่วงชั้น ของศูนย์โรงเรียนสนปุลเย อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านสภาวะแวดล้อม ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กแบบรวมชั้นซึ่งเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ด้านปัจจัยนำเข้าครูมีการปรับปรุงแผนจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลต่อนักเรียนเสมอ และ นำผลการประเมินนั้นไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ด้านกระบวนการบริหาร โรงเรียนมีแผนงานจัดระบบงานให้บุคลากรปฏิบัติงานชัดเจนและมีแผนงานสอดคล้องกับ สภาวะแวดล้อมของโรงเรียน และด้านผลผลิต นักเรียนมีนิสัยที่ดีในการเสริมสร้างและอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม เพื่อหาความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยที่สร้างปัญหาให้กับสิ่งแวดล้อม

มนูญ ชัยพันธ์ (2546) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษา ขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความต้องการรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กในระดับมาก 3 รูปแบบ คือ รูปแบบการหลอมรวมชั้นเรียน รูปแบบการบูรณาการภายในช่วงชั้นและรูปแบบเครือข่าย

สุพัตรา ทรัพย์เสถียร (2546) ได้ศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้าน นโยบายและการปฏิบัติ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านลักษณะของบุคลากรและยังพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับ บุคลากรในโรงเรียน

พชณี ญาวิระ (2547) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางพัฒนา ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กรูปแบบศูนย์การเรียน อำเภอมะแม่ง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษาของศูนย์โรงเรียน มีส่วนร่วมในด้านวิชาการเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวางแผนการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การติดตามการประเมินผลการเรียนการสอน และการส่งเสริมการใช้ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน



เชาวนีย์ สายสุคติ (2547) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารกิจการนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 3 ด้านคือ วัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการนักเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกิจการนักเรียน กิจการนักเรียนโดยใช้เทคนิคเดลฟายศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญผลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำในการบริหารกิจการนักเรียนโดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งประเด็นความคิดเห็นที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกัน 85 ข้อ และประเด็นความเห็นที่ตัดทิ้งไป 19 ข้อทำให้ได้รูปแบบในการบริหารกิจการนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาจากผลของการวิจัย

เดชะ วีระตระกูล (2548) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า การบริหารงานวิชาการตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในงานวิชาการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารหลักสูตร ผู้บริหารและครูผู้สอนยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ไม่เพียงพอ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ใช้วิธีการประยุกต์และพัฒนาจากโรงเรียนอื่น ด้านการจัดการเรียนการสอน ครูยังมีไม่เพียงพอต่อชั้นเรียนและมีภาระงานอื่นอีกหลายด้าน ด้านการนิเทศการศึกษา ผู้บริหารและครูยังขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการนิเทศได้อย่างสม่ำเสมอ ด้านการวัดผลและประเมินผล ผู้บริหารและครูไม่เข้าใจในเรื่องการวัดผลและประเมินผล ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 แนวทางการพัฒนางานวิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารมีการพัฒนาให้ความสนใจและปฏิบัติงานด้านวิชาการให้มากขึ้น

สมบัติ บุญเกิด (2548) ได้ศึกษาประสิทธิผล โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยจำแนกตามประสบการณ์บริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำนวนครูตามเกณฑ์และวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ การแก้ปัญหาภายในสามารถแก้ปัญหาได้ ด้านความสามารถในการผลิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทัศนคติที่ดีมีผลในทางบวกมีความสามารถพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าอยู่ ในการเปรียบเทียบประสิทธิผลระหว่างโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่ามีประสบการณ์มากกว่า จะสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้ดีกว่า

ชัยสิทธิ์ เลิศไกร (2548) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินการตามโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ถึงสภาพการดำเนินงาน ปัญหาการดำเนินงาน แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการจัดหาหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน จัดทำห้องคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ แก้ปัญหาขาดแคลนครู วางแผนการดำเนินงานปฏิทินการปฏิบัติ

ที่ชัดเจนและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โรงเรียนจัดหางบประมาณ องค์การบริหารส่วนตำบล บริษัทเอกชนมาช่วยสนับสนุน จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและใช้สื่อช่วยสอน เช่น บทเรียนสำเร็จรูป ภูมิปัญญาชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชนมาเสริมการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาครู โรงเรียนควรสร้างความตระหนักให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์ปัญหาความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องได้รับการพัฒนา และจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งครูเข้ารับการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการนิเทศ ติดตามผล โรงเรียนควรสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจัดทำแผนการนิเทศหรือปฏิทินการนิเทศที่ชัดเจนและใช้ความเป็นกัลยาณมิตรในการนิเทศ ด้านการซ่อมแซมอาคารเรียน โรงเรียนควรขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรมาช่วยซ่อมแซมอาคาร และสิ่งก่อสร้างภายในสถานศึกษาของโรงเรียนงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรท้องถิ่น และจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้สำหรับการซ่อมแซมอาคารเรียนและสิ่งก่อสร้าง

สันติ รุ่งสมัย (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และการบริหารตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างความเข้มแข็ง และยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น ควรดำเนินงานบริหารจัดการดังนี้คือ ด้านวิชาการควรปรับหลักสูตรสนับสนุนสื่อ ปรับปรุงระบบเทคโนโลยี การนำนวัตกรรมการสอนมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงห้องสมุดให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพ การบริหารงบประมาณควรจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับสภาพจริง ของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารบุคคลควรมีการพัฒนาครูต้นแบบ ครูมืออาชีพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การศึกษาทดลอง โครงการครูพิเศษหมุนเวียนในโรงเรียนขนาดเล็ก (Mobile Teacher) และการสนับสนุนบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานธุรการ การเงินและพัสดุแก่โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทั่วไปควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารคนที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน การสร้างกำลังใจ แก่บุคลากรโรงเรียนขนาดเล็กและนำไปโครงการสำเร็จรูปต่าง ๆ มาใช้เพื่อแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ปฏิบัติงานธุรการการเงิน ด้านนวัตกรรมที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กควรนำมาใช้หรือขยายผล ได้แก่ นวัตกรรมสื่อการเรียน E-Book นวัตกรรมสื่อ RIT นวัตกรรมการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม นวัตกรรมการสอน แบบ Mobile Teacher ครูสอนเวียนในโรงเรียนขนาดเล็ก นวัตกรรมการสอนแบบ Mobile Unit รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ และนวัตกรรมการประเมินมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549) ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ ทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 33 องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย แกนนำ/ผู้นำเครือข่าย สมาชิกเครือข่าย บทบาทหน้าที่/ภาระหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ ขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ 3 คือ กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา การระบุจุดหมายหรือเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินผล และการรายงานผล องค์ประกอบหลักที่ 4 คือ คุณลักษณะที่ดีของแกนนำ ประกอบด้วย มีบุคลิกภาพ กระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรับผิดชอบ และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ องค์ประกอบหลักที่ 5 คือ เทคนิควิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง

2. ผลการประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่าอยู่ในระดับมากถึง 5 องค์ประกอบ และ 33 องค์ประกอบย่อย ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง อยู่ในระดับมาก มีประโยชน์มากในการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษา และมีความเหมาะสมมากในการนำไปปฏิบัติ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ เป็นแนวคิดและหลักการส่วนที่ 2 เป็นโครงสร้างระบบงานส่วนที่ 2 เป็นขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะการเตรียมการดำเนินงาน ระยะดำเนินงานตามแผนระยะ การตรวจประเมินผล การปฏิบัติงาน และระยะสรุปผลการดำเนินงาน

วิไลวรรณ แซ่ซ้อ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ศึกษาและเปรียบเทียบความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์และรายได้ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านการสูญเสีย ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคน พบว่า ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประสบการณ์ และรายได้ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มี



ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความוותแท้ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านความสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนน้อยกว่าส่วนครูที่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท กับรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาทขึ้นไป มีความוותแท้ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านความสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนมากกว่าครูที่มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาทขึ้นไป

อภิสิทธิ์ พันธูปาล (2550) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนางานตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา และรูปแบบการพัฒนางานตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก สำรวจจากแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่เป็นคณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพของสถานศึกษาพบว่า ปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา ด้านผู้เรียนในภาพรวม มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณมีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์มีปัญหา ด้านครูในภาพรวมพบว่า มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีปัญหา ด้านผู้บริหารในภาพรวม พบว่ามาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีปัญหา รูปแบบการพัฒนางานตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 ถึงมาตรฐานที่ 7 วิเคราะห์สภาพปัญหา/ข้อเสนอแนะของ สมศ. วางแผนการพัฒนาคูณธรรม จริยธรรมและค่านิยม สุขอนามัยและสุขภาพจิต สุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ทักษะการคิด ทักษะในการแสดงหาความรู้ ทักษะในการทำงาน เป็นทีม โดยดำเนินกิจกรรม/โครงการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายให้ผู้เรียนฝึกคิด ฝึกการประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ติดตามผลประเมินผล และรายงานผลมาตรฐานที่ 8 ถึงมาตรฐานที่ 9 วิเคราะห์สภาพปัญหา/ข้อเสนอแนะของ สมศ.วางแผนการจัดหาครูและพัฒนาคูณ และพัฒนาคูณครูคูณอาชีพ ประสานความร่วมมือ และขอการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดหาครูเข้าอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ติดตาม ประเมินผล รายงานผล มาตรฐานที่ 10 มาตรฐานที่ 14 วิเคราะห์สภาพปัญหา/ข้อเสนอแนะของ สมศ. วางแผนการพัฒนาผู้บริหาร ดำเนินการพัฒนาคูณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ พัฒนาระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในระบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงาน พัฒนาการจัดระบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดสภาพแวดล้อมบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน พัฒนาสื่อ



การเรียนการสอนและหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาระบบกลไก และกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ติดตามผล ประเมินผล รายงานผล

### งานวิจัยต่างประเทศ

สปาร์ค (Spark, 1960) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารในระดับไฮสคูล ในรัฐเคนตักกี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเข้าใจในการบริหารได้ดีกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

โรบินสัน (Robinson, 1996) ศึกษาถึงการใช้ TQM ในการศึกษา ที่จะเป็นการสร้างพลังใจให้แก่โรงเรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำและการฝึกอบรม และการพัฒนาในการนำปรัชญา TQM ไปใช้ เป็นการศึกษากรณีศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพในโรงเรียนหนึ่งในรัฐนิวเซาท์เวลส์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสารและการสังเกต มีคำถามการวิจัยคือ 1) จุดเน้นของโรงเรียนคืออะไร 2) อะไรเป็นกลยุทธ์ภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการนำ TQM มาปฏิบัติ 3) คุณลักษณะของพันธะสัญญาของโรงเรียนคืออะไร 4) กลยุทธ์การพัฒนาและการฝึกอบรมอะไรที่นำไปใช้ 5) อะไรที่นำมาใช้เพื่อดูแลความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่าจุดเน้นของโรงเรียนคือเน้นที่คุณภาพการเรียนการสอน กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน คือ การสร้างทีมในการแก้ปัญหา ความร่วมมือในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจ การเสริมแรงใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ การให้โอกาส การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานและผู้ปกครอง สำหรับพันธะสัญญาคือ การมีวิสัยทัศน์ การเน้นที่ลูกค้า การร่วมตัดสินใจ และการเสริมแรงใจให้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยังดำเนินการไม่เพียงพอในการสนับสนุนกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือ การตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและข้อเท็จจริง และการจัดเตรียมเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้นำ สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาและการฝึกอบรมนั้น เน้นให้มีแผนพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล และในประเด็นสุดท้ายในเรื่องกลยุทธ์เพื่อดูแลความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองนั้น เน้นวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ มีการดูแลให้ผู้ปกครองได้เข้ามาร่วมกัน เป็นทีม จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน

บอฟ (Bof, 1997) ศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการประถม ศึกษาในบราซิล ศึกษาเฉพาะสถานศึกษาในเทศบาล Rondonopolis ในประเทศบราซิล เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพตามโครงการการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นโครงการนำร่องที่จะปรับปรุงคุณภาพและความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดเทศบาล 11 แห่ง โดยเฉพาะในเรื่องการตกต่ำขึ้นและการลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน โครงการดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ให้หน่วยงานที่ปรึกษาฝึกอบรมผู้บริหารและครูผู้ร่วมงาน ขั้นตอนที่ 2 คือกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะอบรมผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษา

กรณีตัวอย่างสถานศึกษา 5 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า โครงการการบริหารคุณภาพนำไปใช้ได้มีรูปเพียง 4 แห่ง และพบว่าปัญหาสำคัญๆ ในการนำไปใช้คือ 1) การต่อต้านจากผู้มีส่วนร่วม เนื่องจากมีความสงสัยและความไม่เข้าใจเกี่ยวกับโครงการการบริหารคุณภาพ 2) ผู้บริหารและผู้ประสานงานครู ขาดความรู้ที่เพียงพอต่อแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารคุณภาพ 3) การถกเถียงอภิปรายเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนดำเนินการไม่เพียงพอ 4) เวลาไม่เพียงพอสำหรับผู้บริหารและผู้ประสานงานครูที่จะจัดให้กิจกรรมปกติดำเนินไปสอดคล้องกับกิจกรรมของการบริหารคุณภาพ อย่างไรก็ตาม สำหรับการรับรู้ที่จะเป็นตัวกระตุ้น ได้แก่ 1) พันธะสัญญาของผู้นำ รวมทั้ง ครูใหญ่ และเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา 2) สิ่งที่ปรากฏชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงแรกๆ เช่น การปรับปรุงองค์การ และการลดลงของการตกซ้ำชั้นและการลาออกกลางคันของนักเรียนจากการศึกษาพบว่า การต่อต้านของผู้ปฏิบัติงานลดลง เมื่อเวลาผ่านไป และในที่สุดจะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

Bauerly Kopel (1997) ศึกษาเกี่ยวกับการนำหลักการ TQM มาใช้กับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในรัฐมินนิโซต้า โดยให้คำจำกัดความ TQM ว่าเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำคัญของลูกค้า มีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ต้องมีภาวะผู้นำ มีกระบวนการเรียนและการประเมินผล มีระบบคิด และมีการฝึกอบรม คำถามสำหรับการวิจัยคือ 1) หลักการของ TQM นำไปใช้กับสถานศึกษาในรัฐมินนิโซต้ามาน้อยเพียงใด 2) อะไรเป็นอุปสรรคต่อการนำหลักการคุณภาพไปใช้ และอะไรเป็นสิ่งที่ช่วยให้นำไปใช้ได้ ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงแรกเป็นการสำรวจเชิงปริมาณกับสถานศึกษาที่อ้างว่าใช้หลักการ TQM โดยสำรวจจากครู 15 คน และผู้บริหารจาก 10 โรงเรียน โดยใช้การรายงานตนเอง ช่วงที่ 2 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำผลจากช่วงแรกมาศึกษาเชิงลึก ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์จากสถานศึกษาในช่วงแรก ซึ่งคัดเลือกมา 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) หลักการของ TQM ทั้ง 7 ข้อ สถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติแต่ในระดับที่แตกต่างกัน และพบว่าไม่มีสถานศึกษาใดที่ใช้หลักการทั้ง 7 ข้ออย่างสมบูรณ์ 2) หลักการบางข้อไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากขาดการฝึกอบรม ขาดความเข้าใจเบื้องต้นและการฝึกอบรมที่จัดก็ดำเนินการเป็นส่วนๆ ไม่เพียงพอ 3) สิ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติงานคือ ภาวะผู้นำและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับอุปสรรค ได้แก่ เรื่องของเวลา ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม

Rowley S.D. และ Nielsen (1997) ได้ศึกษางานวิจัยในประเทศเบลลิส โคลัมเบีย และสหรัฐอเมริกา ในการที่จะพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กที่สอนแบบรวมชั้น (Multi-grade School) งานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดสรุปว่าการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาแบบรวมชั้น (Multi-Grade School) ให้มีคุณภาพนั้นสถานศึกษาต้องจัดการกับเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการ ให้สมบูรณ์ซึ่งได้แก่ การดำเนินการในชั้นเรียน ครู นักเรียน และชุมชน ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการในการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้น (Multi-Grade School) 6 ประการดังนี้

1. การรวมนักเรียนในแต่ละชั้นให้ร่วมเรียนรู้ด้วยกันนั้นต้องได้รับความเห็นชอบอย่างถูกต้องตามกฎหมาย
2. ผลประโยชน์และคุณค่าของการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นควรจะได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง
3. แนวทางการรวมชั้นเรียนที่ดีควรได้รับการเผยแพร่ให้รู้จักกัน โดยทั่วไป
4. ครูที่จัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นควรได้รับการฝึกอบรมให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. แหล่งการศึกษาคว้นคว่าได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้น
6. ผู้บริหารควรที่จะสามารถจัดการกับการศึกษาที่เป็นแบบรวมชั้นได้อย่างเป็นระบบ

Rushell V. and other (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาขนาดเล็กในรัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ทีมงานหลักของสถานศึกษาประถม 6 แห่งสรุปได้ว่าโครงสร้างของการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นมีความยุ่งยากมาก มีความซับซ้อนมากกว่าสถานศึกษาที่สอนเป็นรายระดับชั้น ครูมีความลำบากอย่างมากในการสอนนักเรียนที่มีระดับพัฒนาการและระดับอายุที่แตกต่างกัน และต้องรับภาระงานที่มากขึ้นในการจัดการ และวางแผนในชั้นเรียน ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนเสนอแนะให้ลดความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นลงอีกด้วย

Odyek Ocen, Margaret (2000) ได้ศึกษาถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา The Colombian Escuelas Nueva Program สำหรับสถานศึกษาประถมศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อตัดสินใจนำเสนอแนวทางการสอนแบบรวมชั้น (Multi-grade School) ให้แก่สถานศึกษาที่อยู่ในถิ่นทุรกันดารห่างไกลความเจริญซึ่งสถานศึกษาเหล่านั้นมีความจำเป็นที่ต้องใช้แนวทางการสอนแบบรวมชั้นด้วยเหตุผล 3 ประการดังนี้

1. เนื่องจากเด็กในถิ่นทุรกันดารห่างไกลความเจริญไม่ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครบวงจร

2. กระบวนการเรียนการสอนไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร
3. หลักสูตรไม่มีความสัมพันธ์กับชีวิตจริงของผู้เรียน

โปรแกรมการพัฒนาการสอนแบบรวมชั้น (Multi-grade Teaching Program) ได้นำไปทดลองใช้ในกลุ่มสถานศึกษาสองกลุ่มและมีแผนจะขยายออกไปให้มากขึ้น ในการพัฒนาการใช้โปรแกรมดังกล่าวนี้จะมีการจัด Workshop เพื่อร่วมกันพิจารณาแก้ปัญหาการใช้โปรแกรมดังกล่าว และให้นักการศึกษาได้ร่วมมือกันพัฒนาโปรแกรมตลอดจนกำหนดแนวทางการเรียนรู้สำหรับการนำไปใช้ในห้องเรียนด้วย โดยให้แนวทางการนำไปใช้ในห้องเรียนที่เหมาะสมเฉพาะ



แต่ละรายวิชา การศึกษาของผู้วิจัยพบว่าการใช้โปรแกรมการสอนแบบรวมชั้น (Multi-grade Teaching Program) ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการปรับนโยบายพัฒนาหลักสูตรอบรมครู และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นด้วย

Griffin (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างทางการบริหารซ้อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนี้จะดำเนินการได้ดี ถ้าได้ดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน คือ

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. ให้โรงเรียนได้มีโอกาสได้รับการพัฒนา
3. เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับท้องถิ่น
4. เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย
5. จัดตารางการเรียนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการสอน
6. ครูจัดการเรียนการสอนโดยการคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน
7. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน
8. การวัดและประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับ

ตัวนักเรียน

Taylor, J. (1988) ได้ศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียนของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบหัวหน้าฝ่ายกิจการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่าผู้ที่เข้าร่วมการวิจัยมีภาวะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Ridout (1997) ได้ทำการศึกษาแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรัฐนิวฟาว์แลนด์ และรัฐลาบราดอร์ ผลปรากฏว่าในโรงเรียนขนาดเล็กมีการมอบอำนาจจากรัฐบาลไปสู่โรงเรียนน้อยมาก และการมอบอำนาจในเรื่องงบประมาณปฏิบัติได้ดีกว่าการมอบอำนาจในเรื่องการบริหารบุคคล

John, D.T. (2001) ได้ศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กและความยุติธรรมของสังคมต่อเอกสารของโรงเรียนในชีวิตของเยาวชนในเมืองนิวยอร์ก พบว่า การเคลื่อนไหวของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการเรียนกระทบต่อการรวบรวมและเผยแพร่การทำระเบิดปรมาณูของชีวิตของคนหนุ่ม การเคลื่อนไหวของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพทางการเรียนโดยการเพิ่มกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเรียนทั้งครู นักเรียนที่จบไปแล้ว และนักเรียนปัจจุบัน ต่างมีความคิดเห็นเหมือนกัน และพยายามเพื่อสร้างบทบาทของพวกเขา ในการกระทำที่มีจุดมุ่งหมายและปัจจัย เช่นการแข่งขันห้องเรียน เพศ มีอิทธิพลต่อนโยบายการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กตามวาระกรรมการศึกษาก่อน การเรียน การเมือง ของเยาวชน



Barnhart (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การจัดการศึกษาล้มเหลว เมื่อพิจารณาจำแนกโรงเรียนเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่อยู่ชนบท และโรงเรียนที่มีความพร้อมทางทรัพยากรบริหาร โดยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากกรณีตัวอย่าง 2 กรณี ผลปรากฏว่า

1. การรับทราบสภาพปัญหาทางการเงินของโรงเรียน ของผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันบางกลุ่มรับทราบข้อมูลละเอียด บางกลุ่มรับทราบทั่วไป และบางกลุ่มรับทราบอยู่ในวงจำกัด
2. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจะมอบภาระเรื่องงบประมาณว่าเป็นเรื่องที่รัฐจะต้องรับภาระ
3. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจะมอบและดำเนินการที่จะสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนบ้าง แต่ก็เฉพาะโรงเรียนของตัวเองเท่านั้น
4. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนรับทราบและตระหนักดีว่าการที่โรงเรียนมีขนาดเล็ก มีแนวโน้มที่จะมีความเสี่ยงเรื่องภาระค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า
5. ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนรู้ว่าคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่มีดีในเรื่องของหลักสูตรและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

Hernandez (2001) ได้วิจัยเรื่อง “The Quality Management in Education : The Application of TQM in a Texas School District” ได้กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เหมือนกับรูปแบบประสิทธิผลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร ศึกษาและนำเสนอการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในการประเมินโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในการประเมินโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรน้อยกว่า 5 ปี มีนักเรียน 13,000 คน ใน 14 โรงเรียน ผู้ใช้ข้อมูล คือ ผู้บริหารคณะกรรมการโรงเรียนครู ผู้สนับสนุน และผู้ปกครอง ข้อมูลที่บอกข้อกำหนดและสิ่งที่ดีของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร กระบวนการใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร กับผู้บริหารใหม่การอบรมครู การปรับปรุงห้องเรียนอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงการประชุมอย่างต่อเนื่อง ในระดับผู้บริหารและครู วิธีการที่จำเป็นของการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในทางที่ดีของวัฒนธรรมโรงเรียน การลาออกต่ำวิธีการเป็นระบบ การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของลูกค้า

Hirtz, P.D. (2002) ได้วิจัยเรื่อง “Effective Leadership for Total Quality Management” การศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในระดับประถมศึกษา กิจกรรมการผลิตและการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและการใช้เครื่องมือการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร สสำรวจการเตรียมโดยใช้แบบสอบถามหลายปัจจัยของภาวะผู้นำและการประเมินตนเอง ในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรใช้เกณฑ์เบลคริจโดยใช้ Mail จัดอันดับ

โดยใช้วิธีพยากรณ์ถดถอยผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ มากกว่า รูปแบบภาวะผู้นำและวิธีการ จัดการคุณภาพ มีนัยสำคัญที่  $< 0.01$  รูปแบบการปฏิรูปของภาวะผู้นำ และการให้รางวัลในสถานการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก เป็นปัจจัยการจัดการคุณภาพและ วิธีการจัดการคุณภาพรูปแบบของธุรกิจของภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ทางลบของปัจจัยการจัดการคุณภาพ

Maria, H. (2007) ได้ศึกษาความต้องการเรียนภาษาอังกฤษในโรงเรียนระดับไฮสคูลพบว่า ในเวลา 4 ปีในการสอนระดับสูงของโรงเรียนขนาดเล็กจากการสัมภาษณ์ ข้อสังเกตครูผู้สอน ภาษาอังกฤษในโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียนด้านคุณภาพการเรียนมีการเปลี่ยนแปลงโดยการผลิตแบบฝึกหัดซึ่งประกอบด้วย โปรแกรมการดูแล ที่ใช้ทฤษฎีการทำซ้ำ และทฤษฎีด้านทวนผลลัพท์ ของการเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์จากโปรแกรมในโรงเรียนขนาดเล็ก

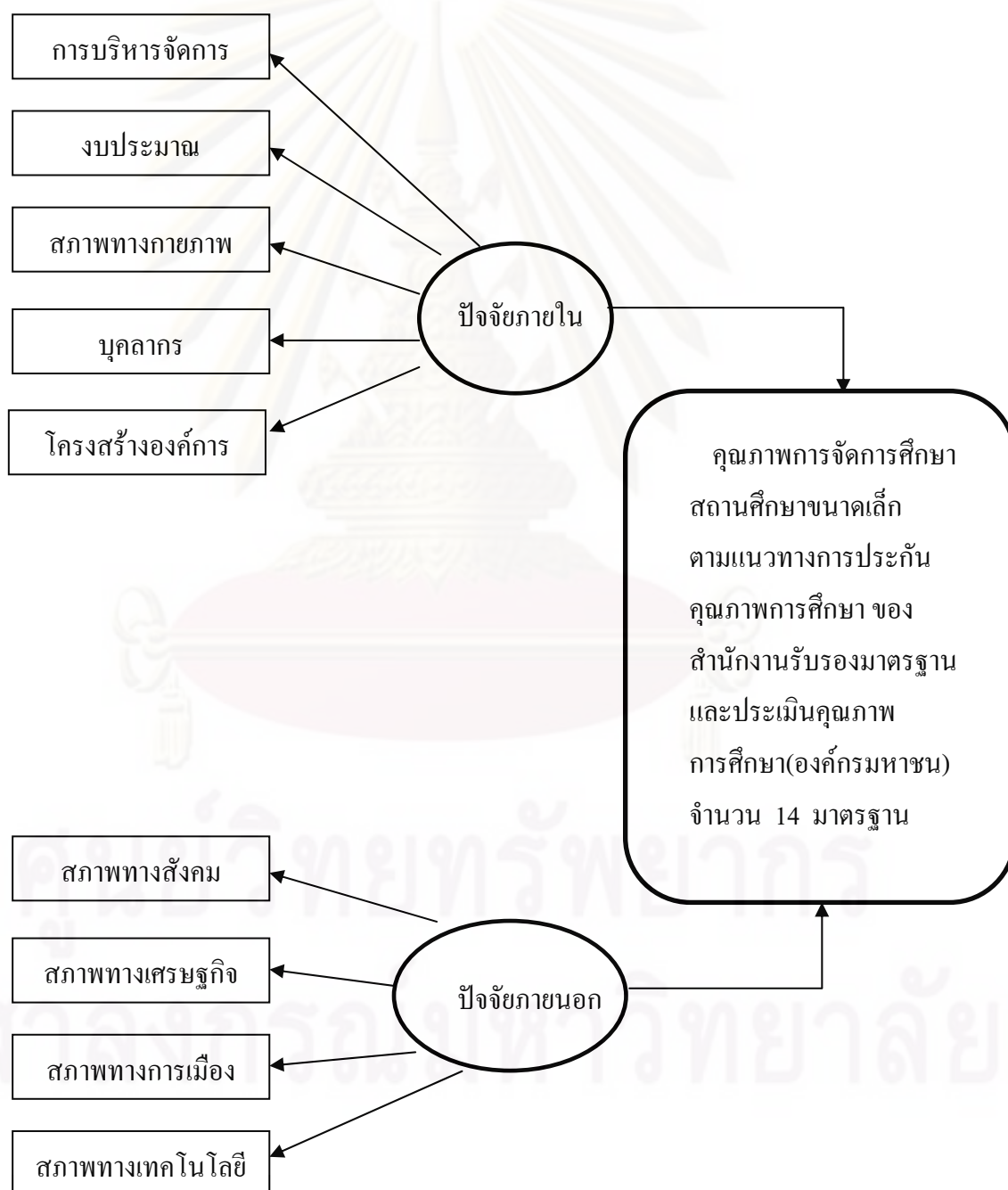
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ตั้งแต่สภาพองค์ประกอบของปัจจัยภายนอก ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร สภาพทางกายภาพ งบประมาณ ลักษณะองค์การ และกระบวนการบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพ จึงทำให้สนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการศึกษาในเบื้องต้น โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ จากแนวคิดของ Kast and Rosenzweig,(1988) ลูเนนเบิร์ก และ ออสตริน (Lunenbug and Ornstein, 1996) มากรอบแนวคิด ตามทฤษฎีระบบเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาถึงตัวแปรที่สำคัญต่าง ๆ สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงสาเหตุของการจัดคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ประกอบด้วย ขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับอิทธิพลสำหรับการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ใน องค์การ

1.2 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับระบบการประกัน คุณภาพในสถานศึกษา

1.3 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา ใน โรงเรียนขนาดเล็ก

1.4 จัดทำต้นร่างรูปแบบเส้นทางการอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุสำหรับคุณภาพของ สถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.5 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในขั้นตอนที่ 1 แล้วกำหนดเป็น ปัจจัยองค์ประกอบของคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพ ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก จากโรงเรียนต้นแบบที่เป็น โรงเรียนขนาดเล็ก ที่ จัดการศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

2.1 นำปัจจัยองค์ประกอบในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสังเคราะห์เพื่อกำหนดตัว แปรที่เกี่ยวข้อง

2.2 สอบถามความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาด เล็กและจัดการศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็น โรงเรียนที่ได้รับรางวัล พระราชทาน ในปีการศึกษา 2551 เพื่อกำหนดตัวชี้วัด ที่สังเกตได้ สำหรับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะ เป็น สาเหตุในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยใช้การเลือกแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น เป็นการเลือก โดยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกโรงเรียนที่เป็น โรงเรียน ต้นแบบของการจัดการศึกษาเพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลเชิงลึก ในการพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสถานศึกษาดังนี้

1) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ไม่เกิน 3 ปีซ้อนหลัง



2) มีผลการประเมินจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
ในรอบแรก อยู่ในระดับดี

3) เป็นโรงเรียนในระดับประถมศึกษา

4) เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) เป็นโรงเรียนที่สามารถให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็น  
อย่างดี

ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอโรงเรียนที่ใช้เป็นกรณีศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนในระดับชั้น  
ประถมศึกษา ตามเงื่อนไขที่กำหนด ให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ความเห็นและพิจารณาความ  
เหมาะสม

2.3 ผู้วิจัยได้รับการอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เก็บรวบรวมข้อมูล  
จากโรงเรียนต้นแบบที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบที่มีความสัมพันธ์ สำหรับการศึกษ  
ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

2.4 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล จากการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึก จาก  
ผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู และผู้ปกครอง เพื่อนำประเด็นต่าง ๆ พัฒนาเป็นตัวชี้วัดของปัจจัย  
ความสัมพันธ์ที่ใช้ในการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา**

จากการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัด  
การศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก จากโรงเรียนต้นแบบที่เป็น โรงเรียนขนาดเล็ก ที่จัดการศึกษา มี  
คุณภาพเป็นที่ยอมรับ

3.1 ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มี  
ความสัมพันธ์กัน

3.2 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ หากตัวแปรใดผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า ไม่  
เกี่ยวข้องหรือมีค่าน้ำหนักคะแนนน้อยกว่า 2 ตัวแปรนั้นจะถูกตัดทิ้ง โดยใช้เครื่องมือ ที่  
เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพการจัดการศึกษาใน  
สถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ คือ มีความเหมาะสมมากที่สุด มี  
ความเหมาะสมมาก มีความเหมาะสมปานกลาง มีความเหมาะสมน้อยและ มีความเหมาะสมน้อย  
ที่สุด ซึ่งมีค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

มีความเหมาะสมมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	5
มีความเหมาะสมมาก	มีค่าเท่ากับ	4
มีความเหมาะสมปานกลาง	มีค่าเท่ากับ	3
มีความเหมาะสมน้อย	มีค่าเท่ากับ	2
มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1

โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารศึกษาศานศึกษาขนาดเล็ก หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1) ดร.สมเดช สีแสง           | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1                 |
| 2) ดร.สมเกียรติ บุญรอด      | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1                  |
| 3) ดร. วสันต์ นาวเหนียว     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุทัยธานี เขต 1                  |
| 4) ดร.สยาม สุ่มงาม          | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท         |
| 5) ดร.ธีรยุทธ ภูเขา         | ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุทัยธานี เขต 2                |
| 6) ผศ.ดร.ไพศาล สรรสรวิสุทธิ | อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 7) ผศ.ดร.บัญญัติ ชำนาญกิจ   | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์                 |
| 8) ดร.พรเทพ ฐัฒน            | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์                 |
| 9) ดร.ปรารธนา โกวิทยางกูร   | อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                     |
| 10) ดร.วสันต์ ทองไทย        | อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                   |

3.3 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ หากตัวแปรใดของผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นที่ไม่เกี่ยวข้องหรือมีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50 ตัวแปรนั้นจะถูกตัดทิ้ง

3.4 จัดทำต้นร่างรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** ตรวจสอบความสัมพันธ์ของรูปแบบตัวแปรที่เป็นเหตุ กับตัวแปรตามของแปร ซึ่งเป็นปัจจัยสำหรับการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลสำหรับคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

4.1 สร้างเครื่องมือเพื่อวัดตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงทั้งหมดตามโมเดลสมมุติฐาน

4.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ศึกษาโครงสร้างของแบบสอบถามและคู่มือการใช้เครื่องมือ

4.2.2 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

พิจารณา แล้วนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

4.2.3 ตรวจสอบความตรง (Validity) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม สำหรับ ตัวแปรที่เป็นสาเหตุกับเนื้อหาสิ่งที่จะใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1) ดร.สมเดช สีแสง      | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1         |
| 2) ดร.สมเกียรติ บุญรอด | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1          |
| 3) ดร.วสันต์ นาวเหนียว | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 1         |
| 4) ดร.สยาม สุ่มงาม     | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท |
| 5) ดร.ธีรยุทธ ภูเขา    | ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 2       |

โดยลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นตรงกับเนื้อหา  
 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นตรงกับเนื้อหา  
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

ให้นำคะแนนมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง หากค่าที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าข้อความนั้นมีความตรงกับเนื้อหา หากข้อความใดมีค่าต่ำกว่า 0.5 ข้อความนั้นก็จะถูกตัดออกไป

4.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยของข้อความ

4.2.5 หลังจากปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายแล้ว จึงตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ทดลองเก็บรวบรวมทางไปรษณีย์ จากโรงเรียนที่ไม่ได้รับการคัดเลือก ให้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 โรงเรียน แล้วนำมาวิเคราะห์ ค่าความเที่ยง โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ ด้านตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (EE) เท่ากับ 0.92 สภาพแวดล้อมทางสังคม(ES) เท่ากับ 0.82 สภาพแวดล้อมการเมือง (EP) เท่ากับ 0.87 สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี (ET) เท่ากับ 0.80 โครงสร้างขององค์กร(SO) เท่ากับ 0.93 บุคลากร(PN) เท่ากับ 0.95 สภาพทางกายภาพ(CT) เท่ากับ 0.79 งบประมาณ(BG) เท่ากับ 0.90 การบริหารจัดการ(AM) เท่ากับ 0.97 รวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98

4.2.6 นำไปเก็บรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในระยะนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 10,877 โรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 42-43) ผู้วิจัยจะใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้อัตราความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ คือ 5% ได้กลุ่มตัวอย่าง 374 โรงเรียนและผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพิ่มเติมจำนวนร้อยละ 10 สำหรับความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 411 ฉบับ ซึ่งเป็นไปตามการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล นั้น ควรใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเท่ากับหรือมากกว่า 100 หากกลุ่มตัวอย่าง มีขนาดต่ำกว่า 100 จะพบว่ามีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานในการทดสอบไค-สแควร์ เพราะจะทำให้ไค-สแควร์ มีค่าสูง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538 : 46) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง จำนวน 368 ฉบับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ วิเคราะห์โดยการตรวจสอบและตีความข้อมูลจากการจัดทำบันทึกภาคสนามและการทำดัชนี (Index) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการจำแนกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) การเปรียบเทียบข้อมูล (Comparison) และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของการแจกแจงของตัวแปร โดยหาค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS for Windows สำหรับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) และสำหรับแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ /สภาพที่เป็นจริง วิเคราะห์โดย ค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้น แปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม โดยใช้เกณฑ์ดังนี้



ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ /สภาพที่เป็นจริงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ /สภาพที่เป็นจริงมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ /สภาพที่เป็นจริงปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ /สภาพที่เป็นจริงน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ /สภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตาราง

3. วิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นรายคู่ เป็นการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดใน โมเดลเพื่อให้ได้เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

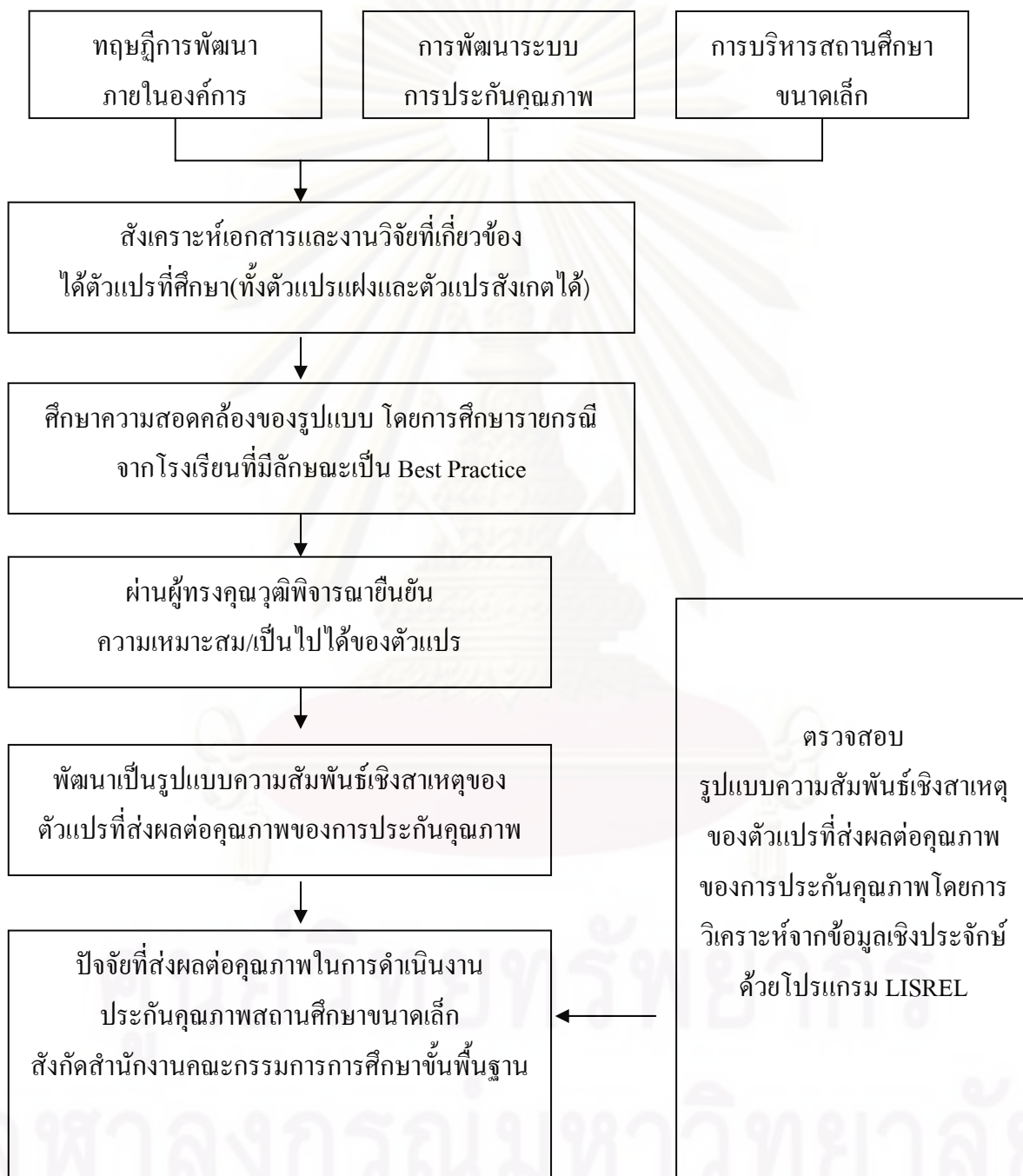
4. ตรวจสอบความตรงของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้องคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index - GFI) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ของค่าประมาณ ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R - Square) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows) ถ้าผลการตรวจสอบของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ามีความสอดคล้องกันก็จะสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปร หากผลการตรวจสอบพบว่า โมเดลสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับแต่งโมเดลโดยอาศัยความรู้เชิงทฤษฎีและคำแนะนำจากโปรแกรมลิสเรลเพื่อให้ได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อศึกษาเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาของปัจจัยส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัย จึงจัดลำดับขั้นตอนของการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอแยกเป็น 4 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเชิงคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่จัดการศึกษามีคุณภาพ สำหรับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 2** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 3** สภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาตามตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้บริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเชิงคุณภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่จัดการศึกษามีคุณภาพ  
สำหรับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพโดยยึดเกณฑ์ในการคัดเลือก  
สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีคุณภาพ ดังนี้

1. เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2551
2. เป็นโรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดี
3. เป็นโรงเรียนที่ยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลแสดงจำนวนโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี  
การศึกษา 2551

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษา  
ประจำปีการศึกษา 2551 แยกตามกลุ่มจังหวัด

กลุ่มจังหวัด ที่	ขนาด	สถานศึกษา	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
1	เล็ก	โรงเรียนชุมชนวัดบางไกรใน	บางกรวย	นนทบุรี	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนบ้านดงเกตุ	สามพราน	นครปฐม	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนหอแซฟฟูปถัมภ์	สามพราน	นครปฐม	สช.สป.
2	เล็ก	โรงเรียนบ้านบางแง	โลกโพธิ์	ปัตตานี	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนนิคมพัฒนาฝั่ง 6	มะนัง	สตูล	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนอนุบาลปัตตานี	เมืองปัตตานี	ปัตตานี	สพฐ.
3	เล็ก	โรงเรียนบ้านเกาะเสือ	ปากพะยูน	พัทลุง	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนพลวิทยา ระบบสองภาษา	หาดใหญ่	สงขลา	สช.สป.
	ใหญ่	โรงเรียนวิเชียรชม	เมืองสงขลา	สงขลา	สพฐ.
4	เล็ก	ไม่มีสถานศึกษาเข้ารับการประเมิน			
	กลาง	โรงเรียนบ้านท่าเรือ	ถลุง	ภูเก็ต	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนธาตวนุสรณ์	หัวขุด	ตรัง	สช.สป.
5	เล็ก	โรงเรียนวัดช่องลาก (โศคลากประชาพัฒนา)	บ้านคา	ราชบุรี	สพฐ.
	กลาง	ไม่มีสถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน			
	ใหญ่	โรงเรียนปรีดิรังสรรค์	เมืองเพชรบุรี	เพชรบุรี	สช.สป.



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลุ่มจังหวัด ที่	ขนาด	สถานศึกษา	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
6	เล็ก	โรงเรียนวัดสวนทองรวมมิตร	มวกเหล็ก	สระบุรี	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนวัดท่ามะปราง	แก่งคอย	สระบุรี	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนบรรจรงรัตน์	เมืองลพบุรี	ลพบุรี	สช.สป.
7	เล็ก	โรงเรียนบ้านบางมะฝ่อ "สามัคคีวิทยา"	โกรกพระ	นครสวรรค์	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนบ้านนาขาง	พิชัย	อุตรดิตถ์	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก ***	เมือง พิษณุโลก	พิษณุโลก	สพฐ.
8	เล็ก	โรงเรียนบ้านแม่อนกลาง	ฝาง	เชียงใหม่	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนบ้านดง	หางดง	เชียงใหม่	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนบ้านเชิงคอย (คอยสะเก็ด ศึกษา)	คอยสะเก็ด	เชียงใหม่	สพฐ.
9	เล็ก	โรงเรียนบ้านโคกหนองแห้ว	ภูหลวง	เลย	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนบ้านโคกมน	วังสะพุง	เลย	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนมหาไถ่ศึกษาบ้านไผ่	บ้านไผ่	ขอนแก่น	สช.สป.
10	เล็ก	โรงเรียนบ้านสูงยาง	เมืองสรวง	ร้อยเอ็ด	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ อำนวยการเจริญ	เมือง อำนวยการเจริญ	อำนวยการเจริญ	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านโพธิ์ กลาง)	พิบูลมังสา หาร	อุบลราชธานี	อปท.
11	เล็ก	โรงเรียนบ้านเกาะแก้ว	ลำโรงทับ	สุรินทร์	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนบ้านท่าศิลา	ท่าตูม	สุรินทร์	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา	เมือง นครราชสีมา	นครราชสีมา	สพฐ.
12	เล็ก	โรงเรียนวัดตะปอนน้อย (ประมวลวิทยาคาร)	ขลุง	จันทบุรี	สพฐ.
	กลาง	โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ (ชิต ประชาสรรค์)	บางคล้า	ฉะเชิงเทรา	สพฐ.
	ใหญ่	โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	เมืองระยอง	ระยอง	สช.สป.
13	เล็ก	โรงเรียนวรรณสว่างจิต	บางขุนเทียน	กรุงเทพมหานคร	สช.สป.
	กลาง	โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์	บางขุนเทียน	กรุงเทพมหานคร	กทม.
	ใหญ่	โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย(ฝ่ายประถม)	ปทุมวัน	กรุงเทพมหานคร	สกอ.

จากตารางที่ 4.1 แสดงว่า โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2551 แยกตามกลุ่มจังหวัด 13 กลุ่มจังหวัด เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 12 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 12 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 13 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 26 โรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 8 โรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 โรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 โรงเรียน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลสภาพปัจจุบันของโรงเรียนที่ใช้กรณีศึกษา

### 1. ข้อมูลด้านกายภาพ

โรงเรียนที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่บนพื้นที่ราบลุ่มแม่น้ำ จึงมีปัญหาน้ำท่วมในบางปี

### 2. ภารกิจ และโครงสร้างการบริหารงาน

2.1 ภารกิจ โรงเรียนกรณีศึกษา มีภารกิจในการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริมศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้ตามเกณฑ์

มาตรฐานวิชาชีพครู

3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี และสุขภาพกายเป็นไปตามเกณฑ์กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งปลอดจากสิ่งเสพติด และอบายมุขทั้งปวง

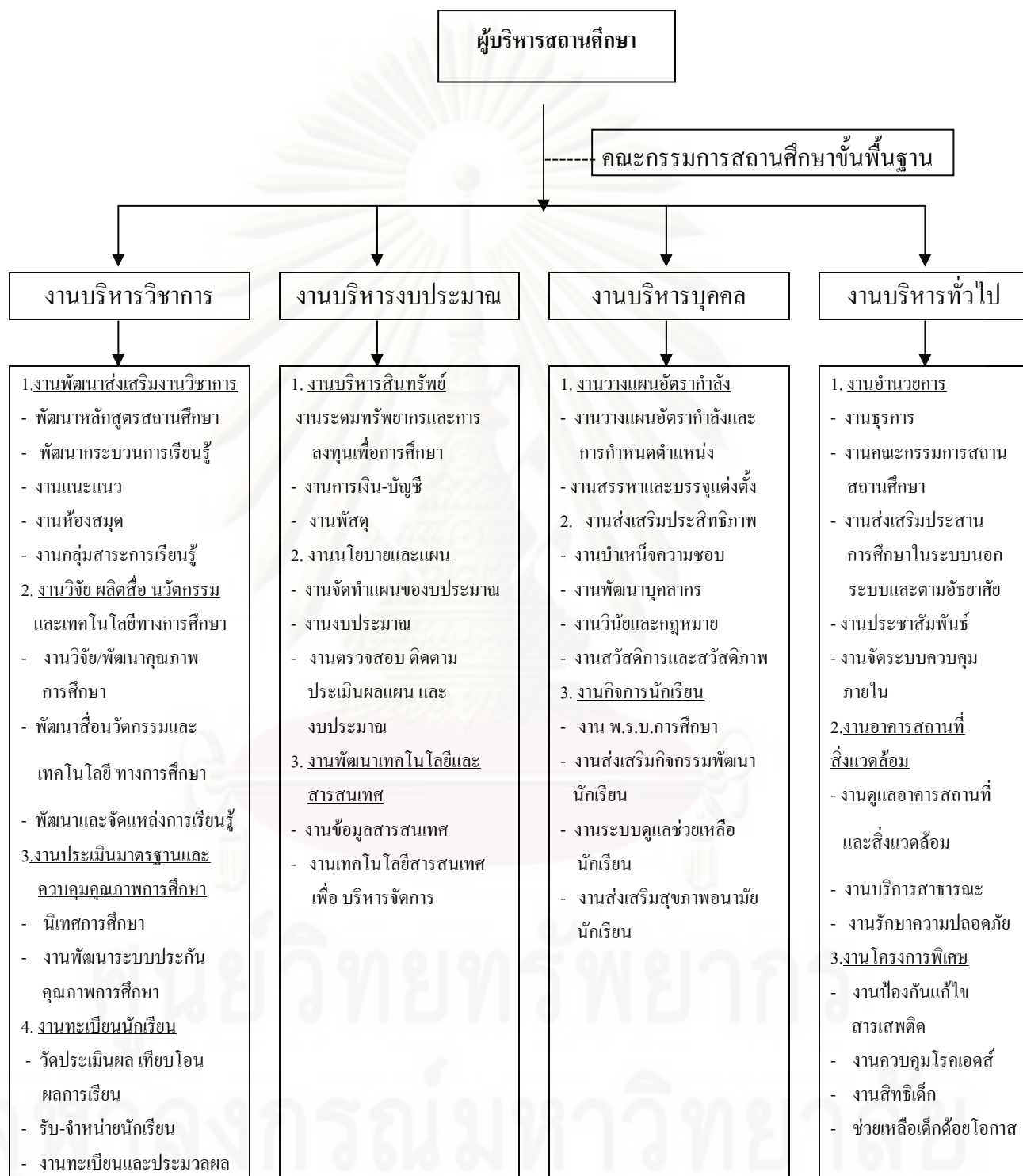
4. เสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาภายในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

5. ส่งเสริมให้นักเรียนรักภาษาไทย และมีจิตสำนึกของความเป็นไทย

2.2 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 4 งาน คือ

งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

โครงสร้างการจัดองค์กรการบริหารงาน  
โรงเรียนกรณีศึกษา



### 3. ปริมาณงานและข้อมูลพื้นฐาน

3.1 ข้อมูลพื้นฐาน ของโรงเรียนกรณีศึกษา เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีพื้นที่จำนวน 2 ไร่ 1 งาน 90 ตารางวา

3.2 ปริมาณงาน โรงเรียนกรณีศึกษา มีบุคลากรในโรงเรียน คือ นักเรียนระดับอนุบาลนักเรียนระดับประถมศึกษา ข้าราชการครู ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

3.2.1 ข้อมูลครู รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนบุคลากร วุฒิทางการศึกษา ชั่วโมงสอน ของครู

ที่	ตำแหน่ง	วุฒิ	วิชาเอก/โท	วิชา/ชั้นที่สอน	จำนวนชั่วโมงที่สอน
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน	กศ.ม.	การบริหาร การศึกษา	สังคมศึกษาฯ (ศาสนา ชั้น ป.1-6) งานอาชีพ ฯ	12
2	ครู คนที่ 1	ค.บ.	ภาษาไทย	อนุบาลปีที่ 1	25
3	ครู คนที่ 2	ค.บ.	เกษตรศาสตร์	อนุบาลปีที่ 2	25
4	ครู คนที่ 3	ศษ.บ.	ประถมศึกษา	ทุกกลุ่มสาระ ชั้น ป.1	23
5	ครู คนที่ 4	กศ.บ.	ประถมศึกษา	ทุกกลุ่มสาระ ชั้น ป.2	23
6	ครู คนที่ 5	ค.บ.	เกษตรศาสตร์	ทุกกลุ่มสาระ ชั้น ป.3	23
7	ครู คนที่ 6	ค.บ.	การบริหาร การศึกษา	ทุกกลุ่มสาระ ชั้น ป.4	23
8	ครู คนที่ 7	ค.บ.	สังคมศึกษา	ทุกกลุ่มสาระ ชั้น ป.5	23
9	ครู คนที่ 8	กศ.ม.	การบริหาร การศึกษา	ทุกกลุ่มสาระ ชั้น ป.6	23
รวมเฉลี่ย					22/สัปดาห์

โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา มีข้าราชการครู จำนวน 10 คน โดยมีครู 1 คน ไปช่วยราชการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น จำนวน 1 คน คงเหลือครูจำนวน 9 คน ผู้บริหารคือ มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2549 จนถึงปัจจุบัน ครูผู้สอน 8 คน มีอายุเฉลี่ย 47 ปี มีประสบการณ์ในการสอนเฉลี่ย 31 ปี ในปีการศึกษา 2550 มีอัตราครูต่อนักเรียนเท่ากับ 1:9 มีภาระงานสอนเฉลี่ยคนละ 22 ชั่วโมงต่อสัปดาห์



### 3.2.2 ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลจำนวนนักเรียนโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 จำนวนนักเรียนโรงเรียนกรณีศึกษา ชั้นอนุบาลปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษา 6  
ปีการศึกษา 2550

ระดับชั้น	เพศ		รวม	หมายเหตุ
	ชาย	หญิง		
อ. 1	2	6	8	
อ. 2	2	4	6	
รวม	4	10	14	
ป. 1	7	8	15	
ป. 2	5	5	10	
ป. 3	5	5	10	
ป. 4	2	4	6	
ป. 5	4	7	11	
ป. 6	7	5	12	
รวม	30	34	64	
รวมนักเรียนทั้งหมด	34	44	78	

ในปีการศึกษา 2550 มีจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน รวมทั้ง 78 คน โรงเรียนสามารถรับนักเรียนในเขตบริการมาเข้าเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยระดับอนุบาลมีอัตรานักเรียนต่อห้องเท่ากับ 1:25 ระดับประถมศึกษา มีอัตรานักเรียนต่อห้องเท่ากับ 1:19 อัตรานักเรียนต่อห้องในภาพรวมของโรงเรียนเท่ากับ 1:20

#### 4. สภาพชุมชนโดยรวม

4.1 สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะ เป็นครัวเรือน มีประชากรประมาณ 1,670 คน โรงเรียนอยู่ใกล้กับ วัด สถานีอนามัย ร้านค้า ป้อมตำรวจ เป็นต้น เนื่องจากที่ดินทำกินอยู่ริมลำคลองและหนองน้ำ ชุมชนจึงประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี / ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ประเพณีสงกรานต์ ทำบุญเข้าพรรษา - ออกพรรษา สารทไทย ฯลฯ

4.2 ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพเกษตรกรรมร้อยละ 30 รับจ้างร้อยละ 70 นับถือศาสนาพุทธ มีรายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวปีประมาณ 10,000 บาท

## 5. หลักสูตรสถานศึกษา

5.1 โครงสร้างหลักสูตร โรงเรียนกรณีศึกษา จัดสอนตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ครบทุกชั้นในปีการศึกษา 2547 โรงเรียนจัดสัดส่วนสาระการเรียนรู้ และเวลาเรียน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 อัตราเวลาเรียนของหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาช่วงชั้นที่ 1 และ ช่วงชั้นที่ 2 ตามโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ระดับชั้น	เวลาเรียน (คิดเป็นร้อยละต่อปี)									รวม
	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	สังคมศึกษาฯ	สุขศึกษาฯ	ศิลปะ	การงานอาชีพฯ	ภาษาต่างประเทศ	กิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน	
ช่วงชั้นที่ 1ป.1 – 3	28	20	8	12	8	4	4	8	8	100
ช่วงชั้นที่ 2 ป.4 – 6	16	20	12	12	8	4	8	12	8	100
รวม	44	40	20	24	16	8	12	20	16	200

\* จำนวนชั่วโมงที่จัดให้เรียนทั้งปี เท่ากับ 1,000 ชั่วโมง

\*\* แผนการเรียนรู้ / จุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนที่ต้องการเน้นเป็นพิเศษ คือกระบวนการคิด

## 5.2 เนื้อหาสาระในหลักสูตรสถานศึกษา

5.2.1 เนื้อหาสาระตามหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียน ที่เป็นกรณีศึกษา บรรจุเนื้อหาสาระในหลักสูตรแกนไว้ครบถ้วนทั้ง 8 สาระ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ สุขศึกษาพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพ และเทคโนโลยี

5.2.2 หลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น เนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน และนักเรียน โรงเรียนได้จัดทำไว้ คือ การอนุรักษ์ลำคลอง จัดการเรียน การสอนในช่วงชั้นที่ 1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6

5.3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนได้ดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

5.3.1 กิจกรรมแนะแนว โรงเรียนประชุมครูวางแผนการจัดกิจกรรม แนะแนว โดยครูประจำชั้นเป็นผู้ จัดกิจกรรมนี้ในชั้นของตนเอง ในส่วนกิจกรรมแนะแนวศึกษาต่อ โรงเรียนได้ประสานงานกับโรงเรียนมัธยม(กรมสามัญเดิม) และโรงเรียนขยายโอกาสใกล้เคียง ให้มาแนะแนวการเรียนต่อให้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกปี

### 5.3.2 กิจกรรมตามความสนใจ

1) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เริ่มตั้งแต่เวลา 08.00 – 09.00 น. ดำเนินการจัดกิจกรรมทุกวัน ดังนี้ คนตรีไทย สวดมนต์ นั่งสมาธิ เล่านิทานคุณธรรม ภาษาไทยวันละคำ สนทนาภาษาอังกฤษ กิจกรรมเสริมทักษะภาษาไทยด้วยเพลงไทยลูกทุ่ง ท่องอาขยาน เข้าฐานการเรียนรู้

2) กิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี โรงเรียนจัดกิจกรรมลูกเสือ โดยกำหนดเป็น ช่วงชั้นที่ 1 เรียนลูกเสือสำรอง ช่วงชั้นที่ 2 เรียนลูกเสือสามัญ จัดกิจกรรมลูกเสือทุกวันพฤหัสบดี เป็นเวลา 1 ชั่วโมง

3) กิจกรรมชุมนุม โรงเรียนได้จัดชุมนุมให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด และความสนใจ สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง ในวันจันทร์ คือ ชุมนุมนานาชาติ ชุมนุมนานาชาติ พัฒนาอาชีพตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ชุมนุมนวดแผนไทย

## 6. วิธีการบริหารจัดการ

6.1 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างบริหารออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารบุคลากร กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารทั่วไป โรงเรียนได้มีคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้างานรับผิดชอบ พร้อมกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานชัดเจน นอกจากนี้ยังมีกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองร่วมกับผู้บริหาร ครู วางแผนกำหนดแผนงานพัฒนาโรงเรียน ติดตามการดำเนินงาน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

6.2 ลักษณะการบริหาร โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีทุกปี โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่เน้นผลงานตามมาตรฐานการศึกษา 3 ด้านคือ ด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร ดังนี้

6.2.1 มาตรฐานด้านผู้เรียน มีเป้าหมายการดำเนินงาน เน้นการพัฒนา นักเรียนหลายด้านตามตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
2. ด้านสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
4. ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ทักษะ

การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาตนเอง การมีสุนทรียภาพทางดนตรี และศิลปะ เป็นต้น

6.2.2 มาตรฐานด้านครู มีเป้าหมายการดำเนินงาน คือ การมีครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีครูเพียงพอ ได้ปฏิบัติตาม ความสามารถ และความถนัด

6.2.3 มาตรฐานด้านผู้บริหาร มีเป้าหมายการดำเนินงาน คือ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ จัดองค์กร / โครงสร้าง การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น บริหารจัดการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

### 6.3 วิธีดำเนินงาน

6.3.1 การวางแผนงานในสถานศึกษา ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหาร ครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน มีส่วนในการวางแผน พัฒนา กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกำหนด เกณฑ์สำหรับประเมินความต้องการในการพัฒนาการศึกษา เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการ/กิจกรรมที่บรรจุในแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปีของโรงเรียน นำเสนอแผนฯต่อกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนจัดระบบการ นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

6.3.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน และดำเนินงาน ตามแผน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบจากผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ ตามกำหนด

6.3.3 การตรวจสอบติดตาม มีการวางระบบประเมินตนเอง มีคณะกรรมการควบคุม กำกับ นิเทศ และประเมินการดำเนินงาน และรายงานผลต่อที่ประชุม รายงานผลความก้าวหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร นำเสนอในที่ประชุมเมื่อสิ้นปีการศึกษา

6.3.4 การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน นำผลการประเมินจัดทำเป็น รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีทุกปี เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร จัดประชุมบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ดำเนินงาน ภาคเรียนละครั้ง หากผลการประเมินเรื่องใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โรงเรียนจะจัดทำ แผนพัฒนาฯ เพื่อปรับปรุงต่อไป

## 7. แนวทางการพัฒนาการศึกษา

โรงเรียนกรณีศึกษา จัดประชุมบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของ โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ร่วมคิดวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการของโรงเรียน และชุมชนนำมากำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษา ดังต่อไปนี้

**วิสัยทัศน์**

นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ผู้เรียน เป็นสำคัญ สร้างสรรค์กระบวนการคิด สุขภาพจิตดี มีมนุษยสัมพันธ์ ร่วมกันสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม น้อมนำแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน ร่วมคิดสร้างสรรค์



ประชาธิปไตย ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม พร้อมใช้เทคโนโลยี สืบสานวัฒนธรรมประเพณีไทย สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### เป้าหมายของสถานศึกษา

1. นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษาตั้งแต่ระดับ พอใช้ ขึ้นไปทุกมาตรฐาน รักภาษาไทย สามารถใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ถูกต้อง และมุ่งมั่นในเรื่องต่อไปนี้

1.1 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข คิดเป็นร้อยละ 90

1.2 นักเรียนมีสุขภาพจิตที่ดี และสุขภาพกายเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข รักการออกกำลังกาย รวมทั้งปลอดจากสิ่งเสพติด และอบายมุขทั้งปวง คิดเป็นร้อยละ 90

1.3 นักเรียนทุกคนมีโอกาสได้ฝึกทักษะการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน พร้อมนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ และดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

2. นักเรียนทุกคนร่วมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น มีจิตสำนึก และเกิดความภูมิใจในความเป็นไทยเหมาะสมตามวัย

3. บุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติงานในการกิจอย่างมีคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 85

### พันธกิจ

“ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียนอย่างเสมอภาค สอดคล้องกับท้องถิ่น และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา”

### ภารกิจ

1. จัดให้มีการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเน้นเรื่องต่อไปนี้

1.1 จัดองค์กร/โครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

1.2 ปรับแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงาน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการศึกษา

1.3 ประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 และเผยแพร่สู่ชุมชน

1.4 ตรวจสอบและทบทวนการปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษา

2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาครอบคลุมหลักสูตรแกน เพิ่มเติมหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และความสนใจของผู้เรียน

- วิชาชีพครู
- เรียนรูู้
- บริหารงาน
- แก่นักเรียน
3. เสริมสร้างศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน
  4. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน ให้เป็นแหล่ง
  5. จัดหา และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และใช้ในการ
  6. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน สนับสนุนให้ชุมชนได้
  7. จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  8. ประสานหน่วยงานในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องให้บริการด้านสุขภาพอนามัย
  9. จัดให้มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น
- สร้างจิตสำนึก และความภูมิใจในความเป็นไทย
- 

### ส่วนที่ 3 บทสัมภาษณ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุว่าอะไร ที่เป็นสาเหตุทำให้ส่งผลคุณภาพทางการศึกษาของ โรงเรียนที่มีคุณภาพได้ดีรอบเป็นแนวคิด การศึกษาเป็น 2 แบบคือ องค์กรประกอบของปัจจัยภายนอกและภายในของสถานศึกษาข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียน เป็นตัวเสริมในเรื่องของการปฏิบัติจริงที่เป็นรูปธรรม เป็นโรงเรียนที่ได้รับพระราชทานต้องถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ในเชิงปฏิบัติจริง

ผู้สัมภาษณ์ : ผู้อำนวยการใช้วิธีไหนที่ทำให้มีคุณภาพองค์ประกอบของปัจจัยภายนอก ได้แก่

- สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี
  - ปัจจัยทางสังคมอะไรบ้างที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเรา
  - ปัจจัยทางเศรษฐกิจอะไรบ้างที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเรา
  - ปัจจัยทางการเมือง อะไรบ้างที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเรา
  - ปัจจัยทางเทคโนโลยีอะไรบ้างที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเรา
- ปัจจัยภายนอกมอง 4 ตัวนี้

ผู้อำนวยการ : ด้านของสังคม พื้นฐานลักษณะชุมชน ปัจจัยที่ทำให้มีผลกระทบคือฐานะทาง

ครอบครัวผมจะเปรียบเทียบ 2 โรงเรียนทางฝั่งซ้าย และโรงเรียนทางฝั่งขวา

ระหว่าง 2 ฟัง ของเราจะยากจนไม่มีเวลาใส่ใจลูกที่เป็นตัวกระตุ้น เร่งยากเพราะครอบครัวยากจน คนในเมืองเย็นกลับมาเขาจะสอนการบ้านลูก ส่งลูกให้ครูติว เด็กของเราพ่อแม่ไม่สนใจ พ่อแม่แต่ละกลุ่มต้องไปขายปลา แถวหนองบัว ไพศาลี กลับมาก็ 2 พุ่ม 3 พุ่ม เข้ามาก็ออก บางกลุ่มรับจ้างหาเช่ากินค่าพอยื่นมา เรื่อง การบ้านของลูกไม่สามารถช่วยครูได้เลย

ผู้สัมภาษณ์ : มีวิธีแก้ไขอย่างไร

ผู้อำนวยการ : วิธีแก้ไขคือ ถ้าเกิดมาโรงเรียนแล้วไม่ได้รับการสนใจจากครูอีกจะไปกันใหญ่ เด็กบางคนไม่ได้ทานข้าวมา ตอน 10.00 น. โรงเรียนก็จะให้ดื่มนม สังเกตดูว่าเด็ก จะทานข้าวกลางวันเด็กจะทานข้าวเยอะมาก เพราะเข้ากับเย็นไม่ได้กินข้าวกับ ครอบครัวแต่คนยากจนมีจิตเอื้ออาทรอยากสนับสนุนโรงเรียนไปขอร้องอะไรเขาก็อยากช่วยแต่ช่วยได้ในเรื่องของกำลัง ครูสอนเด็กโดยที่พ่อแม่ไม่ได้ช่วยเลย เพราะฉะนั้นการสอบ O-NET NT รัฐบาลไปผิดทางแล้วนะอย่างโรงเรียน ในเมืองๆกับโรงเรียนผมจะวัด O-NET ไม่สามารถวัดกันได้เพราะฐานะเขาดีกว่า ของเขาผู้ปกครองช่วยสอนเสริมได้ ผมต่อต้านมาก ในเรื่องนี้ โรงเรียนผมไป ระดับกลาง โรงเรียนผมไม่ต่ำและไม่เลอเลิศในฐานะที่คุณเรียนปริญญาเอกผม อยากให้เอาภาพไปสะท้อนเบื้องบนเรื่องการสอบ O-NET มาจับ โรงเรียนทำให้ครู และเด็กเสียขวัญเสียกำลังใจเพราะบางที่มีการ โกงการสอบ กันเลยนะ โรงเรียนผม ไม่ให้ครูเอาข้อสอบมาติวเด็ก แบบเอาเป็นเอาตาย ผมไม่ต้องการให้เด็กเก่ง แค่สอนให้ครบกระบวนการเรียนรู้ก็พอ แก้ให้เด็กเป็นคนดี และอยู่ในสังคมได้ ทุกวันนี้เป็นกันแบบนี้หลงทางกัน

ผู้สัมภาษณ์ : ผอ.อยากเสนอแนะว่าควรจะใช้มาตรฐานอะไรมาเป็นตัววัด

ผู้อำนวยการ : สมศ. มาประเมินซ้ำๆมาก 18 มาตรฐานไม่ได้ให้เด็กเก่งอย่างเดียวคือเน้นทุก มาตรฐานขององค์กรมหาชนก็คือ สมศ. ผมยอมรับ เพราะมาถึง 3 วัน ก่อนเขาจะ มากี่มีการสุ่มสอบถามตามชาวบ้าน ตัวนี้มาตรฐานเขาดีมากอันนี้ผมโยงไปถึงว่า มันเกี่ยวข้องกันอย่างไร

ผู้สัมภาษณ์ : มีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ผู้อำนวยการ : ผมใช้ระบบดึงชุมชนเข้ามาช่วย ผู้ใหญ่ องค์กรบริหารส่วนตำบล หมอ เข้ามาช่วย เสริมและกระตุ้นการพัฒนา

ผู้สัมภาษณ์ : เป็นสังคมเกษตรด้วยใช่ไหม

ผู้อำนวยการ : รับจ้าง เราจะรู้ได้อย่างไรว่าพ่อแม่ผู้ปกครองยากจนรู้ได้อย่างไรว่าเด็กมีปัญหา เราต้องใช้วิธีการเยี่ยมบ้าน ในขณะที่ครูสอนเขาจะมองไม่ออกหรือกว่าทำไมเด็ก ถึงง่วงนอน ทำไมมาสาย ทำไมซัดเซียวแต่พอไปเห็นบ้านแล้วจะแก้ไขได้ตรงจุด

ถ้าเราไปเยี่ยมบ้านเราจะรู้เลยว่า ง่วงนอนเพราะคู่วีดิคแล้วนอนดึกเพราะพ่อแม่ไม่ว่าง ไม่มีเงินมาฝากธนาคารเพราะยากจนแล้วครูจะเปลี่ยนการเรียนการสอนสนใจเด็กมากขึ้น ผมจะบอกให้ครูไปทุกหลังคาเรือน เรามีโครงการอยู่ทุกวันที่ 19-21 จะมีทุกปีภาคเรียนละ 2 ครั้ง ใช้ปากชาวบ้านมาช่วย ปลุกฝังให้เขาช่วยกันเรื่องนวดแผนไทย

ผู้สัมภาษณ์ : ถือเป็น โครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล “นวดแผนไทย”

ผู้อำนวยการ : นวดแผนไทยเป็นที่ชูโรงของโรงเรียนเรา ถูกต่อต้านนะ พ่อแม่ว่าสอนเด็กให้ไปขายตัวหรือ พาเด็กไปออกบวช พาเด็กไปออกงาน พาเด็กไปงานศิลปหัตถกรรม ลำปาง ผมได้จัดโรงเรียนคุณภาพ เขต 1 ทั้งเขต ให้โรงเรียนผมได้โรงเรียนคุณภาพ โดย สมศ.ประเมินจากพอใช้แล้วขึ้นมาเป็นดีเยี่ยม ประเมินแบบขั้นกระโดด แต่ผมไปจัดบวชผมไม่เคยเอาหลักวิชาการไปเลยเอาผลผลิตจากการนวดแผนไทยไปเราไป 3-4 วันได้เงินมา 10,000 บาท เด็กก็ได้ คนละ 1,000 บาท ส่วนหนึ่งให้นักเรียน อีกส่วนหนึ่งซื้อน้ำยาครีมนวด ต่างๆ

ผู้สัมภาษณ์ : ผอ.ใช้กลยุทธ์อย่างไรเพราะเป็นการมอง 2 แง่ 2 งาม มีกลยุทธ์อย่างไรให้ชาวบ้านและผู้ปกครองเข้าใจ

ผู้อำนวยการ : กลยุทธ์ที่ 1 คือใช้ปากชาวบ้านแนะนำชุมชนบอกชุมชนและประชุมชาวบ้านเจาะลึกโดยการยกตัวอย่าง พาเด็กไปออกงาน ไปออกบวช ไปดูว่าเขาทำอะไรดูจากข่าว อ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร บางคนไปถึงเมืองนอกมีรายได้ดี เราคุยกันลักษณะอย่างนั้น มันไม่มีทางจะเบี่ยงเบนไปในทางเพศสัมพันธ์ได้ ตอนนี้โรงเรียนไปได้ ไม่มีปัญหาแล้ว เป็นจุดโซ่ของโรงเรียนแล้ว ให้ชุมชนเข้าช่วยประชาสัมพันธ์

#### ด้านการเมือง

ผู้สัมภาษณ์ : การเมืองระดับรากหญ้า/ระดับประเทศ มีผลกระทบไหม

ผู้อำนวยการ : เนื่องจากคนไทยขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องประชาธิปไตย เกิดปัญหาแตกแยก เลือก ผู้ใหญ่ กำนัน อบต. มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงแบ่งออกเป็น 2 ขั้ว 3 ขั้ว คนที่เคยเป็นกรรมการสถานศึกษาฝ่ายนี้มา ฝ่ายโน้นก็จะไม่มา ญาติพี่น้องแตกออกกัน ที่นี้การเมืองรุนแรงมากโรงเรียนจะไปเข้ากับใครไม่ได้เลย โรงเรียนต้องไปสายกลาง

ผู้สัมภาษณ์ : ถ้าเกิดกรรมการที่เราแต่งตั้งเกิด แบ่งเป็น 2 ขั้ว 3 ขั้ว

ผู้อำนวยการ : เราจะไม่นิ่งถึงขั้ว อบต. ฝ่ายนี้มา อบต. ฝ่ายโน้นไม่มา เป็นปัญหาในการแต่งตั้งเขาทะเลาะกันแรงมากแทบจะไม่เผชิญกันเลยเราอย่าไปโทษชาวบ้านเราต้องโทษการศึกษาของไทยเราไม่ดีปลุกฝังประชาธิปไตยไม่ดี ไม่โทษชาวบ้านเราต้องโทษ



การให้ความรู้เรื่องประชาธิปไตยไม่ดี โรงเรียนเดินสายกลาง เราจะไปพูดเรื่อง การเมืองไม่ได้เลยเด็ดขาด เราจะพูดแต่เรื่องจะพัฒนาโรงเรียนอย่างไร จะพัฒนา เด็กเราอย่างไรถ้าถามว่าการเมืองมีผลกระทบไหม มีผลกระทบมาก

ผู้สัมภาษณ์ : ของเรารับผิดชอบหลายหมู่บ้านไหมครับ

ผู้อำนวยการ : หมู่บ้านเดียว แต่เป็นหมู่ที่ใหญ่ที่สุดของตำบล เขตบริการของผมแค่หมู่เดียว เท่ากับ 4-5 หมู่ด้วยกัน ไม่รู้เขาแบ่งกันอย่างไร

ผู้สัมภาษณ์ : ประชานกรรมการสถานศึกษาของเราอยู่หัวไหนครับ

ผู้อำนวยการ : ไม่มีปัญหาถ้าฝ่ายมาอีกฝ่ายก็จะไม่มา ใครจะไปหลอมรวมเขาได้ไหม ไม่มีใครทำ ได้แต่ผมที่อยู่ของผมได้นะ ไม่มีปัญหากับใคร ผมเดินสายกลางเราจะทำตัวเป็น กลางเข้าได้กับทุกคนไปทุกที่ที่มีงานบุญเราก็ไป งานตายเราก็ไป ใครมีงานเราไป ไปทุกหลัง ผมจะไม่พูดเรื่องการเมืองเลย การเมืองมีผลกระทบมาก

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วในระดับประเทศละครับระดับที่สูงขึ้นมาหน่อยอาจจะเป็นจังหวัดส่งผลต่อ ของเราไหมครับ

ผู้อำนวยการ : ประชาชนรู้ว่าการเมืองเป็นอย่างไร ระดับรากหญ้ารู้เพราะดูจากสื่อต่างๆในทุกวันนี้

ผู้สัมภาษณ์ : นโยบายเรียนฟรีเป็นอย่างไรบ้างของเราเพราะเราไม่ได้เรียกเก็บอยู่แล้ว ไม่เหมือน โรงเรียนใหญ่ ๆ เขาจะมีสมาคมผู้ปกครองคอยเก็บ โนนเก็บนี้ ถามว่าโรงเรียนเก็บ ใหมโรงเรียนไม่ได้เก็บ

ผู้อำนวยการ : เราไม่เก็บอยู่แล้ว เราหาทุนมาให้ อะไรมาให้ ผู้ปกครองไม่ต้องควักกระเป๋าซื้อ ตำรับตำราเลยเพราะจะใช้เงินธนาคาร โรงเรียนบังคับให้เด็กฝากเงิน เด็กยกจนแต่ เอาเงินมาวันละ 20-30 บาท มาถึงก็กินใช้จ่ายกัน โคลม ๆ เลย ผมเลยตั้งธนาคาร ขึ้นมา บังคับให้เด็กออมเงินเพื่อให้เด็กเก็บออม แรก ๆ มีปัญหาต่อมาผู้ปกครอง เข้าใจพอถึงสิ้นปี จบ ป.6ไปก็จะได้เงินไปคนละ 1000 , 2,000 บาท แล้วเขาก็เข้าใจ ว่าการฝากเงินมันดีแบบนี้ละ

ผู้สัมภาษณ์ : ได้กำหนดใหม่ว่าจะเก็บวันละเท่าไร

ผู้อำนวยการ : ไม่ได้มีการกำหนดแต่ถ้าเอามาวันละ 5 บาท ก็ควรที่จะเก็บสัก 2-3 บาท เพราะ โรงเรียนเรามีทั้งนมและของให้กินอย่างอิมหน้าสำราญ ใช้หลายวิธีการมากในการ บริหารเรื่องเงินออมเด็กกว่าจะทำได้บางครั้งต้องใช้เผด็จการ บางครั้งต้องใช้ลูก ปะเหลาะ

ผู้สัมภาษณ์ : ปัจจัยภายในบุคลากรขัดแย้งกัน ส่งผลกระทบต่อภาพไหม (ภายใน)

ผู้อำนวยการ : มีผลมากต่อการบริหาร ครูมีอายุและมีการแก่งแย่งกันมาก่อนแล้ว

ผู้สัมภาษณ์ : ใช้วิธีแก้ปัญหาอย่างไร

ผู้อำนวยการ : ใช้ระบบทำงานแกนกลาง ใช้บูรณาการในการทำงานร่วมกันผมไม่สนใจว่าจะถูกกันหรือไม่ ผมบอกให้ทำงานคุณก็ต้องทำ ผมบอกแล้วว่าผมมาให้เริ่มนับหนึ่งใหม่ นะ ผมประชุมครู ผู้ปกครอง ผมถามเลยว่า พวกคุณต้องการให้ผมทำอะไรบ้าง พຽ່ງนี้ผมเริ่มทำงานเลยนะ ผมทำงานไม่มีลิมิต เทียงคีน ดิหนึ่ง บางครั้งสว่างเลยก็มี ถ้าผมไม่มีธุระผมก็จะมาโรงเรียนแต่เช้า ผมจะมาก่อน 7 โมง มาก่อนครู มาก่อนเด็ก ที่ทำอย่างนี้ เพราะจะได้รู้ว่าครูมาโรงเรียนสาย เด็กมาโรงเรียนสาย ภารโรงก็ไม่มี มุงงานเป็นตัวตั้งไม่เอาผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลสัมฤทธิ์เป้าหมายเข้าได้ ทุกฝ่าย ไม่มีมือซ้าย มือขวา ให้ความไว้วางใจทุกคนเท่ากันหมด เรื่องลา แค่มอบอกว่าไปธุระไม่ต้องบอกว่าไปธุระอะไร ลูกป่วยหรืออะไรไม่ต้องบอกไป 7 วันก็ไม่ต้องลาผมให้มาเซ็นเลย

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วคนอื่น ไม่มีปัญหาหรือครับ

ผู้อำนวยการ : พอทำแบบนี้แล้วก็จะไม่มีใครอยากไปไหน ถ้าเขาไปแสดงว่าเขามีธุระจริงๆ อย่าไปจู้จู้จุกจิกกับเรื่องพวกนี้ ผมใช้งานเป็นตัวเชื่อมคน ผมประชุมผู้ปกครอง ผู้ปกครองต้องการให้แก้บริบทโรงเรียนและระเบียบวินัยของโรงเรียนและ ประชุมชาวบ้านบอกอยากให้โรงเรียนร่มเย็น สบายงาม ความสะอาด และระเบียบวินัยนักเรียน เขาไม่พูดถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

ผู้อำนวยการ : เมื่อก่อนเด็กอ่านหนังสือไม่ออก ตอนผมมาใหม่ๆ มี สน. มาจัดระดับโรงเรียน ABCD สน.คนนี้ก็ล้ามากลองทดสอบการอ่านหนังสือสรุปเด็ก ป.6 อ่านหนังสือไม่ออกผมนั่งยิ้มแต่ครูหน้าชา สน.บอกว่าครูมีตั้ง 10 คน สอนกันยังไงเด็กอ่านหนังสือไม่ออกน่าจะย้ายออกไปกันซะบ้างนะ ความคิดของผมมันเป็น โอกาสของ ผมเอาปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ผมเรียกครูมาคุยว่าเราควรปรับปรุงนะ เขาว่าเราขนาดนี้แล้ว ผมขอให้มีภารกิจในการทำงานในโรงเรียนเพราะจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียน ทำให้ผมจุดประกายครูได้ ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด

ผู้สัมภาษณ์ : ระเบียบวินัยโรงเรียนหมายถึงระเบียบวินัยนักเรียนใช่ไหม

ผู้อำนวยการ : แก่ระเบียบวินัยทั้งนักเรียนและครูนะจับคนไม่ถูกกันมาทำงานร่วมกัน ข้อสำคัญคืออย่าไปจู้จู้จุกจิกกับเขา

ผู้สัมภาษณ์ : ในเรื่องโครงสร้างองค์กรในการรักษาการ ผอ.ให้ความสำคัญกับการรักษาการใหม่ ถ้ามอบแล้วมอบทั้งหน้าที่แล้วมอบอำนาจด้วยไหมครับ

ผู้อำนวยการ : น้อยมากที่จะมีการรักษาการ เพราะผมไม่ได้ไปไหนผมอยู่โรงเรียนตลอด ถ้ามีการรักษาการ ผมก็จะมอบทั้งอำนาจและหน้าที่และลงในสมุดหมายเหตุดของโรงเรียน

และการทำหน้าที่ของผู้รับมอบก็ไม่มีปัญหา เพราะผมได้วางระบบไว้ดีแล้ว ไม่มีปัญหา

#### ด้านเศรษฐกิจ/งบประมาณ

ผู้สัมภาษณ์ : คุณบห้องแล้วใช้งบประมาณเยอะ

ผู้อำนวยการ : ตั้งแต่ผมมาอยู่ที่นี้ผมใช้การทอดผ้าป่าครั้งเดียวและจากคนข้างนอกชุมชน ไม่ได้รบกวนคนในชุมชนเพราะชาวบ้านมีฐานะไม่ค่อยอยู่แล้ว ใช้เงินส่วนตัวบ้าง ที่นที่ได้มาทำห้องคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนอย่างเดียวเลย ส่วนบริบทภายนอกจากทุนส่วนตัวผมเอง

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อจำกัดของบุคลากรมีปัญหาไหม

ผู้อำนวยการ : มีปัญหาเยอะมากจึงต้องใช้วิธีการสอนแบบคละชั้น ในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเมื่อก่อนมีปัญหาซ้ำซ้อนของเด็กเยอะมาก

ผู้สัมภาษณ์ : อัตรากำลังเกินใช่ไหมครับ

ผู้อำนวยการ : อัตรากำลังเกิน 1 คน เพราะมี 6 คน ไปช่วยราชการ 1 คน ดูจากจำนวนเด็กเด็กขนาดนี้ (56 คน) มีครูได้ 5 คน เด็กตุลानीก็ย้าย 1 คน เกษียณ 1 คนแต่ไม่ใช่ปัญหาของการทำงานมันเป็นเรื่องของการใช้เทคนิคในการบริหารงาน โดยประสานทาง อบต.ให้จัดจ้างครูมาเสริมให้กับโรงเรียนในการที่อัตราครูขาดไปจากการเกษียณอายุราชการ เรื่องนี้ อบต.ต้องมาดูแล

ผู้สัมภาษณ์ : เราดูแลเด็กเล็กให้อบต.ด้วยไหม

ผู้อำนวยการ : เขาจะมีศูนย์ของเขาอยู่ที่วัดเลย เขาจะดูแลเด็กอายุ 2-3 ขวบ ของเราจะดูแลเด็กอายุ 4-5 ขวบ

ผู้สัมภาษณ์ : ศูนย์เด็กเล็กเขาใหญ่ไหม มีเด็กเรียนเยอะไหมครับ

ผู้อำนวยการ : มีเด็กประมาณ 30-40 คน อยู่ที่วัดเลย ที่ อบต.ดูแลอยู่

ผู้สัมภาษณ์ : งบประมาณและค่าวัสดุอุปกรณ์ จะมาพร้อมกัน ส่วนใหญ่ได้มาจากไหน งบประมาณหรือบุคลากร

ผู้อำนวยการ : มาจากงบประมาณแต่มาจากส่วนอื่นก็เยอะ บางครั้งครูก็ต้องลงทุน

ผู้สัมภาษณ์ : ทางกายภาพผมว่าดีมากเลยบุคลากรที่นี้ผมเห็นมีความรู้เรื่องเกษตร 2 คน ช่วยไหม

ผู้อำนวยการ : การสร้างบุคลากรที่นี้ผมใช้แรงกายแรงใจเป็นตัวตั้งผมทำทีละเล็กละน้อยไม่ได้ทำทีเดียวทำเป็นน้ำซึมซับบ่อทราย ผมให้เขาพัฒนาห้องของเขาไป เราอย่าไปรบกวนครูเขามากมายนัก แค่วันละ 400 บาท นี้ครูก็จะตายอยู่แล้วแยะอยู่แล้ว ให้เขาตกแต่งห้องของเขาไป อย่างอื่นผมจัดการเอง ขอจากชุมชนบ้าง จากเพื่อนบ้าง

บังเอิญผมมีเทคนิคผมบริหารจัดการสวนหย่อมอยู่แล้ว วัสดุเหลือใช้ผมก็เอามาให้คนของ ผมมาทำและทำใน โรงเรียนเราเองฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหารได้ต้องมี 1) เงินต้องพร้อม เงินมีไม่มีก็ทำไปก่อน 2) ใจต้องพร้อมใจต้องเต็มร้อยในการทำงาน ผมขอห้องคอมพิวเตอร์ของผมให้จบก็จบแล้ว

ผู้สัมภาษณ์ : ห้องคอมพิวเตอร์มีกี่เครื่อง

ผู้อำนวยการ : มีอยู่ 22 เครื่อง เดินท่อประปา เดินระบบแลน

ผู้สัมภาษณ์ : มีครูที่มีศักยภาพในเรื่องคอมพิวเตอร์ไหม

ผู้อำนวยการ : มี ไม่มีปัญหาใช้อัตราจ้างประจำดูแลอยู่ผมใช้คอมพิวเตอร์อย่างคุ้มค่ามาก และเราได้ให้ผู้ที่เรียนหลักสูตรศึกษาผู้ใหญ่ เข้ามาใช้ห้องคอมพิวเตอร์ในการเรียนด้วย

ผู้สัมภาษณ์ : มีคนมาเรียนเยอะไหมครับ

ผู้อำนวยการ : ครั้งละประมาณ 15 คน

### ด้านเทคโนโลยี

ผู้สัมภาษณ์ : นอกจากคอมพิวเตอร์แล้วจะมีเทคโนโลยีอะไรที่มาสสนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการเรียน

ผู้อำนวยการ : ผมบอกได้เลยว่าคอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนได้มากเลย ที่จะช่วยได้คือห้องสมุดมีชีวิต

ผู้สัมภาษณ์ : คำว่ามีชีวิตคือให้นักเรียนเข้ามาศึกษาค้นคว้าใช่ไหมครับ

ผู้อำนวยการ : ทำให้เป็นแหล่งเรียนรู้โดยทำเป็นระบบแลน ให้เด็กเข้ามาค้นคว้า เด็กไม่มีข้อมูลตัวไหนให้เด็กเข้า ภูเก็ต จากเน็ตเลย เชื่อมต่อได้เลย ผมใช้จานดาวเทียมอยู่ ที่นี้ไม่มีสายโทรศัพท์เป็นหมู่บ้านที่แปลก ดาวเทียมซึ่งเป็นการใช้เพื่อเชื่อมโยงการศึกษาได้ดีมากเลย ถ้าไม่มีตัวนี้ ตาบอด หูหนวกเลย ในหนังสือในตำราไม่มีครบหรอกนะ เราไม่สามารถจัดงบประมาณซื้อได้หมด เราใช้ตัวนี้ในการเรียนการสอน

ผู้สัมภาษณ์ : เห็นที่อื่นใช้ทีวีจากไกลกังวล เราได้ใช้ไหม

ผู้อำนวยการ : เราขอไปแต่ยังไม่ได้

ผู้สัมภาษณ์ : โรงเรียนเรามีความพร้อมไหม

ผู้อำนวยการ : โรงเรียนมีความพร้อมไหม จัดตารางสอนได้ดีไหม เคลียร์กันดีหรือเปล่า ผมเห็น 10 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไม่เกิน 5 โรงเรียน ครูไม่รู้จักเชื่อมโยง ถ้าถามว่าดีไหม ดีมากเลย ลองให้ผมมีอย่างเขาบ้างสิผมไม่มี เป็นตัวที่ช่วยครูได้อย่างดีเลย ครูต้องการการประยุกต์มีเทคนิคใหม่ ๆ มา จะทำอย่างไรให้เด็กผ่านเกณฑ์มาตรฐาน



การศึกษาพื้นฐาน 18 มาตรฐานให้ได้ ครูบางคนกลัวจะสอนไม่จบหลักสูตรสอนตามตัวหนังสือไปอย่างนั้น กลัวไปเลย บางทีครูก็เผลอทำแผนเตรียมการล่วงหน้า

ผู้สัมภาษณ์ : หมายถึงกลัว สมศ.มาขอแผนจะไม่มีให้ สมศ.ตรวจดูไหม

ผู้อำนวยการ : หัวงใหม่ อย่างนี้แผนผมมีทุกวิชา คุณไม่ต้องเขียนแผนแค่คุณซีล๊อกมาคุณสอนวิชาไหนคุณต้องมีวิชานั้นพอสิ้นปีคุณแก้ไขในนั้นเลย ตัวบันทึกหลังสอนเป็นตัวการทำวิจัยได้อย่างดีเลย สมศ. มาบอกว่าคุณไม่ต้องทำอะไรมากมายแค่ตัวเนี้ยคือตัวทำวิจัยที่ครูเรากลัวการทำวิจัยคือ 5 บท สมศ.พูดทำให้เข้าใจง่ายก็คือ ถ้าเด็กมีปัญหาเรื่องการคิดเลข บวกเลข มีปัญหาด้านสมอง มีวิธีแก้ไขอย่างไรแล้ววันต่อมาครูแก้ปัญหาอย่างไร

### แนวคิดในการพัฒนา

แก้วิทยฐานะมาประเมินที่โรงเรียนที่ตัวเด็ก เวลาทำวิทยฐานะครูก็จะปล่อยเด็กเลย ครูชำนาญวิทยฐานะเท่าไรเด็กยิ่งโง่มากเท่านั้นเปลี่ยนระบบการประเมินมาประเมินที่ตัวเด็กเลยแล้วให้ครูสอนเด็กอย่างเดียว ส่งธุรการมาเลยโรงเรียนละ 1 คนแต่ ตอนนี้อยู่ 3 โรงเรียน 1 คนทำอะไรไม่ได้ครูที่ไหนจะไปรอได้ ต้องเปลี่ยน 2 ตัวนี้ คือ

1. เปลี่ยนการประเมินที่ตัวเด็ก
2. ให้ครูอยู่กับเด็กอย่างเดียวไม่ต้องไปยุ่งกับวิชาการส่งธุรการมาเลย 1 คน

ทุกวันนี้ครูอบรมจะเป็นจะตายแต่ไม่ได้อะไรกลับมาเลย ผู้ครูมาสอนเด็กทุกวันคิดว่า ถ้าเปลี่ยนตรงนี้แล้วการศึกษาจะไปไกล

### อยากให้เอาแนวคิดโรงเรียนขนาดเล็ก

รัฐบาลอย่าไปสนใจชุมชนมากนัก โรงเรียนไหนมันเล็กมีเด็กต่ำกว่า 60 คนให้ยุบรวมกันไปเลยโรงเรียนผมมี 56 คน โรงเรียนนั้นมีเด็ก 60 คน โรงเรียนนี้มีเด็ก 53 คน ยุบรวมเลยแล้วใช้ค่ารถ แล้วเอาครูมารวมกัน มาใช้ประโยชน์ร่วมกันให้ดีที่สุด โดยรัฐบาลต้องกล้าทำ ทำจุดนี้ให้ได้ ทำเป็นช่วงสั้นไม่ได้ผล ถ้ารัฐบาลทำได้จะประหยัดงบประมาณได้เยอะแล้วผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะดีขึ้นด้วย

สรุปได้ว่าโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนดีเด่นซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพรางวัลพระราชทานระดับประเทศ ซึ่งเครื่องแสดงศักยภาพในการพัฒนาในระดับที่แสดงว่าเป็นโรงเรียนที่จะใช้เทียบเคียงคุณภาพการศึกษา ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพภายนอกและภายในของสถานศึกษา

องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี มีส่วนทำให้การศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การร่วมมือจากชุมชน การเมืองท้องถิ่น

หรือการสร้างค่านิยมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับท้องถิ่น มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งการกำหนดนโยบายจากรัฐบาล หน่วยงานต้นสังกัด มีผลทำให้ภารกิจหน้าที่ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเปลี่ยนไป ส่งผลต่อคุณภาพทางด้านผู้เรียนรวมทั้งครูผู้สอนที่มีอยู่อย่างจำกัด นโยบาย เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครู หรือบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งพิจารณาจากโรงเรียน รางวัลพระราชทาน โรงเรียนนี้มีบุคลากรที่เป็นครูอยู่อย่างจำกัด แต่มีความสามารถ บริหารจัดการจนสอนได้ครบทุกชั้นเรียน จึงแสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนี้ก็มีความจำเป็นเช่นเดียวกัน โดยต้องกำหนดบทบาทและภารกิจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้มีความชัดเจน สำหรับทางด้านงบประมาณนั้น โรงเรียนกรณีศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากราชการน้อยมาก เนื่องจากการจัดสรรตามจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา แต่จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนั้นการระดมทรัพยากรในท้องถิ่น เป็นแหล่งงบประมาณที่สำคัญ แต่เนื่องจากบริบทของชุมชนในท้องถิ่นนั้น ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยดังนั้น จึงเป็นการสนับสนุนเรื่องแรงงาน และงบประมาณจะได้จากการบริจาค ในรูปของผ้าป่า จึงเห็นได้ว่างบประมาณจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพในการจัดการศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุ**  
**ของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา**  
**ขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ**

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและ  
 ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความ เหมาะสม
1	ผู้ประกอบการและชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดี สามารถสนับสนุน ด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์แก่สถานศึกษาได้	4.67	0.71	มากที่สุด
2	ผู้ประกอบการและชุมชนมีรายได้เสริมจากการทำงานในกลุ่มพัฒนา และส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น	4.67	0.71	มากที่สุด
3	ชุมชนมีรายได้เสริมและสามารถพึ่งตนเองได้จากการผลิตและ จำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการ	4.78	0.67	มากที่สุด
4	ผู้ประกอบการมีศักยภาพในการจัดหาอุปกรณ์การเรียน ที่จำเป็นให้แก่นักเรียนไว้ใช้ในการเรียน	4.33	1.00	มาก
5	ผู้ประกอบการสามารถใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอตามความต้องการ	4.44	0.88	มาก
6	ผู้ประกอบการมีอาชีพการงานที่มั่นคงและมีรายได้ประจำ ที่แน่นอนจากการทำงาน	4.78	0.67	มากที่สุด
	รวม	4.61	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ชุมชนมีรายได้เสริมและสามารถพึ่งตนเองได้จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการ ( $\bar{X}=4.78$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ประกอบการและชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดี สามารถสนับสนุนด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์แก่สถานศึกษาได้ และผู้ประกอบการและชุมชนมีรายได้เสริมจากการทำงานในกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้ประกอบการมีศักยภาพในการจัดหาอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นให้แก่นักเรียนไว้ใช้ในการเรียน ( $\bar{X}=4.33$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางสังคม

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด
2	ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อครูและผู้บริหาร	4.33	0.50	มาก
3	ผู้ปกครองและชุมชนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการศึกษา	4.33	0.71	มาก
4	ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อว่า การศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต	4.67	0.50	มากที่สุด
5	ผู้ปกครองและชุมชนจบการศึกษาระดับภาคบังคับเป็นอย่างน้อย	4.56	0.73	มากที่สุด
6	สถานศึกษากับชุมชนให้ความร่วมมือกันในอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่น	4.11	0.60	มาก
	รวม	4.44	0.26	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางสังคม พิจารณาในภาพรวมพบว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา และผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อว่า การศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ปกครองและชุมชนจบการศึกษาระดับภาคบังคับเป็นอย่างน้อย ( $\bar{X}=4.56$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อครูและผู้บริหาร และผู้ปกครองและชุมชนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการศึกษา ( $\bar{X}=4.33$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางการเมือง

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	รัฐส่งเสริมให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย	4.67	0.71	มากที่สุด
2	รัฐส่งเสริมการดำเนินการจัดการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย	4.33	0.87	มาก
3	รัฐส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา	4.44	0.53	มาก
4	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา	4.33	0.87	มาก
5	ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา	4.33	0.87	มาก
6	ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ที่มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาการศึกษา โดยนำเสนอแนวทางยกระดับคุณภาพโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.11	0.78	มาก
รวม		4.37	0.30	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางการเมือง พิจารณาในภาพรวมพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ รัฐส่งเสริมให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ รัฐส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.44$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ที่มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาการศึกษา โดยนำเสนอแนวทางยกระดับคุณภาพโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ( $\bar{X}=4.11$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	เทคโนโลยีประเภทเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในสถานศึกษามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	4.33	0.87	มาก
2	เทคโนโลยีประเภทวัสดุอุปกรณ์ที่สถานศึกษาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน	4.78	0.44	มากที่สุด
3	สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	4.67	0.50	มากที่สุด
4	สถานศึกษานำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน	4.33	0.71	มาก
5	สถานศึกษาจัดให้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.33	0.87	มาก
6	สถานศึกษาได้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.22	0.97	มาก
	รวม	4.44	0.33	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี พิจารณาในภาพรวมพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทคโนโลยีประเภทวัสดุอุปกรณ์ที่สถานศึกษาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน ( $\bar{X}=4.78$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาได้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.22$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรลักษณะขององค์กร

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน	4.33	0.50	มาก
2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน	4.33	0.50	มาก
3	จัดบุคลากรรับผิดชอบงานได้เหมาะสมตามโครงสร้างและเหมาะสมตามความรู้และความสามารถ	4.44	0.53	มาก
4	มีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	4.22	0.67	มาก
5	ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา	4.33	0.50	มาก
6	มีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.22	0.67	มาก
7	มีการพัฒนาระบบการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.00	0.00	มาก
8	มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน	3.67	0.50	มาก
9	บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความศรัทธาต่อสถานศึกษา	4.44	0.53	มาก
10	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนในการพัฒนาการศึกษาของชาติ	4.44	0.73	มาก
11	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความรักและความผูกพันต่อสถานศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด
12	สถานศึกษาส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ	4.56	0.53	มากที่สุด
13	จัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	4.33	0.50	มาก
14	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น การเข้าค่ายอบรมที่มีการทำกิจกรรมร่วมกัน	4.44	0.53	มาก
15	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน	4.44	0.53	มาก
	รวม	4.32	0.34	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรลักษณะขององค์กร พิจารณาในภาพรวมพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความรักและความผูกพันต่อสถานศึกษา และ สถานศึกษาส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ( $\bar{X}=4.56$ )

มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ จัดบุคลากรรับผิดชอบงานได้เหมาะสมตามโครงสร้างและเหมาะสมตามความรู้และความสามารถ บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความศรัทธาต่อสถานศึกษา บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนในการพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น การเข้าค่ายอบรมที่มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน ( $\bar{X}=4.44$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน ( $\bar{X}=3.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรบุคลกร

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และบทบาทของการเป็นผู้บริหาร	4.33	0.50	มาก
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเคารพเหตุผลของผู้อื่น	4.56	0.53	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.22	0.44	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.44	0.53	มาก
6	ผู้บริหารนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.22	0.44	มาก
8	ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.00	0.00	มาก
9	ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน	4.22	0.44	มาก
10	ครูมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ตรงตามสภาพที่เป็นจริงของผู้เรียน	4.00	0.00	มาก
11	ครูให้การดูแลเอาใจใส่ และอบรมนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.33	0.71	มาก
12	ครูจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	4.44	0.53	มาก
13	ครูเข้าใจปัญหาและแนะแนวทางการแก้ไขปัญหามาให้นักเรียน	4.56	0.53	มากที่สุด
14	ครูเอาใจใส่และดูแลความเป็นอยู่ของนักเรียนอยู่เสมอและรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.67	0.50	มากที่สุด
15	ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานสถานศึกษา	4.22	0.44	มาก
16	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะตามสาระและมาตรฐานการเรียนรู้	4.11	0.33	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
17	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544	4.00	0.00	มาก
18	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.33	มาก
รวม		4.31	0.14	มาก

จากตารางที่ 4.10 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรบุคคลกร พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.31$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ครูเอาใจใส่และดูแลความเป็นอยู่ของนักเรียนอยู่เสมอและรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเคารพเหตุผลของผู้อื่น ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และครูเข้าใจปัญหาและแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้แก่นักเรียน ( $\bar{X}=4.56$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล ครูมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ตรงตามสภาพที่เป็นจริงของผู้เรียน และผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ( $\bar{X}=4.00$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพทางกายภาพ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน	4.44	0.73	มาก
2	การเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบาย	4.56	0.73	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีการติดตั้งระบบโทรคมนาคมในการติดต่อสื่อสาร	4.56	0.88	มากที่สุด
4	สถานศึกษามีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ทั้งไฟฟ้า น้ำประปา และโทรศัพท์	4.67	0.50	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี	4.67	0.50	มากที่สุด
6	สถานศึกษามีการจัดภูมิทัศน์ได้สะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ	3.78	0.67	มาก
	รวม	4.45	0.20	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรสภาพทางกายภาพ พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.45$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานศึกษามีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ทั้งไฟฟ้า น้ำประปา และโทรศัพท์ และสถานศึกษามีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบาย และสถานศึกษามีการติดตั้งระบบโทรคมนาคมในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}=4.56$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษามีการจัดภูมิทัศน์ได้สะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ ( $\bar{X}=3.78$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรงบประมาณ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	แผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานปฏิบัติการของสถานศึกษา	4.22	0.44	มาก
2	การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ	4.22	0.67	มาก
3	การจัดทำงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB)	4.56	0.53	มากที่สุด
4	สถานศึกษาจัดให้มีแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณ	4.56	0.53	มากที่สุด
5	สถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมและประหยัด	4.44	0.53	มาก
6	ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณ	4.33	0.50	มาก
7	สถานศึกษาจัดให้มีแผนควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ	4.44	0.53	มาก
8	สถานศึกษามีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยมีการเบิกจ่ายเงินประจำงวดตามที่ได้รับอนุมัติ	4.33	0.50	มาก
9	มีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย	4.33	0.50	มาก
10	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเพียงพอ	4.22	0.67	มาก
11	สถานศึกษามีวัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	4.67	0.50	มากที่สุด
12	สถานศึกษามีอุปกรณ์และครุภัณฑ์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
13	สถานศึกษาจัดให้มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	4.33	0.87	มาก
14	มีการกำหนดแนวทางการใช้วัสดุทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า	3.89	0.60	มาก
	รวม	4.37	0.17	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรงบประมาณ พิจารณาในภาพรวมพบว่ามี ความเหมาะสม



อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามี วัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ และสถานศึกษามีอุปกรณ์และ ครุภัณฑ์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดทำงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) และสถานศึกษาจัดให้มีแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณ ( $\bar{X}=4.56$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการกำหนดแนวทางการใช้ วัสดุทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า ( $\bar{X}=3.89$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความเหมาะสมของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรการบริหารจัดการ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
1	นโยบายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	4.44	0.53	มาก
2	สถานศึกษาเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แนวนโยบายให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ	4.56	0.53	มากที่สุด
3	สถานศึกษาใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	4.67	0.50	มากที่สุด
4	ครูสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.33	0.71	มาก
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบาย	4.56	0.53	มากที่สุด
6	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย	4.44	0.53	มาก
7	มีการจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลนโยบายอย่างเหมาะสม	4.44	0.53	มาก
8	มีการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย	4.44	0.53	มาก
9	ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมของสถานศึกษา	4.22	0.67	มาก
10	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.33	0.50	มาก
11	สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้	4.33	0.50	มาก
12	สถานศึกษาสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.00	0.00	มาก
13	สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.22	0.44	มาก
14	สถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.44	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
15	สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีได้	4.00	0.00	มาก
16	สถานศึกษาสามารถทำนายแนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	4.33	0.50	มาก
17	สถานศึกษาสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.11	0.33	มาก
18	สถานศึกษาสามารถส่งเสริมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	4.33	0.50	มาก
19	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.11	0.33	มาก
20	สถานศึกษามีความตระหนักในการแสวงหาแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า	4.22	0.44	มาก
21	สถานศึกษาสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้แสดงแนวคิดที่แปลกใหม่อยู่เสมอ	4.22	0.44	มาก
22	สถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	4.44	0.53	มาก
23	สถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	4.33	0.71	มาก
24	จัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.44	0.53	มาก
25	จัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.56	0.53	มากที่สุด
26	หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำมีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.56	0.53	มากที่สุด
27	สถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.33	0.50	มาก
28	สถานศึกษานำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในปีต่อไป	4.56	0.53	มากที่สุด
29	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น การเรียนรวม คละชั้น เรียนทางไกล ฯลฯ	4.44	0.53	มาก
30	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ	4.33	0.50	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
31	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	4.44	0.53	มาก
32	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด	4.22	0.44	มาก
33	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีเสรีภาพและมีความสุขกับการเรียนรู้	4.22	0.44	มาก
34	ครูมีการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	4.11	0.33	มาก
35	ครูมีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทางการศึกษาประกอบการสอน	4.00	0.50	มาก
36	ชุมชนให้การส่งเสริม สนับสนุนแหล่งเรียนรู้หรือสถานประกอบการที่มีในชุมชน	4.33	0.50	มาก
37	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	4.22	0.44	มาก
38	สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูจัดทำ	4.11	0.33	มาก
	รวม	4.32	0.11	มาก

จากตารางที่ 4.13 แสดงว่า ความเหมาะสมของปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตัวแปรการบริหารจัดการ พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานศึกษาใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X}=4.67$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษาเผยแพร่และประชาสัมพันธ์นโยบายให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบาย จัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำมีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และสถานศึกษานำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในปีต่อไป ( $\bar{X}=4.56$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีได้ และครูมีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทางการศึกษาประกอบการสอน ( $\bar{X}=4.00$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



ตอนที่ 3 สภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาตามตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุ  
ของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน จากผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน (n 368 )	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	300	81.5
หญิง	68	18.5
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	2	0.5
31 – 40 ปี	38	10.3
41 – 50 ปี	136	37.0
51 – 60 ปี	192	52.2
3. อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	8	2.2
11 – 20 ปี	82	22.3
มากกว่า 20 ปี	278	75.5
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา		
ไม่เกิน 4 ปี	98	26.6
5 – 8 ปี	74	20.1
9 – 12 ปี	48	13.0
13 – 16 ปี	46	12.5
17 – 20 ปี	30	8.2
มากกว่า 20 ปี	72	19.6
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	74	20.1
ปริญญาโท	280	76.1
ปริญญาเอก	14	3.8
อื่น ๆ	0	0
6. จำนวนนักเรียนปัจจุบัน เฉลี่ย 71.26 คน		
7. จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
จำนวนครูเฉลี่ย 5.49 คน		
จำนวนนักการศึกษาโรงเรียนเฉลี่ย 0.94 คน		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (n 368 )	ร้อยละ
8. สถานที่ตั้งของสถานศึกษาของท่าน		
ในเขตเทศบาลนคร	2	0.5
ในเขตเทศบาลเมือง	2	0.5
ในเขตเทศบาลตำบล	64	17.4
ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล	300	81.5
9. สถานที่ตั้งของสถานศึกษาของท่านห่างจากสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา		
ในระยะ 0 – 3 กิโลเมตร	40	10.87
3 กิโลเมตร – 10 กิโลเมตร	60	16.30
มากกว่า 10 กิโลเมตร ขึ้นไป (เฉลี่ย 40 กิโลเมตร)	268	72.83

จากตารางที่ 4.14 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 368 คน ส่วนใหญ่เป็นชายคิดเป็นร้อยละ 81.5 หญิง คิดเป็นร้อยละ 18.5 มากที่สุดมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมามีอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.0 และน้อยที่สุดมีอายุ ไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.5 ส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมามี อายุราชการระหว่าง 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.3 และน้อยที่สุดมีอายุราชการ ไม่เกิน 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 2.2 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 – 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.1 และ น้อยที่สุดมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 17 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.2 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 76.1 รองลงมามีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.1 และน้อยที่สุดมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 3.8 มีจำนวน นักเรียนปัจจุบันโดยเฉลี่ย 71.26 คน จำนวนบุคลากรในสถานศึกษามีจำนวนครูเฉลี่ย 5.49 คน และจำนวนนักการภารโรงเฉลี่ย 0.94 คน สถานที่ตั้งของสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในเขตองค์การ บริหารส่วนตำบลคิดเป็นร้อยละ 81.5 รองลงมาอยู่ในเขตเทศบาลตำบล คิดเป็นร้อยละ 17.4 และ น้อยที่สุดอยู่ในเขตเทศบาลนคร และในเขตเทศบาลเมือง คิดเป็นร้อยละ 0.5 สถานที่ตั้งของ สถานศึกษาส่วนใหญ่ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากกว่า 10 กิโลเมตร ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 72.83 โดยมีระยะทางเฉลี่ย ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 40 กิโลเมตร รองลงมา สถานศึกษาอยู่ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3 กิโลเมตร – 10 กิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 16.30 และน้อยที่สุด สถานศึกษาอยู่ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 0 – 3 กิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 10.87

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	ผู้ประกอบการและชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดี สามารถสนับสนุนด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์แก่สถานศึกษาได้	2.36	0.97	น้อย
2	ผู้ประกอบการและชุมชนมีรายได้เสริมจากการทำงานในกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น	2.40	0.90	น้อย
3	ชุมชนมีรายได้เสริมและสามารถพึ่งตนเองได้จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการ	2.45	0.91	น้อย
4	ผู้ประกอบการมีศักยภาพในการจัดหาอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นให้แก่นักเรียนไว้ใช้ในการเรียน	2.66	0.94	ปานกลาง
5	ผู้ประกอบการสามารถใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอตามความต้องการ	2.48	0.89	น้อย
6	ผู้ประกอบการมีอาชีพการงานที่มั่นคงและมีรายได้ประจำที่แน่นอนจากการทำงาน	2.17	0.87	น้อย
	รวม	2.42	0.71	น้อย

จากตารางที่ 4.15 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.42$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้ประกอบการมีศักยภาพในการจัดหาอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นให้แก่นักเรียนไว้ใช้ในการเรียน ( $\bar{X}=2.66$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ผู้ประกอบการสามารถใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอตามความต้องการ ( $\bar{X}=2.48$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ประกอบการมีอาชีพการงานที่มั่นคงและมีรายได้ประจำที่แน่นอนจากการทำงาน ( $\bar{X}=2.17$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางสังคม

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา	4.11	0.76	มาก
2	ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อครูและผู้บริหาร	4.13	0.69	มาก
3	ผู้ปกครองและชุมชนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการศึกษา	3.93	0.80	มาก
4	ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อว่า การศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต	4.02	0.82	มาก
5	ผู้ปกครองและชุมชนจบการศึกษาระดับภาคบังคับเป็นอย่างน้อย	3.67	1.02	มาก
6	สถานศึกษากับชุมชนให้ความร่วมมือกันในอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่น	4.08	0.76	มาก
รวม		3.99	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.16 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางสังคมในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อครูและผู้บริหาร ( $\bar{X}=4.13$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.11$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้ปกครองและชุมชนจบการศึกษาระดับภาคบังคับเป็นอย่างน้อย ( $\bar{X}=3.67$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิทยุทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางการเมือง

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	รัฐส่งเสริมให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย	4.39	0.80	มาก
2	รัฐส่งเสริมการดำเนินการจัดการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย	4.13	0.78	มาก
3	รัฐส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา	3.80	0.91	มาก
4	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา	3.66	0.94	มาก
5	ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา	3.49	0.93	ปานกลาง
6	ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ที่มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาการศึกษา โดยนำเสนอแนวทางยกระดับคุณภาพโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.74	0.94	มาก
รวม		3.89	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.17 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางการเมืองในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ รัฐส่งเสริมให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ( $\bar{X}=4.39$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ รัฐส่งเสริมการดำเนินการจัดการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ( $\bar{X}=4.13$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา ( $\bar{X}=3.49$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	เทคโนโลยีประเภทเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในสถานศึกษามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	3.11	0.89	ปานกลาง
2	เทคโนโลยีประเภทวัสดุอุปกรณ์ที่สถานศึกษาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน	2.66	0.98	ปานกลาง
3	สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	3.38	0.95	ปานกลาง
4	สถานศึกษานำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน	3.70	0.81	มาก
5	สถานศึกษาจัดให้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	3.37	0.99	ปานกลาง
6	สถานศึกษาได้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	3.18	0.89	ปานกลาง
	รวม	3.23	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.18 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.23$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานศึกษานำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ( $\bar{X}=3.70$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ( $\bar{X}=3.38$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทคโนโลยีประเภทวัสดุอุปกรณ์ที่สถานศึกษาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน ( $\bar{X}=2.66$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรลักษณะขององค์การ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน	4.29	0.75	มาก
2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน	4.28	0.70	มาก
3	จัดบุคลากรรับผิดชอบงานได้เหมาะสมตามโครงสร้างและเหมาะสมตามความรู้และความสามารถ	3.97	0.89	มาก
4	มีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	3.96	0.82	มาก
5	ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา	4.29	0.67	มาก
6	มีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.09	0.77	มาก
7	มีการพัฒนาระบบการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.91	0.74	มาก
8	มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน	3.65	0.76	มาก
9	บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความศรัทธาต่อสถานศึกษา	4.09	0.77	มาก
10	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนในการพัฒนาการศึกษาของชาติ	4.12	0.69	มาก
11	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความรักและความผูกพันต่อสถานศึกษา	4.08	0.76	มาก
12	สถานศึกษาส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ	4.23	0.68	มาก
13	จัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	4.12	0.75	มาก
14	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น การเข้าค่ายอบรมที่มีการทำกิจกรรมร่วมกัน	3.99	0.76	มาก
15	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน	4.02	0.73	มาก
	รวม	4.07	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.19 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรลักษณะขององค์การในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ มีการกำหนดโครงสร้าง

การบริหารไว้อย่างชัดเจน และใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.29$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.28$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน ( $\bar{X}=3.65$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรบุคลการ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และบทบาทของการเป็นผู้บริหาร	4.33	0.70	มาก
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเคารพเหตุผลของผู้อื่น	4.41	0.65	มาก
3	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา	4.30	0.74	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.18	0.78	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.36	0.68	มาก
6	ผู้บริหารนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา	3.96	0.79	มาก
7	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.12	0.71	มาก
8	ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.78	0.74	มาก
9	ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน	3.43	0.87	ปานกลาง
10	ครูมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ตรงตามสภาพที่เป็นจริงของผู้เรียน	3.67	0.73	มาก
11	ครูให้การดูแลเอาใจใส่ และอบรมนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.75	มาก
12	ครูจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	3.93	0.74	มาก
13	ครูเข้าใจปัญหาและแนะแนวทางการแก้ไขปัญหให้กับแก่นักเรียน	3.93	0.69	มาก
14	ครูเอาใจใส่และดูแลความเป็นอยู่ของนักเรียนอยู่เสมอและรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.19	0.69	มาก
15	ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานสถานศึกษา	3.85	0.58	มาก
16	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะตามสาระและมาตรฐานการเรียนรู้	3.70	0.67	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพ ที่เป็นจริง
17	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรการศึกษาขั้น พื้นฐาน พุทธศักราช 2544	3.74	0.66	มาก
18	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.51	0.75	มาก
	รวม	3.97	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.20 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรบุคลากรในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเคารพเหตุผลของผู้อื่น ( $\bar{X}=4.41$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.36$ ) มีสภาพที่เป็นจริงในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.43$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพทางกายภาพ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน	4.19	1.02	มาก
2	การเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบาย	4.25	0.89	มาก
3	สถานศึกษามีการติดตั้งระบบโทรคมนาคมในการติดต่อสื่อสาร	3.97	1.03	มาก
4	สถานศึกษามีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ทั้งไฟฟ้า น้ำประปา และโทรศัพท์	4.15	0.94	มาก
5	สถานศึกษามีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี	3.65	1.05	มาก
6	สถานศึกษามีการจัดภูมิทัศน์ได้สะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ	4.03	0.88	มาก
รวม		4.04	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.21 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรสภาพทางกายภาพในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบาย ( $\bar{X}=4.25$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน ( $\bar{X}=4.19$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษามีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ( $\bar{X}=3.65$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรงบประมาณ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	แผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานปฏิบัติการของสถานศึกษา	4.03	0.78	มาก
2	การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ	4.15	0.73	มาก
3	การจัดทำงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB)	4.05	0.76	มาก
4	สถานศึกษาจัดให้มีแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณ	4.23	0.68	มาก
5	สถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมและประหยัด	4.35	0.68	มาก
6	ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณ	4.22	0.67	มาก
7	สถานศึกษาจัดให้มีแผนควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ	4.21	0.72	มาก
8	สถานศึกษามีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยมีการเบิกจ่ายเงินประจำงวดตามที่ได้รับอนุมัติ	4.27	0.68	มาก
9	มีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย	4.04	0.74	มาก
10	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเพียงพอ	3.50	0.78	ปานกลาง
11	สถานศึกษามีวัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	3.58	0.81	มาก
12	สถานศึกษามีอุปกรณ์และครุภัณฑ์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน	3.27	0.86	ปานกลาง
13	สถานศึกษาจัดให้มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	2.90	1.11	ปานกลาง
14	มีการกำหนดแนวทางการใช้วัสดุทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า	3.82	0.76	มาก
	รวม	3.90	0.54	มาก



จากตารางที่ 4.22 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิง

สาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ตัวแปรงบประมาณในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) และ  
เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม  
และประหยัด ( $\bar{X}=4.35$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถานศึกษา มีระบบ  
การควบคุมการปฏิบัติงาน โดยมีการเบิกจ่ายเงินประจำงวดตามที่ได้รับอนุมัติ ( $\bar{X}=4.27$ ) มีสภาพ  
ที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาจัดให้มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้  
ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X}=2.90$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรการบริหารจัดการ

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
1	นโยบายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	4.27	0.68	มาก
2	สถานศึกษาเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แนวนโยบายให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ	4.03	0.71	มาก
3	สถานศึกษาใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	4.18	0.68	มาก
4	ครูสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.92	0.66	มาก
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบาย	4.22	0.71	มาก
6	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย	3.98	0.77	มาก
7	มีการจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลนโยบายอย่างเหมาะสม	3.70	0.81	มาก
8	มีการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย	3.92	0.72	มาก
9	ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมของสถานศึกษา	4.16	0.73	มาก
10	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.10	0.76	มาก
11	สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้	4.07	0.65	มาก
12	สถานศึกษาสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.91	0.65	มาก
13	สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.90	0.67	มาก
14	สถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ปัญหาทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.68	มาก
15	สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีได้	3.89	0.63	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพ ที่เป็นจริง
16	สถานศึกษาสามารถทำนายแนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	3.57	0.74	มาก
17	สถานศึกษาสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.92	0.66	มาก
18	สถานศึกษาสามารถส่งเสริมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.95	0.65	มาก
19	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.95	0.64	มาก
20	สถานศึกษามีความตระหนักในการแสวงหาแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า	4.03	0.64	มาก
21	สถานศึกษาสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้แสดงแนวคิดที่แปลกใหม่อยู่เสมอ	3.97	0.66	มาก
22	สถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	3.90	0.69	มาก
23	สถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	3.93	0.71	มาก
24	จัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.15	0.71	มาก
25	จัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.08	0.70	มาก
26	หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำมีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	3.96	0.71	มาก
27	สถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.74	0.77	มาก
28	สถานศึกษานำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในปีต่อไป	3.74	0.81	มาก
29	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น การเรียนรวม คละชั้น เรียนทางไกล ฯลฯ	4.15	0.75	มาก
30	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ	3.92	0.70	มาก
31	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	3.83	0.72	มาก
32	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด	3.80	0.76	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	$\bar{X}$	S.D.	สภาพ ที่เป็นจริง
33	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีเสรีภาพและมีความสุขกับการเรียนรู้	3.97	0.62	มาก
34	ครูมีการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	3.77	0.72	มาก
35	ครูมีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทางการศึกษาประกอบการสอน	3.70	0.76	มาก
36	ชุมชนให้การส่งเสริม สนับสนุนแหล่งเรียนรู้หรือสถานประกอบการที่มีในชุมชน	3.81	0.78	มาก
37	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	3.88	0.80	มาก
38	สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูจัดทำ	3.86	0.77	มาก
	รวม	3.94	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.23 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรการบริหารจัดการในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ ) และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายของสถานศึกษา สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ( $\bar{X}=4.27$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบาย ( $\bar{X}=4.22$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาสามารถทำนายแนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ( $\bar{X}=3.57$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านผู้บริหาร

มาตรฐานการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา	2.54	0.57	พอใช้
มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา	2.68	0.50	พอใช้
มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.23	0.49	พอใช้
มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ	2.71	0.48	พอใช้
มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	2.15	0.55	พอใช้
รวม	2.46	0.37	พอใช้

จากตารางที่ 4.24 แสดงว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านผู้บริหารอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.46$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ( $\bar{X}=2.71$ ) อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือมาตรฐานที่ 2 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ( $\bar{X}=2.68$ ) อยู่ในระดับพอใช้ และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือมาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X}=2.15$ ) อยู่ในระดับพอใช้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านครู

มาตรฐานการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานที่ 6 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.18	0.48	พอใช้
มาตรฐานที่ 7 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ	2.40	0.54	พอใช้
รวม	2.29	0.39	พอใช้

จากตารางที่ 4.25 แสดงว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านครู อยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.29$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานที่ 7 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ ( $\bar{X}=2.40$ ) อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือมาตรฐานที่ 6 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}=2.18$ ) อยู่ในระดับพอใช้

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	2.85	0.36	ดี
มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	1.87	0.45	พอใช้
มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	1.73	0.62	พอใช้
มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.05	0.55	พอใช้
มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	2.60	0.52	พอใช้
มาตรฐานที่ 13 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	2.95	0.22	ดี
มาตรฐานที่ 14 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	2.61	0.53	พอใช้
รวม	2.38	0.29	พอใช้

จากตารางที่ 4.26 แสดงว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.38$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ มาตรฐานที่ 13 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ( $\bar{X}=2.95$ ) อยู่ในระดับดี รองลงมาคือมาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}=2.85$ ) อยู่ในระดับดี และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือมาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ( $\bar{X}=1.73$ ) อยู่ในระดับพอใช้

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในภาพรวม

มาตรฐานการศึกษารวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านผู้บริหาร	2.46	0.37	พอใช้
ด้านครู	2.29	0.39	พอใช้
ด้านนักเรียน	2.38	0.29	พอใช้
ภาพรวม	2.40	0.28	พอใช้

จากตารางที่ 4.27 แสดงว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X}=2.40$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านผู้บริหาร ( $\bar{X}=2.46$ ) อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือด้านนักเรียน ( $\bar{X}=2.38$ ) อยู่ในระดับพอใช้ และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านครู ( $\bar{X}=2.29$ ) อยู่ในระดับพอใช้



**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

k	แทน	จำนวนข้อแบบสอบถาม
M	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
SK	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
C.V.	แทน	สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
SE M	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด
$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
$r_{xy}$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
$\chi^2$	แทน	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ(Degree of Freedom)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (p-Value)
$R^2$	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์(Coefficient of Determination)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี(Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	แทน	ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Error Of Approximation)
SRMR	แทน	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean squared Residual)
CN	แทน	ดัชนีระบุขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Critical N)
EE	แทน	สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Environment Economics)

ES	แทน	สภาพแวดล้อมทางสังคม (Environment Social)
EP	แทน	สภาพแวดล้อมการเมือง (Environment Political)
ET	แทน	สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี (Environment Technology)
SO	แทน	โครงสร้างขององค์กร (Structure Organization)
PN	แทน	บุคลากร (Personal)
CT	แทน	สภาพทางกายภาพ (Context)
BG	แทน	งบประมาณ (Budgeting)
AM	แทน	การบริหารจัดการ (Administration)
AD	แทน	คุณภาพการจัดการศึกษาด้านผู้บริหาร(Standard Education Administrator )
TC	แทน	คุณภาพการจัดการศึกษาด้านครูผู้สอน(Standard Education Teacher)
ST	แทน	คุณภาพการจัดการศึกษาด้านผู้เรียน(Standard Education Student)

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน
2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
3. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูล การวิเคราะห์ก่อนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาตามตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน แบบสอบถาม ทั้งหมด (n 411 )	จำนวนที่ได้รับ กลับคืน (n 368 )	ร้อยละ ที่ได้รับ กลับคืน
ภาคเหนือ	61	53	86.89
ภาคกลาง	51	46	90.20
ออก	16	12	75.00
ตก	14	12	85.71
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	178	157	88.20
ภาคใต้	91	88	96.70
รวม	411	368	89.54

จากตารางที่ 4.28 แสดงว่าแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากที่ส่งไป จำนวน 411 ฉบับ ได้รับคืน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 368 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.54 และเมื่อเทียบกับจำนวนที่ต้องการกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จากตาราง Krejcie and Morgan จำนวน 374 โรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 98.40 แล้วจึงนำมาหาค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์ ปราบกฏผลดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.29 และตารางที่ 4.30

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	สภาพที่เป็นจริง
สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	2.42	0.71	น้อย
สภาพแวดล้อมทางสังคม	3.99	0.61	มาก
สภาพแวดล้อมทางการเมือง	3.89	0.68	มาก
สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี	3.23	0.68	ปานกลาง
ลักษณะขององค์กร	4.07	0.56	มาก
บุคลากร	3.97	0.53	มาก
สภาพทางกายภาพ	4.04	0.71	มาก
งบประมาณ	3.90	0.54	มาก
การบริหารจัดการ	3.94	0.51	มาก
เฉลี่ยรวม	3.65	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.29 แสดงว่า สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ ) และเมื่อพิจารณาตัวแปรพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ลักษณะขององค์กร ( $\bar{X}=4.07$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สภาพทางกายภาพ ( $\bar{X}=4.04$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=2.42$ ) มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรที่ใช้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสภาพที่เป็นจริง จากผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ในตอนนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson) ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4.30



ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการวิเคราะห์คุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	EE	ES	EP	ET	SO	PN	CT	BG	AM	AD	TC	ST
EE	1											
ES	.296**	1										
EP	.155**	.362**	1									
ET	.258**	.214**	.374**	1								
SO	.257**	.574**	.369**	.392**	1							
PN	.320**	.517**	.321**	.288**	.814**	1						
CT	.238**	.173**	.119*	.362**	.383**	.418**	1					
BG	.236**	.407**	.339**	.486**	.719**	.718**	.621**	1				
AM	.238**	.565**	.398**	.361**	.774**	.817**	.444**	.805**	1			
AD	.409**	.525**	.435**	.413**	.699**	.710**	.488**	.670**	.687**	1		
TC	.338**	.383**	.516**	.434**	.523**	.519**	.372**	.493**	.493**	.485**	1	
ST	.380**	.508**	.431**	.558**	.644**	.627**	.503**	.674**	.703**	.555**	.470**	1

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ในรูปแบบการวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ มีค่าอยู่ระหว่าง .119 - .817 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การบริหารจัดการ กับบุคลากร ( $r = .817$ ) รองลงมาคือ บุคลากร กับโครงสร้างขององค์กร ( $r = .814$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพทางกายภาพกับสภาพแวดล้อมการเมือง ( $r = .119$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.31 การทดสอบปัญหา Multicollinearity ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	ค่า t	นัยสำคัญ Sig.	Co linearity Statistics	
			Tolerance	VIF
EE	7.485	.000	.813	1.230
ES	4.517	.000	.573	1.746
EP	7.875	.000	.741	1.349
ET	7.421	.000	.650	1.538
SO	3.784	.000	.259	3.866
PN	4.242	.000	.230	4.342
CT	7.250	.000	.576	1.736
BG	1.253	.211	.228	4.386
AM	4.164	.000	.203	4.928

จากตารางที่ 4.31 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 ทุกตัวแปรและค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0- 1 และไม่มีตัวแปรใดมีค่าเข้าใกล้ศูนย์

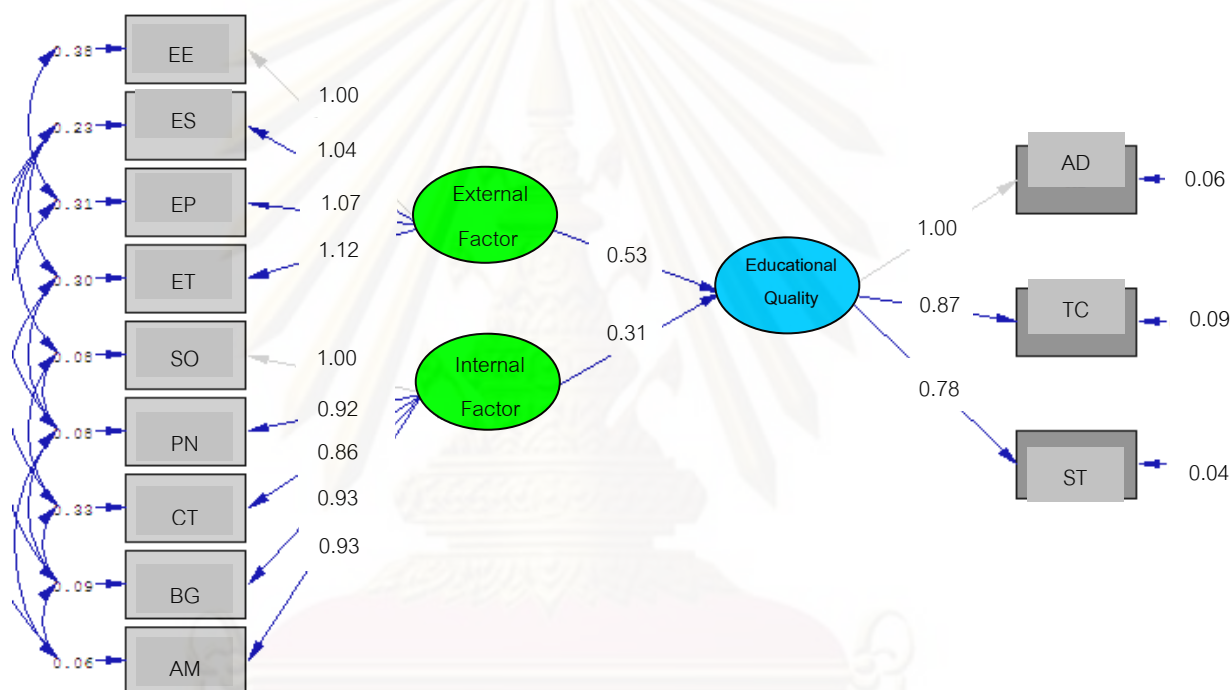
### 3. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากตัวแปรต้นที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา กับตัวแปรตามซึ่งได้แก่ คุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งวัดได้จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)ในรอบแรก เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขั้นตอนแรก พบว่า โมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า ไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 408.96 df=51 , p=0.00 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMAEA) เท่ากับ 0.14 และดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.94 ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับ โมเดลตามดัชนีการปรับโมเดล(Modification Indices : MI และ

Expected Change :EPC เพื่อให้โมเดลมีความประหยัด (Parsimonious) และควบคุมความคลาดเคลื่อนประเภทที่สอง จนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 103.99  $df=37$ ,  $p=0.08$  ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMSEA) เท่ากับ 0.075 และดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 ดังแสดงเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ ดังนี้

ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



Chi-Square=103.99,  $df=37$ , P-value=0.08, RMSEA=0.075

จากแผนภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลโดยตรงที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งองค์ประกอบภายในของปัจจัยหลักซึ่งได้แก่ปัจจัยภายนอก และภายใน ยังมีความสัมพันธ์กันเองในเชิงบวก โดยปัจจัยภายนอกส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าปัจจัยภายใน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษารวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งศึกษาเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพและการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์ของโมเดล จากข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการศึกษาในรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา โดยเป็นการศึกษาเฉพาะ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการสังเคราะห์เอกสารเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทำให้เกิดคุณภาพในสถานศึกษา และเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมหรือยืนยัน โมเดล จากการศึกษาเชิงคุณภาพโดยกรณีศึกษาจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา คือ 1) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ไม่เกิน 3 ปีซ้อนหลัง 2) มีผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบแรก อยู่ในระดับดี 3) เป็นโรงเรียนในระดับประถมศึกษา 4) เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) เป็นโรงเรียนที่สามารถให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนในระดับชั้นประถมศึกษา เป็น โรงเรียนกรณีศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนตามเงื่อนไขที่กำหนด สำหรับในการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษา คือ สถานศึกษานานาชาติ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประชากรและ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 10,877 โรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางของ Krejcie และ Morgan จำนวน 374 โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูล แยกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ วิเคราะห์โดยการตรวจสอบและตีความข้อมูลจาก การจัดทำบันทึกภาคสนามและการทำดัชนี (Index) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ลักษณะที่สอง เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการ



วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและ ลักษณะของการแจกแจงของ ตัวแปร โดยหาค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS for Windows สำหรับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ แบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และ สำหรับแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ /สภาพที่ เป็นจริง วิเคราะห์โดย ค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้น แปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม และตรวจสอบความตรงของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิง ประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้องคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) และค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index - GFI) ค่าความ คลาดเคลื่อนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ของค่าประมาณ ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์ พหุการณ (R - Square) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows)

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อสรุปเพื่อตอบคำถามในการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นผลจากการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษารายกรณี จากโรงเรียนที่เป็นต้นแบบรางวัลพระราชทานขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาสภาพที่เป็นจริงจากโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 3 เป็นผลจาก การวิเคราะห์ในเชิงความสัมพันธ์จากปัจจัยเชิงสาเหตุที่พัฒนามาเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โดยมี รายละเอียดดังนี้

#### ส่วนที่ 1

โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา เป็นโรงเรียนดีเด่นซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพรางวัล พระราชทานระดับประเทศ ซึ่งเครื่องแสดงศักยภาพในการพัฒนาในระดับ ที่แสดงว่าเป็นโรงเรียน ที่จะใช้เทียบเคียงคุณภาพการศึกษา ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพ ภายนอกและภายในของสถานศึกษา

องค์ประกอบของปัจจัยภายนอก ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี มีส่วนทำให้การศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การร่วมมือจากชุมชน การเมืองท้องถิ่น หรือการสร้างค่านิยมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับท้องถิ่น มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งการกำหนดนโยบายจากรัฐบาล หน่วยงานต้นสังกัด มีผลทำให้ภารกิจหน้าที่ของครูและ บุคลากรทางการศึกษาเปลี่ยนไป ส่งผลต่อคุณภาพทางด้านผู้เรียน รวมทั้งครูผู้สอนที่มีอยู่อย่างจำกัด นโยบาย เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครู หรือบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งพิจารณาจากโรงเรียน รางวัลพระราชทาน โรงเรียนนี้มีบุคลากรที่เป็นครูอยู่อย่างจำกัด แต่มี ความสามารถ บริหารจัดการจนสอนได้ครบทุกชั้นเรียน จึงแสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างของ โรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กลักษณะนี้ก็มีความจำเป็นเช่นเดียวกัน โดยต้องกำหนดบทบาทและภารกิจ

หน้าที่ของแต่ละบุคคลให้มีความชัดเจน สำหรับทางด้านงบประมาณนั้น โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากราชการน้อยมาก เนื่องจากเป็น การจัดสรรตามจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา แต่จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน นั้น การระดมทรัพยากรในท้องถิ่น เป็นแหล่งงบประมาณที่สำคัญ แต่เนื่องจากบริบทของชุมชน ในท้องถิ่นนั้น ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยดังนั้น จึงเป็นการ สนับสนุนเรื่องแรงงาน และงบประมาณจะได้จากการบริจาค ในรูปของผ้าป่า จึงเห็นได้ว่า งบประมาณจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพในการจัดการศึกษา

## ส่วนที่ 2

สภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาตามตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปกครองมีศักยภาพในการจัดหาอุปกรณ์ การเรียนที่จำเป็นให้แก่นักเรียนไว้ใช้ในการเรียน มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ผู้ปกครองสามารถใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอตามความต้องการ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ปกครองมีอาชีพการงานที่มั่นคงและมีรายได้ประจำที่แน่นอนจาก การทำงานมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย

สภาพแวดล้อมทางสังคมในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากและเมื่อ พิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อครูและผู้บริหาร มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษามี สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ปกครองและชุมชนจบการศึกษา ระดับภาคบังคับเป็นอย่างน้อยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก

สภาพแวดล้อมทางการเมืองในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ รัฐส่งเสริมให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับ มาก รองลงมาคือ รัฐส่งเสริมการดำเนินการจัดการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากและคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง ในกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงใจที่จะปฏิรูปการศึกษามีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษานำเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ

สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทคโนโลยีประเภทวัสดุอุปกรณ์ที่สถานศึกษาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ลักษณะขององค์การในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน และใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษามีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก

บุคลากรในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเคารพเหตุผลของผู้อื่น มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีสภาพที่เป็นจริงในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบันมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพทางกายภาพในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบาย มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษามีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก

งบประมาณในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมและประหยัด มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สถานศึกษามีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยมีการเบิกจ่ายเงินประจำงวดตามที่ได้รับอนุมัติ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาจัดให้มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง

การบริหารจัดการในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบาย มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาสามารถทำนายแนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก



ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านผู้บริหารอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือมาตรฐานที่ 2 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา อยู่ในระดับพอใช้ และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือมาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้อยู่ในระดับพอใช้

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านครู อยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานที่ 7 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพออยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือมาตรฐานที่ 6 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับพอใช้

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับพอใช้และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานที่ 13 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีอยู่ในระดับดี รองลงมาคือมาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์อยู่ในระดับดี และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือมาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรอยู่ในระดับพอใช้

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือด้านนักเรียน อยู่ในระดับพอใช้ และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านครู อยู่ในระดับพอใช้

### ส่วนที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสภาพที่เป็นจริง จากผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสรุปจากสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตัวแปรพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ลักษณะขององค์การ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สภาพทางกายภาพ สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ในรูปแบบการวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง .119 - .817 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การบริหารจัดการ กับบุคลากรรองลงมาคือ บุคลากร กับโครงสร้างขององค์การตามลำดับ ส่วนสภาพทางกายภาพกับสภาพแวดล้อมการเมืองมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากตัวแปรต้นที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา กับตัวแปรตามซึ่งได้แก่ คุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งวัดได้จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)ในรอบแรก โดยความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลโดยตรงที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งองค์ประกอบภายในของปัจจัยหลักซึ่งได้แก่ ปัจจัยภายนอก และภายใน ยังมีความสัมพันธ์กันเองในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตรงกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผลการวิจัย

### ส่วนที่ 1

จากการศึกษาโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนโรงเรียนดีเด่นและได้รับรางวัลคุณภาพรางวัลพระราชทานระดับประเทศ ซึ่งเป็นโรงเรียนใช้เทียบเคียงคุณภาพการศึกษา ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพภายนอกและภายในของสถานศึกษา ตามรายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและสัมภาษณ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทำให้สรุปเป็นกรอบแนวคิด ในเรื่องของปัจจัยเบื้องต้นที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบของปัจจัยภายนอก ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี มีส่วนทำให้การศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การร่วมมือจากชุมชน การเมืองท้องถิ่น หรือการสร้างค่านิยมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับท้องถิ่น มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งการกำหนดนโยบายจากรัฐบาล หน่วยงานต้นสังกัด มีผลทำให้ภารกิจหน้าที่ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อคุณภาพทางด้านผู้เรียน รวมทั้งครูผู้สอนที่มีอยู่อย่างจำกัด นโยบาย เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครู หรือบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งพิจารณาจากโรงเรียน รางวัลพระราชทานโรงเรียนนี้มีบุคลากรที่เป็นครูอยู่อย่างจำกัด แต่มีความสามารถ บริหารจัดการจนสอนได้ครบทุกชั้นเรียน จึงแสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างของโรงเรียนประถมศึกษา

ขนาดเล็กนี้ก็มีความจำเป็นเช่นเดียวกัน โดยต้องกำหนดบทบาทและภารกิจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้มีความชัดเจน ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของสถานศึกษายังต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาที่วางไว้แต่อาจมีการประยุกต์ใช้วิธีการต่าง ๆ นำไปสู่ความสำเร็จซึ่งอาจขึ้นอยู่กับผู้นำของสถานศึกษาที่จะมีภาวะผู้นำ และพวองค์กรขับเคลื่อนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ วิทยาขาว (2541) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับ อุดมศึกษา : ศึกษากรณีการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัญหา/อุปสรรคของการนำเอานโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยแบบสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกต ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในด้านต่างๆ ซึ่งพบว่า วัตถุประสงค์ของนโยบาย และภาวะผู้นำขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา และสอดคล้องกับสุบรรณ วราชน (2544) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามประมาณค่าห้าระดับผลการวิเคราะห์พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับงานวิจัย ฮิตซ์ (Hirtz, P.D., 2002) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “Effective Leadership for Total Quality Management” การศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในระดับประถมศึกษา กิจกรรมการผลิตและการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและการใช้เครื่องมือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ มากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำและวิธีการมีความสัมพันธ์ทางบวก เป็นปัจจัยการจัดการคุณภาพ

## ส่วนที่ 2

สภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษาตามตัวแปรและตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าในภาพรวม สภาพที่เป็นจริงของตัวแปรของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตัวแปรพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ลักษณะขององค์กร มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สภาพทางกายภาพ สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของสถานศึกษา เกี่ยวกับลักษณะขององค์การยังมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ว่าการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจัดอยู่ในข่ายไม่ซับซ้อนมากนัก เพราะจำนวนครูมีน้อย นักเรียนน้อยและเห็นว่าขนาดของกลุ่มครูในโรงเรียนมีผลต่อการร่วมมือสามัคคีกันทำงาน

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านผู้บริหารอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือมาตรฐานที่ 2 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา อยู่ในระดับพอใช้ และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับพอใช้ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้นำไปสู่เป้าหมายของการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา ทรรศัยเสถียร (2546) ได้ศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านลักษณะของบุคลากรและยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

### ส่วนที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสภาพที่เป็นจริง จากผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสรุปจากสภาพที่เป็นจริงของตัวแปรของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาในภาพรวมพบว่า มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตัวแปรพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ลักษณะขององค์การ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สภาพทางกายภาพ สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ในรูปแบบการวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง .119 - .817 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การบริหารจัดการ กับบุคลากรรองลงมาคือ บุคลากร กับโครงสร้าง



ขององค์การตามลำดับ ส่วนสภาพทางกายภาพกับสภาพแวดล้อมการเมืองมีความสัมพันธ์กัน น้อยที่สุดทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานหรือการบริหารงานในสถานศึกษาต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์ในทุกๆ ส่วนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ รุ่งสมัย (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และการบริหารตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างความเข้มแข็ง และยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น ควรใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อนำสู่การพัฒนา

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากตัวแปรต้นที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา กับตัวแปรตามซึ่งได้แก่ คุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งวัดได้จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)ในรอบแรก โดยความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลโดยตรงที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งองค์ประกอบภายในของปัจจัยหลักซึ่งได้แก่ ปัจจัยภายนอก และภายใน ยังมีความสัมพันธ์กันเองในเชิงบวก ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลมีผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549) ที่ศึกษา การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ ทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของเครือข่ายความร่วมมือประกอบ ด้วย แกนนำ/ผู้นำเครือข่าย สมาชิกเครือข่าย บทบาทหน้าที่/ภาระหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ ขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ 3 คือ กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา การระบุจุดหมายหรือเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินผล และการรายงานผล องค์ประกอบหลักที่ 4 คือ คุณลักษณะที่ดีของแกนนำ ประกอบด้วย



มีบุคลิกภาพ กระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรับผิดชอบ และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ องค์ประกอบหลักที่ 5 คือ เทคนิควิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการและการปฏิบัติจริง

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ โดยประกอบด้วยข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้ และเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในระดับนโยบาย จากผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา ดังนั้นการกำหนดนโยบายที่เป็นนโยบายเฉพาะ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำสู่การปฏิบัติจะทำให้ เกิดแนวทางในการดำเนินงาน และบริหารงานได้อย่างชัดเจน
2. ในระดับบุคคล จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่นำไปสู่คุณภาพของการจัดการศึกษา ได้แก่ ความสำคัญของบุคลากร มีส่วนที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาขนาดเล็กดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเน้นการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่สูง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยในส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ในการทำวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกโดยเก็บข้อมูลจากบุคคลหลายๆ ฝ่าย เช่น ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ
2. ในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูล เฉพาะในโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยสาเหตุต่าง ๆ ให้มีความใกล้เคียงกัน ในการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ดังนั้นรูปแบบในการวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กแล้วนำมาใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ศึกษาและพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

## รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัญญา ปุโรทกานนท์. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
ระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

การประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม, สำนักงาน. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการจัด  
การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม.  
มหาสารคาม : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม, 2541.

กิ่งแก้ว แพทย์ปฏิพัทธ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. วารสาร **Business Com.** 12,39  
(กันยายน ,2543): 71-74.

โกศล ปราคำ และวัชรภรณ์ วัตรสุข. รูปแบบการจัดโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียน  
ขนาดเล็ก ศูนย์โรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. เชียงใหม่ :  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพร้าว, 2536.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการวิจัยการประเมินมาตรฐาน  
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2538. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา  
ลาดพร้าว, 2539.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. นวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียน ขนาดเล็ก.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2550.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2542.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อ  
พร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2543 ก.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพ  
ภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2543ข.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของ  
ประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. เด็ก...ศูนย์กลางของการเรียนรู้: เด็กไทยคิดอย่างไร.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2549.

- จุฑารัตน์ วิทยาขาว. การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา: ศึกษากรณีการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- จินดา รัตนอังกูร. ประสิทธิภาพการประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2536.
- ชัยสิทธิ์ เลิศไกร. การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางพัฒนาการดำเนินการตามโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548.
- ชุมพล เปี่ยมศรี. ประสิทธิภาพผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- เชาวนีย์ สายสุดใจ. การศึกษาความต้องการในการนิเทศงานวิชาการ ของครูโครงการเด็กพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- เดชะ ชีระตระกูล. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2548.
- ทองหล่อ เดชไทย. ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพ ผู้ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
- ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2545.
- ธีระศักดิ์ กำปรรณรักษ์. “การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร” วารสารบริหารธุรกิจ. 22, 83 (กรกฎาคม-กันยายน, 2542) : 48-49.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- บพิช ศิริ. การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กแบบเรียนรวมขั้นของศูนย์โรงเรียนต้นปุย อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, 2545.

- ประวัติ สุทธิประภา การปฏิบัติงานสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน  
นาร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา10. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- พีชณี ญาวิระ. การบริหารการมีส่วนร่วมในกำหนดแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียน  
ขนาดเล็กรูปแบบศูนย์โรงเรียน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่, 2544.
- พีชณี ญาวิระ. การบริหารการมีส่วนร่วมในกำหนดแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียน  
ขนาดเล็กรูปแบบศูนย์โรงเรียน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2, 2547.
- เพียงอาภา แดงสระน้อย. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียน  
ตำรวจตระเวนชายแดน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2544.
- ภรณ์ กীরดีบุตร. การประเมินประสิทธิภาพองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529.
- มนูญ ชัยพันธ์. บริบทศึกษาเพื่อการแก้ปัญหาสถานศึกษาที่มีครูไม่ครบชั้นและการพัฒนา  
การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ. เลย : สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคำชะอี,  
2546.
- รุ่ง แก้วแดง. การศึกษาไทยในเวทีโลก. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2544.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2544.
- วิชากร, กรม. การประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุง  
โรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.
- วิชากร, กรม. ธรรมเนียมสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.
- วิชากร, กรม. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการ  
ดำเนินงาน ลำดับที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545 ก.
- วิชากร, กรม. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการ  
ดำเนินงาน ลำดับที่ 4. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,  
2545 ข.
- วิไลวรรณ แซ่ซ้อ. ความท้าทายในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.



- วิโรจน์ จันทสิงห์. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านมุกมันโนนอุดมสามัคคี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแก่งสนามนาง จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร : ตามแนวทางของทฤษฎี Z” วารสาร มจร. วิชาการ. 3, 6 (ม.ค. - มิ.ย. 2543) : 78 - 81.
- สมบัติ บุญเกิด. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งเน้น คุณภาพทั้งองค์การ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สวัสดิ์ แก้วชนะ. บทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.
- สันติ รุ่งสมัย. การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สุทัศน์ ประสารน์สุวรรณ. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กศึกษาศูนย์รวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่. รายงานการค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- สุบรรณ วราขุน. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- สุพัตรา ทรัพย์เสถียร. การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประยุกต์ใช้โมเดลกับการสร้างกลุ่มพหุ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- สุพิศ ประสพศิลป์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- สุวิมล ว่องวานิช. รายงานการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนาระบบประเมินผลภายในของ  
สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2543.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์คุษฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.
- อภิสิทธิ์ พันธูปาล. รูปแบบการพัฒนางานตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพ  
ภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง.  
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,  
2550.
- อำรุง จันทวานิช. “ประกันคุณภาพการศึกษา” วารสารข้าราชการครู. 19(3), (ก.พ.-มี.ค., 2542) : 5-9.
- อุทัย บุญประเสริฐ. “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล” ครูศาสตร์ 3(31),  
(เม.ย.-ก.ค.), 2537.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนและการจัดระบบแผนงานในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

### ภาษาอังกฤษ

- Baron, Robert A and Greenberg, Jerold. **Behavior in organizations Understanding And  
Managing the human side of work.** 3<sup>rd</sup> ed. Massachusetts : Allyn and Bacon,  
1990.
- Bauerly Kopel, M.E. **The implementation of total quality management principles in  
Minnesota schools : Evidence from the field.** [CD-ROM]. Abstracts from :  
Dissertation Abstracts International Item: 19804709, 1997.
- Bof, A.M. **Improving the quality and efficiency of primary education in Brazil. Focusing  
on the school : The case of Rondonopolis.** [CD-ROM]. Abstracts from: Dissertation  
Abstracts International Item : 19806389, 1997.
- Burrill, C.W. and Ledolter, J. **Achieving quality through continual improvement.** New York :  
John Wiley & Sons, 1999.
- Byars L. L. **Concepts of Strategic Management : Formulation and Implementation.**  
3 rd. Ed. N.Y. : Harper Collins, 1992.
- Certo, C.S. and Peter J.P. **Strategic Management : A Focus on Process.** McGraw – Hill,  
1990.

- Cherrington David J. **Organizational Behavior the Management of Individual and Organizational Performance.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and bacon, 1994.
- Chung, Kae H. and Megginson. Leon C. **Organization Behavior : Developing Managerial Skill.** New York : Harpers & Row, 1987.
- Crosby, P.B. **Quality without tears : The Art of hassle – free management.** New York : Mc Graw-Hill, 1987.
- Daft R.L. **Organization Theory and Design.** 6<sup>th</sup> ed. Cincinnati : Onio South-Western College, 1998.
- Dale. B.G. (Ed.). **Managing Quality.** New York : Prentice hall, 1994.
- Davis, S. **Introduction to total quality : Quality productivity competitiveness.** New York : Mcmillan, 1981.
- Dess and Miller. **A. Strategic Management.** Singapore : McGraw – Hill, 1993.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly, James H. **Organizations Behavior Structure Process.** 9<sup>th</sup> ed. Boston : Mc Graw - Hill Company, 1997.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly, James H . **Organizations Behavior Structure Process.** 10<sup>th</sup> ed. Boston : Mc Graw - Hill Company, 2000.
- Goetsch, D.L. and Davis, S. **Introduction to total quality : Quality productivity competitiveness.** New York : Mcmillan, 1994.
- Hall, R.H. **Organizations : Structure and Process.** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1996.
- Hernandez, J.R. **Total quality management in education: The application of TOM in a Tezas school direct.** Dissertation Abstracts International, 62-11A, 211., 2001.
- Hersey Pual, Blanchard Kenneth H. and Johnson Dewey E. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall, 1996.
- Hirtz, P.D. **Effective leadership for total quality management.** Dissertation Abstracts international, 63-5 b, 132, 2002.
- Hodge, B.J. and Anthony, William P. **Organization Theory.** 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice.** 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1991.

- Kast and Rosenzweig, **Organization and Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Singapore : McGraw – Hill, 1988.
- Katz D. and Kahn R. **The Social Psychology of Organizations**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Wiley, 1973.
- Koontz H. O'Donnell C. and Wehrich H. **Essentials of Management**. 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw – Hill, 1986.
- John, D.T. **Finding the right stuff in chief student officers**. Dissertation Abstracts international, 62-7A, 211, 2001.
- Juran, J.M and Gryna, F.M. **Quality planning and analysis**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1980.
- Juran, J.M., and Gryna, F.M. **Quality planning and analysis**. 3<sup>rd</sup> ed., Singapore : McGraw-Hill , 1993.
- Lunenberg F.C. and Ornstein A.C. **Educational Administration : Concepts and Practices**. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont, California, Wadsworth, 1996.
- Lussier Robert N. **Human Relations in Organizations Applications and Skill Building**. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw - Hill Companies, 2002.
- Luthans, Fred. **Organizational behavior**. 6<sup>th</sup> ed (N.P.) : McGraw – Hill, 1998.
- Luthans, Fred . **Organizational Behavior**. 9<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill Companies, 2002.
- Maria, H. **Small schools and social justice: The role of small schools in the lives of youth in New York City**. Teachers College. Columbia University Awarded Spring, 2007.
- Minzberg. H. **The nature of managerial work**. New York : Harper & Row, 1983.
- Murgatroyd, S. and Morgan, C. **Total Quality Management and The School**. Buckingham : Open University Press, 1994.
- Nanus B. **Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**. San Francisco : Jossey - Bass, 1992.
- Nicholl, J. Customer value in four steps. **TQM Magazine**. 5(December 1993) : 49-53.
- Odyek Ocen, Margaret. **Ugandan Experience with Multigrade Teaching**. <http://ioe.ac.th./uk> , 2000.
- Owens Robert G. **Organizational Behavior in Education**. Boston : Allyn and Bacon, 1996.
- Reddin, Bill. **The Output – Oriented Organization**. England : Gower, 1988.
- Ridout, F.D. **School-base measurement for small schools in Newfoundland and labado**. [CD-rom]. Abstract From Pro Quest-File. Dissertation Abstract Item: AACNN 11975, 1997.



- Robbins, Stephen P. **Organization Theory Structure, Design and Applications**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall International, 1990.
- Robbins, Stephen P. New Jersey : Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1998.
- Robinson, B.M. **Total quality management in education : The empowerment of a school community (Australia)**. [CD-ROM]. Abstracts from : Dissertation Abstracts International Item: 19628249, 1996.
- Rothwell. William J. and Kazanas, H.C. **Mastering the Instructional Design Process**. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco : Jossey - Bass Pfeiffer & Wiley, 1998.
- Rowley. S.D. and Nielsen. HD. **School and Classroom organization in the Periphery the assets of Multigrade teaching**. [http:// www ioe.ac.th/uk](http://www.ioe.ac.th/uk), 1997.
- Rushell, V. and Colleague. **Effects of Multigrade Class on Student Progress in Literacy Numeracy : Qualitative Evidence and Perceptions of Teacher and School Leaders**. [Http:// ioe.ac.th/uk](Http://ioe.ac.th/uk), 1998.
- Sallis, E. **Total quality management in education**. London : Kogan Page, 1993.
- Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco : California Jossey - Bass Inc, 1990.
- S. H. Nienhuys-Cheng. **Least Generalizations and Greatest Specializations of Sets of Clauses**. Volume 4, 1996.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A behavioral view**, 1997.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. **Motivation and Work**. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill, 1991.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership : a survey of theory and research**. New York : Free – Press, 1974.
- Stringer Robert. **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey :Pearson, 2002.
- Taylor, J. **Slumbusting: A systematic analysis of slumps in sports**. The Sport Psychologist, 2, 39-48, 1988.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. New York : Harcout Brac, 1991.
- Vroom, Victor. **Work and Motivation**. New York : Wiley, 1964.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ผู้ตอบแบบสอบถาม : ผู้บริหารสถานศึกษา

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามในการวิจัยมีจำนวน 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านปัจจัยเชิงสาเหตุ

ตอนที่ 2 แบบวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โปรดตอบทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริงหรือตามการปฏิบัติจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่ง  
ต่องานวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในการจัด  
การศึกษาของสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดเล็กต่อไป ข้อมูล  
ที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและ  
นำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบทุกข้อคำถามแล้ว ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัย  
ได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งทางไปรษณีย์ ถึงผู้วิจัยตามที่อยู่

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์

นิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้  
นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ  
ขอให้อานิสงส์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้ท่านมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต  
และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป



คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความ หรือเติมคำใน .....ที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลของสถานศึกษา

1. เพศ

ชาย  หญิง (.....)

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี  31 – 40 ปี  41 – 50 ปี  51 – 60 ปี (.....)

3. อายุราชการ

ไม่เกิน 10 ปี  11 – 20 ปี  มากกว่า 20 ปี (.....)

4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ไม่เกิน 4 ปี  5 – 8 ปี  9 – 12 ปี  
 13 – 16 ปี  17 – 20 ปี  มากกว่า 20 ปี (.....)

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... (.....)

6. จำนวนนักเรียนปัจจุบัน ..... (.....)

7. จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา

ครู ..... คน (.....)

นักการภารโรง ..... คน (.....)

8. สถานที่ตั้งของสถานศึกษาของท่าน

ในเขตเทศบาลนคร (.....)

ในเขตเทศบาลเมือง (.....)

ในเขตเทศบาลตำบล (.....)

ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (.....)

9. สถานที่ตั้งของสถานศึกษาของท่านห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในระยะ 0 – 3 กิโลเมตร (.....)

3 กิโลเมตร – 10 กิโลเมตร (.....)

มากกว่า 10 กิโลเมตร ขึ้นไป (ระบุ.....กิโลเมตร) (.....)

**ตอนที่ 2 : ข้อมูลด้านปัจจัยเชิงสาเหตุ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดยพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก  
 ระดับ 3 หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ</b>						
1	ผู้ประกอบการและชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดี สามารถสนับสนุนด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์แก่สถานศึกษาได้					
2	ผู้ประกอบการและชุมชนมีรายได้เสริมจากการทำงานในกลุ่มพัฒนาและส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น					
3	ชุมชนมีรายได้เสริมและสามารถพึ่งตนเองได้จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการ					
4	ผู้ประกอบการมีศักยภาพในการจัดหาอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นให้แก่นักเรียนไว้ใช้ในการเรียน					
5	ผู้ประกอบการสามารถใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอตามความต้องการ					
6	ผู้ประกอบการมีอาชีพการงานที่มั่นคงและมีรายได้ประจำที่แน่นอนจากการทำงาน					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>สภาพแวดล้อมทางสังคม</b>						
1	ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา					
2	ผู้ปกครองและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อครูและผู้บริหาร					
3	ผู้ปกครองและชุมชนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการศึกษา					
4	ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อว่า การศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต					
5	ผู้ปกครองและชุมชนจบการศึกษาระดับภาคบังคับเป็นอย่างน้อย					
6	สถานศึกษากับชุมชนให้ความร่วมมือกันในอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่น					
<b>สภาพแวดล้อมทางการเมือง</b>						
1	รัฐส่งเสริมให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย					
2	รัฐส่งเสริมการดำเนินการจัดการศึกษาทุกระดับ ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย					
3	รัฐส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา					
4	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา					
5	ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงศึกษาธิการให้ความสนใจและจริงจังที่จะปฏิรูปการศึกษา					
6	ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ที่มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาการศึกษา โดยนำเสนอแนวทางยกระดับคุณภาพโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี</b>						
1	เทคโนโลยีประเภทเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในสถานศึกษามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
2	เทคโนโลยีประเภทวัสดุอุปกรณ์ที่สถานศึกษาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน					
3	สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์					
4	สถานศึกษานำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน					
5	สถานศึกษาจัดให้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
6	สถานศึกษาได้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
<b>ลักษณะขององค์กร</b>						
1	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน					
2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน					
3	จัดบุคลากรรับผิดชอบงานได้เหมาะสมตามโครงสร้างและเหมาะสมตามความรู้และความสามารถ					
4	มีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
5	ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา					
6	มีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา					
7	มีการพัฒนาระบบการบริหารได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					



ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
8	มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทัน ต่อการใช้งาน					
9	บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความศรัทธาต่อ สถานศึกษา					
10	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนในการพัฒนาการศึกษา ของชาติ					
11	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความรักและ ความผูกพันต่อสถานศึกษา					
12	สถานศึกษาส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ					
13	จัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน					
14	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกัน เช่น การเข้าค่ายอบรมที่มีการทำกิจกรรมร่วมกัน					
15	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการ มีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน					
<b>บุคลากร</b>						
1	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และบทบาทของการ เป็นผู้บริหาร					
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเคารพเหตุผล ของผู้อื่น					
3	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหาร สถานศึกษา					
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและ เป็นผู้นำทางวิชาการ					
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา					
7	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
8	ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล					
9	ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน					
10	ครูมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ตรงตามสภาพที่เป็นจริงของผู้เรียน					
11	ครูให้การดูแลเอาใจใส่ และอบรมนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
12	ครูจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย					
13	ครูเข้าใจปัญหาและแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้แก่ นักเรียน					
14	ครูเอาใจใส่และดูแลความเป็นอยู่ของนักเรียนอยู่เสมอและ รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล					
15	ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ในมาตรฐานสถานศึกษา					
16	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะตามสาระและมาตรฐาน การเรียนรู้					
17	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544					
18	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>สภาพทางกายภาพ</b>						
1	สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน					
2	การเดินทางและระบบคมนาคมสะดวกสบาย					
3	สถานศึกษามีการติดตั้งระบบโทรคมนาคมในการติดต่อสื่อสาร					
4	สถานศึกษามีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ทั้งไฟฟ้า น้ำประปา และโทรศัพท์					
5	สถานศึกษามีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี					
6	สถานศึกษามีการจัดภูมิทัศน์ได้สะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ					
<b>งบประมาณ</b>						
1	แผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานปฏิบัติการของสถานศึกษา					
2	การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ					
3	การจัดทำงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB)					
4	สถานศึกษาจัดให้มีแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณ					
5	สถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมและประหยัด					
6	ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณ					
7	สถานศึกษาจัดให้มีแผนควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ					
8	สถานศึกษามีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยมีการเบิกจ่ายเงินประจำงวดตามที่ได้รับอนุมัติ					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
9	มีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย					
10	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเพียงพอ					
11	สถานศึกษามีวัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ					
12	สถานศึกษามีอุปกรณ์และครุภัณฑ์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน					
13	สถานศึกษาจัดให้มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ					
14	มีการกำหนดแนวทางการใช้วัสดุทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า					
<b>การบริหารจัดการ</b>						
1	นโยบายของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ					
2	สถานศึกษาเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แนวนโยบายให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ					
3	สถานศึกษาใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ					
4	ครูสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบาย					
6	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย					
7	มีการจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลนโยบายอย่างเหมาะสม					



ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
8	มีการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย					
9	ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมของสถานศึกษา					
10	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
11	สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้					
12	สถานศึกษาสามารถนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
13	สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรม					
14	สถานศึกษาสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15	สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีได้					
16	สถานศึกษาสามารถทำนายแนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก					
17	สถานศึกษาสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
18	สถานศึกษาสามารถส่งเสริมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น					
19	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
20	สถานศึกษามีความตระหนักในการแสวงหาแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
21	สถานศึกษาสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้แสดงแนวคิดที่แปลกใหม่อยู่เสมอ					
22	สถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ					
23	สถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ					
24	จัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
25	จัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา					
26	หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำมีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
27	สถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
28	สถานศึกษานำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในปีต่อไป					
29	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น การเรียนรวม คณะชั้น เรียนทางไกล ฯลฯ					
30	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ					
31	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง					
32	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด					
33	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีเสรีภาพและมีความสุขกับการเรียนรู้					
34	ครูมีการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม					
35	ครูมีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทางการศึกษาประกอบการสอน					

ข้อ ที่	รายการปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
36	ชุมชนให้การส่งเสริม สนับสนุนแหล่งเรียนรู้หรือ สถานประกอบการที่มีในชุมชน					
37	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความ สามารถในท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน					
38	สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ความก้าวหน้าตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูจัดทำ					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1) ดร.สมเดช สีแสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1
- 2) ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1
- 3) ดร.วสันต์ นาวเหนียว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 1
- 4) ดร.สยาม สุ่มงาม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท
- 5) ดร.ธีรยุทธ ภูเขา ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 2
- 6) ผศ.ดร.ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์ อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 7) ผศ.ดร.บัญญัติ ชำนาญกิจ อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 8) ดร.พรเทพ ฐู่แผน อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 9) ดร.ปรารธนา โกวิทยางกูร อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 10) ดร.วสันต์ ทองไทย อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3247

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมเดช สีแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3248

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมเกียรติ บุญรอด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/3249

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วสันต์ นาวเหนียว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6(2771)/3250

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สยาม สุ่มงาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์  
ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัว  
แปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3251

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธีรยุทธ ภูเขา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ภูมิพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์  
ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัว  
แปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3252

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์  
ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัว  
แปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3253

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พรเทพ ฐู่แสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6(2771)/3254

คณะกรรมาธิการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ ชำนาญกิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/3255

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปรารธนา โกวิทยางกูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ จิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์  
ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัว  
แปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/3256

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วสันต์ ทองไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

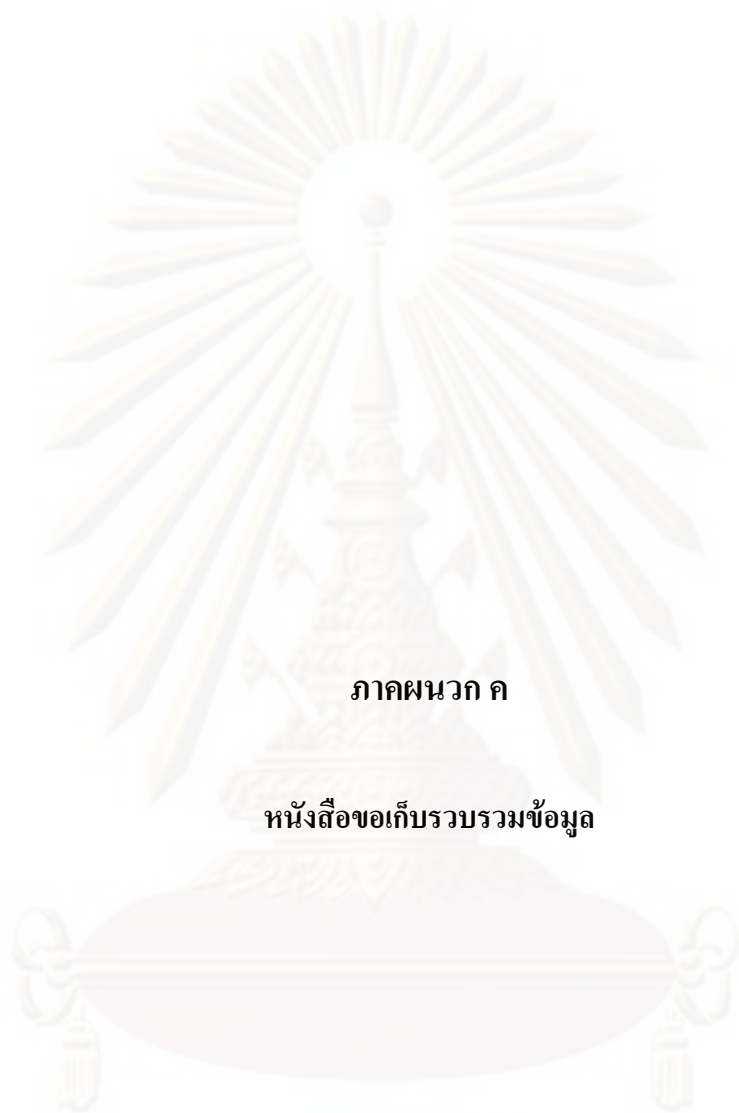
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ภาคผนวก ค

หนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ที่ ศธ 0512.6(2771)/1702

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การ วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยบันทึกภาคสนาม แบบสัมภาษณ์ และแบบ สังเกต กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ ได้ทำการเก็บ ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุปถ)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0085

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

15 มกราคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย กับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0084

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

15 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพื่อการวิจัย กับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายอภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

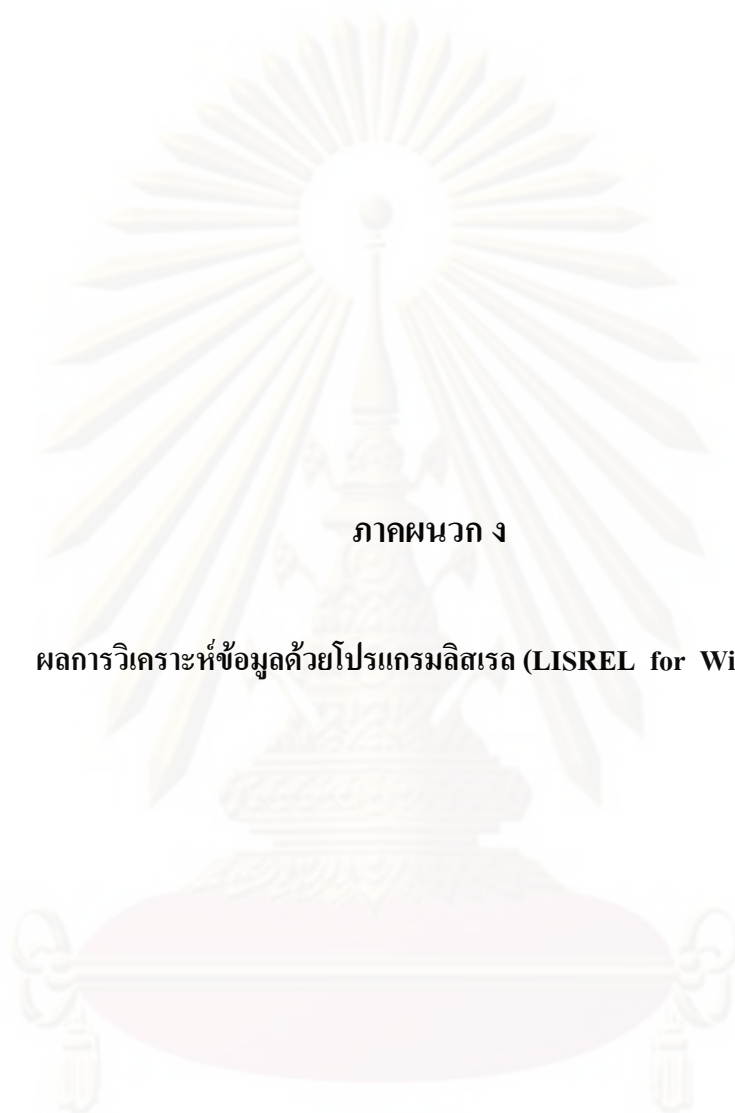
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



DATE: 3/26/2010  
TIME: 11:48

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

TI

Covariance Matrix

	AD	TC	ST	EE	EP	ES
AD	0.14					
TC	0.07	0.15				
ST	0.06	0.05	0.08			
EE	0.11	0.09	0.08	0.51		
EP	0.11	0.14	0.08	0.07	0.46	
ES	0.12	0.09	0.09	0.13	0.15	0.37
ET	0.10	0.11	0.11	0.12	0.17	0.09
SO	0.15	0.11	0.10	0.10	0.14	0.20
PN	0.14	0.11	0.10	0.12	0.11	0.17
CT	0.13	0.10	0.10	0.12	0.06	0.08
BJ	0.13	0.10	0.10	0.09	0.12	0.13
AM	0.13	0.10	0.10	0.09	0.14	0.18

Covariance Matrix

	ET	SO	PN	CT	BJ	AM
ET	0.46					
SO	0.15	0.32				
PN	0.10	0.24	0.28			
CT	0.17	0.15	0.16	0.51		
BJ	0.18	0.22	0.20	0.24	0.29	
AM	0.13	0.22	0.22	0.16	0.22	0.26

TI

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

AD = 1.00\*qual, Errorvar.= 0.060 , R<sup>2</sup> = 0.56  
(0.0045)  
13.32

TC = 0.87\*qual, Errorvar.= 0.093 , R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.065) (0.0066)  
13.40 14.03

$$ST = 0.78*qual, \text{ Errorvar.} = 0.036, R^2 = 0.57$$

(0.047)	(0.0027)
16.57	13.29

$$EE = 1.00*faco, \text{ Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.26$$

(0.028)
13.28

$$EP = 1.07*faco, \text{ Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.32$$

(0.14)	(0.024)
7.89	13.13

$$ES = 1.04*faco, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.39$$

(0.12)	(0.018)
8.87	12.43

$$ET = 1.12*faco, \text{ Errorvar.} = 0.30, R^2 = 0.36$$

(0.13)	(0.023)
8.78	12.67

$$SO = 1.00*faci, \text{ Errorvar.} = 0.083, R^2 = 0.74$$

(0.0079)
10.41

$$PN = 0.92*faci, \text{ Errorvar.} = 0.082, R^2 = 0.71$$

(0.038)	(0.0079)
24.36	10.30

$$CT = 0.86*faci, \text{ Errorvar.} = 0.33, R^2 = 0.34$$

(0.075)	(0.025)
11.55	13.11

$$BJ = 0.93*faci, \text{ Errorvar.} = 0.090, R^2 = 0.69$$

(0.047)	(0.0078)
19.92	11.53

$$AM = 0.93*faci, \text{ Errorvar.} = 0.063, R^2 = 0.76$$

(0.043)	(0.0064)
21.83	9.83

#### Structural Equations

$$qual = 0.53*faco + 0.31*faci, \text{ Errorvar.} = -0.024, R^2 = 1.32$$

(0.069)	(0.036)	(0.0028)
7.63	8.85	-8.75

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G : Error variance is negative.

#### Covariance Matrix of Independent Variables

	faco	faci
faco	0.13 (0.03) 5.10	
faci	0.13 (0.02) 7.29	0.23 (0.02) 10.12

#### Covariance Matrix of Latent Variables

	qual	faco	faci
qual	0.08		
faco	0.11	0.13	
faci	0.14	0.13	0.23

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix above is not positive definite

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 37  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 119.33 (P = 0.08)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 103.99 (P = 0.08)  
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 11.26 (P = 0.00079)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 76.99  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (48.58 ; 113.02)

Minimum Fit Function Value = 0.33  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.21  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.13 ; 0.31)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.075  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.060 ; 0.091)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0044

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.53  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.46 ; 0.63)  
 ECVI for Saturated Model = 0.43  
 ECVI for Independence Model = 16.29

Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 5953.94  
 Independence AIC = 5977.94  
 Model AIC = 195.99  
 Saturated AIC = 156.00  
 Independence CAIC = 6036.84  
 Model CAIC = 397.22  
 Saturated CAIC = 538.83

Normed Fit Index (NFI) = 0.98  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 185.20

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.013  
 Standardized RMR = 0.038  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.45

TI

#### Fitted Covariance Matrix

	AD	TC	ST	EE	EP	ES
AD	0.14					
TC	0.07	0.15				
ST	0.06	0.05	0.08			
EE	0.11	0.09	0.09	0.51		
EP	0.12	0.10	0.09	0.08	0.46	
ES	0.11	0.10	0.09	0.14	0.15	0.37
ET	0.12	0.11	0.10	0.15	0.16	0.08
SO	0.14	0.12	0.11	0.13	0.14	0.19
PN	0.13	0.11	0.10	0.12	0.12	0.16
CT	0.12	0.10	0.09	0.11	0.05	0.11
BJ	0.13	0.11	0.10	0.12	0.13	0.12
AM	0.13	0.11	0.10	0.12	0.13	0.17

Fitted Covariance Matrix

	ET	SO	PN	CT	BJ	AM
ET	0.46					
SO	0.14	0.31				
PN	0.10	0.24	0.28			
CT	0.12	0.17	0.18	0.50		
BJ	0.17	0.21	0.21	0.24	0.29	
AM	0.13	0.21	0.22	0.19	0.22	0.26

Fitted Residuals

	AD	TC	ST	EE	EP	ES
AD	0.00					
TC	0.00	0.00				
ST	0.00	0.00	0.00			
EE	0.00	0.00	-0.01	0.00		
EP	-0.01	0.03	-0.01	0.00	0.00	
ES	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
ET	-0.02	0.01	0.01	-0.02	0.01	0.01
SO	0.01	-0.01	0.00	-0.02	0.01	0.01
PN	0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.01
CT	0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	-0.04
BJ	0.00	-0.01	0.00	-0.03	0.00	0.01
AM	0.00	-0.01	0.00	-0.03	0.01	0.01

Fitted Residuals

	ET	SO	PN	CT	BJ	AM
ET	-0.01					
SO	0.01	0.01				
PN	0.01	0.00	0.00			
CT	0.05	-0.02	-0.03	0.01		
BJ	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	
AM	-0.01	0.01	0.00	-0.02	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.04  
 Median Fitted Residual = 0.00  
 Largest Fitted Residual = 0.05

Stemleaf Plot

```

- 3|90
- 2|76332
- 1|9640
- 0|999888666555542111111000000000
0|122333334444455566677788889
1|00112334
2|
3|4
4|
5|2
    
```

Standardized Residuals

	AD	TC	ST	EE	EP	ES
AD	-	-				
TC	0.76	-				
ST	-0.69	0.09	-			
EE	-0.22	-0.12	-1.51	-		
EP	-1.32	4.16	-2.03	-1.23	-2.07	
ES	0.84	-1.18	-0.06	-0.60	0.19	-0.24
ET	-3.29	1.00	2.87	-1.38	0.93	1.14
SO	2.10	-1.31	-1.78	-1.72	0.48	1.57
PN	3.32	-1.05	-2.13	0.31	-0.83	1.35
CT	1.24	-0.17	1.80	0.55	0.32	-2.28
BJ	1.20	-1.94	1.25	-2.03	-0.16	1.11
AM	0.49	-3.40	1.40	-2.51	1.23	1.73



## Standardized Residuals

	ET	SO	PN	CT	BJ	AM
ET	-1.70					
SO	0.72	2.50				
PN	0.73	2.04	0.70			
CT	2.70	-2.93	-3.48	1.72		
BJ	0.59	1.14	-0.64	0.06	-0.01	
AM	-0.54	3.74	2.03	-3.36	0.07	1.60

## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.48  
 Median Standardized Residual = 0.06  
 Largest Standardized Residual = 4.16

## Stemleaf Plot

- 3|5443  
 - 2|9531100  
 - 1|98775433220  
 - 0|8766522221100000  
 0|1112335556777889  
 1|011122234466778  
 2|001579  
 3|37  
 4|2

## Largest Negative Standardized Residuals

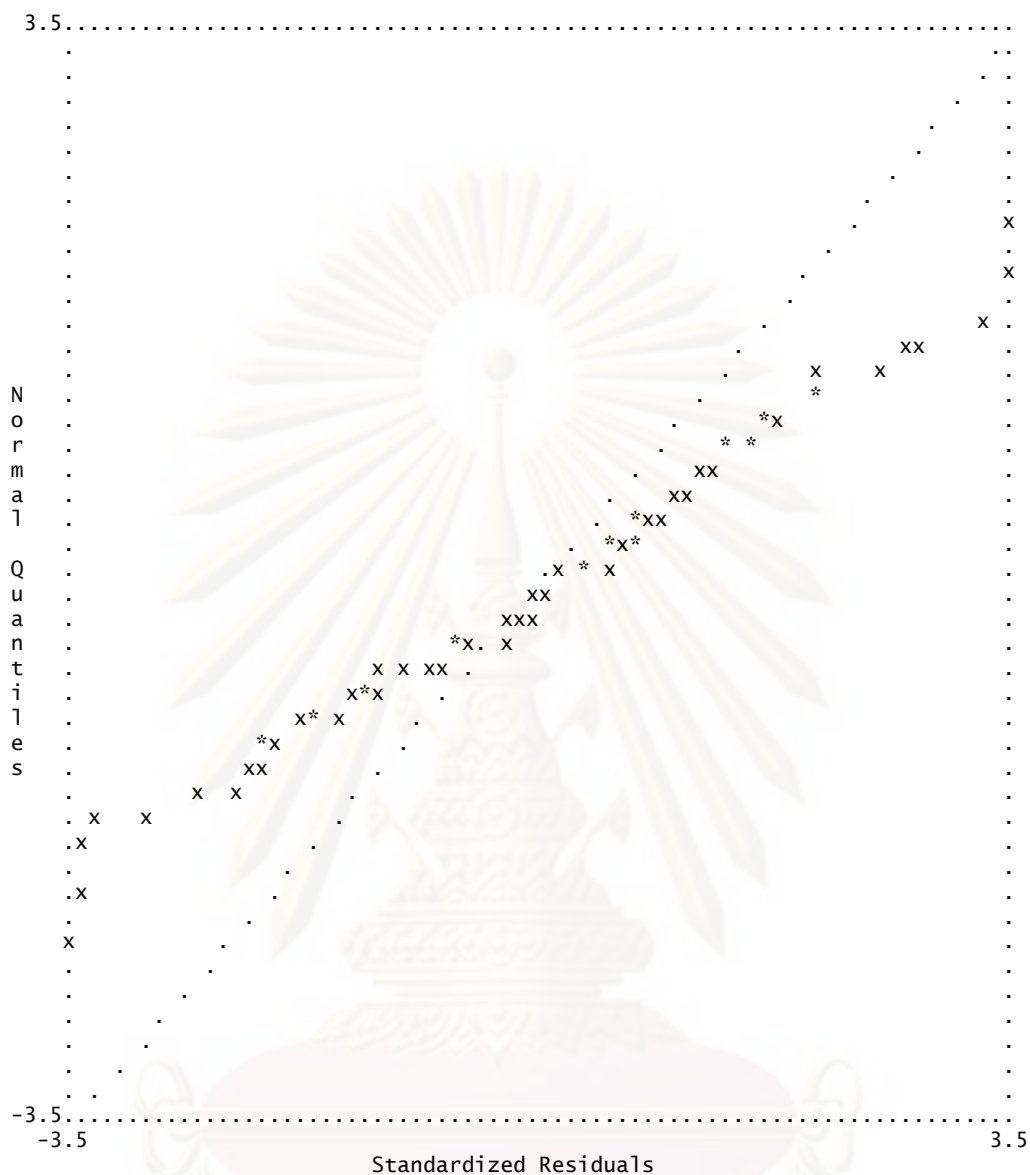
Residual for ET and AD -3.29  
 Residual for CT and SO -2.93  
 Residual for CT and PN -3.48  
 Residual for AM and TC -3.40  
 Residual for AM and CT -3.36

## Largest Positive Standardized Residuals

Residual for EP and TC 4.16  
 Residual for ET and ST 2.87  
 Residual for PN and AD 3.32  
 Residual for CT and ET 2.70  
 Residual for AM and SO 3.74

TI

Qplot of Standardized Residuals



The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

		Decrease in Chi-Square	New Estimate
EP	TC	14.6	0.04
ET	AD	12.3	-0.03
CT	ES	10.0	-0.04

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	LY 2,1	LY 3,1	LX 2,1	LX 3,1	LX 4,1	LX 6,2
LY 2,1	0.00					
LY 3,1	0.00	0.00				
LX 2,1	0.00	0.00	0.02			
LX 3,1	0.00	0.00	0.01	0.01		
LX 4,1	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02	
LX 6,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LX 7,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LX 8,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LX 9,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GA 1,1	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00
GA 1,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PH 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PH 2,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PH 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PS 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 2,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 4,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 4,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	LX 7,2	LX 8,2	LX 9,2	GA 1,1	GA 1,2	PH 1,1
LX 7,2	0.01					
LX 8,2	0.00	0.00				
LX 9,2	0.00	0.00	0.00			
GA 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00		
GA 1,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
PH 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PH 2,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PH 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PS 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 2,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 4,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 4,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	PH 2,1	PH 2,2	PS 1,1	TE 1,1	TE 2,2	TE 3,3
PH 2,1	0.00					
PH 2,2	0.00	0.00				
PS 1,1	0.00	0.00	0.00			
TE 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00		
TE 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TE 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 1,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 2,1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 2,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 4,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 4,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	TD 1,1	TD 2,1	TD 2,2	TD 3,3	TD 4,3	TD 4,4
TD 1,1	0.00					
TD 2,1	0.00	0.00				
TD 2,2	0.00	0.00	0.00			
TD 3,3	0.00	0.00	0.00	0.00		
TD 4,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TD 4,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 5,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 6,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	TD 5,3	TD 5,5	TD 6,3	TD 6,4	TD 6,5	TD 6,6
TD 5,3	0.00					
TD 5,5	0.00	0.00				
TD 6,3	0.00	0.00	0.00			
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00		
TD 6,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TD 6,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 7,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	TD 7,2	TD 7,5	TD 7,7	TD 8,4	TD 8,6	TD 8,7
TD 7,2	0.00					
TD 7,5	0.00	0.00				
TD 7,7	0.00	0.00	0.00			
TD 8,4	0.00	0.00	0.00	0.00		
TD 8,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TD 8,7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

## Covariance Matrix of Parameter Estimates

	TD 8,8	TD 9,3	TD 9,6	TD 9,8	TD 9,9
TD 8,8	0.00				
TD 9,3	0.00	0.00			
TD 9,6	0.00	0.00	0.00		
TD 9,8	0.00	0.00	0.00	0.00	
TD 9,9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	LY 2,1	LY 3,1	LX 2,1	LX 3,1	LX 4,1	LX 6,2
LY 2,1	1.00					
LY 3,1	0.41	1.00				
LX 2,1	0.00	0.00	1.00			
LX 3,1	0.00	0.00	0.64	1.00		
LX 4,1	0.00	0.00	0.63	0.52	1.00	
LX 6,2	0.00	0.00	0.01	-0.06	-0.10	1.00
LX 7,2	0.00	0.00	-0.08	-0.09	0.00	0.32
LX 8,2	0.00	0.00	0.00	-0.17	0.10	0.43
LX 9,2	0.00	0.00	0.00	-0.03	0.01	0.57
GA 1,1	-0.19	-0.23	0.56	0.50	0.50	-0.02
GA 1,2	-0.22	-0.27	-0.01	0.01	0.04	0.19
PH 1,1	0.00	0.00	-0.74	-0.72	-0.71	0.00
PH 2,1	0.00	0.00	-0.53	-0.46	-0.51	-0.15
PH 2,2	0.00	0.00	0.00	0.14	-0.01	-0.36
PS 1,1	0.46	0.53	0.00	-0.01	0.02	0.01
TE 1,1	-0.15	-0.15	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 2,2	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TE 3,3	-0.03	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00
TD 1,1	0.00	0.00	0.01	0.02	0.01	0.00
TD 2,1	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01	-0.01
TD 2,2	0.00	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.01
TD 3,3	0.00	0.00	0.00	-0.05	0.01	-0.01
TD 4,3	0.00	0.00	0.00	-0.06	-0.08	0.01
TD 4,4	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.03	0.00
TD 5,3	0.00	0.00	0.00	0.13	-0.01	-0.05
TD 5,5	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.02	0.10
TD 6,3	0.00	0.00	0.00	0.11	-0.01	0.05
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07
TD 6,5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	-0.10
TD 6,6	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.06	-0.19
TD 7,2	0.00	0.00	0.01	0.01	-0.01	-0.01
TD 7,5	0.00	0.00	0.03	0.00	0.01	0.03
TD 7,7	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00
TD 8,4	0.00	0.00	0.01	0.01	0.04	0.00
TD 8,6	0.00	0.00	-0.02	0.03	0.01	-0.17
TD 8,7	0.00	0.00	0.01	0.04	-0.03	0.00
TD 8,8	0.00	0.00	-0.01	0.06	-0.05	-0.05
TD 9,3	0.00	0.00	0.00	0.11	-0.01	0.02
TD 9,6	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.05	-0.21
TD 9,8	0.00	0.00	-0.02	0.02	-0.04	-0.09
TD 9,9	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.09

## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	LX 7,2	LX 8,2	LX 9,2	GA 1,1	GA 1,2	PH 1,1
LX 7,2	1.00					
LX 8,2	0.54	1.00				
LX 9,2	0.38	0.66	1.00			
GA 1,1	-0.05	-0.02	0.00	1.00		
GA 1,2	0.23	0.21	0.22	-0.51	1.00	
PH 1,1	0.01	0.01	0.00	-0.72	0.10	1.00
PH 2,1	-0.14	-0.15	-0.18	-0.41	-0.20	0.80
PH 2,2	-0.36	-0.45	-0.49	0.04	-0.26	0.14
PS 1,1	0.01	0.03	0.00	-0.49	0.11	0.11
TE 1,1	0.00	0.00	0.00	0.04	0.05	0.00
TE 2,2	0.00	0.00	0.00	-0.02	-0.02	0.00
TE 3,3	0.00	0.00	0.00	-0.03	-0.03	0.00
TD 1,1	-0.01	-0.01	0.00	0.11	-0.09	-0.04
TD 2,1	-0.01	-0.02	0.00	0.16	-0.15	-0.05
TD 2,2	-0.01	-0.01	0.00	0.12	-0.12	-0.04
TD 3,3	-0.01	0.01	0.01	0.21	-0.23	-0.05
TD 4,3	0.00	0.00	0.00	0.22	-0.31	-0.04
TD 4,4	-0.02	-0.02	0.00	0.19	-0.19	-0.05
TD 5,3	-0.07	-0.15	-0.07	0.09	-0.04	-0.05
TD 5,5	0.10	0.16	0.17	-0.04	0.14	0.00
TD 6,3	-0.05	-0.09	-0.01	0.07	0.00	-0.04
TD 6,4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00
TD 6,5	0.06	0.10	0.10	-0.03	0.13	-0.01
TD 6,6	0.03	0.02	0.00	-0.03	0.08	-0.01

TD 7,2	0.04	-0.02	-0.01	0.03	0.00	-0.02
TD 7,5	-0.12	0.03	0.02	-0.03	0.05	0.00
TD 7,7	-0.06	-0.02	0.01	0.00	0.01	0.00
TD 8,4	0.00	0.07	0.02	0.00	0.05	-0.01
TD 8,6	0.02	-0.10	-0.08	-0.03	0.05	0.00
TD 8,7	-0.07	-0.08	0.00	0.00	0.02	-0.01
TD 8,8	-0.03	-0.18	-0.08	-0.01	0.02	-0.01
TD 9,3	-0.04	-0.07	0.07	0.08	-0.01	-0.04
TD 9,6	0.02	-0.05	-0.10	-0.04	0.09	-0.01
TD 9,8	0.00	-0.18	-0.17	-0.05	0.04	0.01
TD 9,9	0.01	-0.09	-0.18	-0.06	0.08	0.00

## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	PH 2,1	PH 2,2	PS 1,1	TE 1,1	TE 2,2	TE 3,3
PH 2,1	1.00					
PH 2,2	0.58	1.00				
PS 1,1	0.06	0.01	1.00			
TE 1,1	0.00	0.00	-0.47	1.00		
TE 2,2	0.00	0.00	-0.19	0.21	1.00	
TE 3,3	0.00	0.00	-0.32	0.35	0.21	1.00
TD 1,1	-0.02	0.00	-0.10	0.00	0.00	0.00
TD 2,1	-0.02	0.01	-0.18	0.00	0.00	0.00
TD 2,2	-0.01	0.01	-0.13	0.00	0.00	0.00
TD 3,3	0.00	0.00	-0.17	0.00	0.00	0.00
TD 4,3	0.08	-0.02	-0.13	0.00	0.00	0.00
TD 4,4	-0.01	0.01	-0.19	0.00	0.00	0.00
TD 5,3	-0.08	0.11	-0.16	0.00	0.00	0.00
TD 5,5	-0.05	-0.14	-0.06	0.00	0.00	0.00
TD 6,3	-0.09	0.06	-0.14	0.00	0.00	0.00
TD 6,4	-0.02	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00
TD 6,5	-0.04	-0.09	-0.09	0.00	0.00	0.00
TD 6,6	-0.01	-0.03	-0.08	0.00	0.00	0.00
TD 7,2	-0.02	0.00	-0.07	0.00	0.00	0.00
TD 7,5	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
TD 7,7	0.00	0.00	-0.02	0.00	0.00	0.00
TD 8,4	-0.05	0.00	-0.04	0.00	0.00	0.00
TD 8,6	0.02	0.01	-0.05	0.00	0.00	0.00
TD 8,7	0.00	0.01	-0.04	0.00	0.00	0.00
TD 8,8	0.01	0.04	-0.04	0.00	0.00	0.00
TD 9,3	-0.10	0.05	-0.14	0.00	0.00	0.00
TD 9,6	0.00	0.00	-0.08	0.00	0.00	0.00
TD 9,8	0.05	0.03	-0.01	0.00	0.00	0.00
TD 9,9	0.03	0.01	-0.04	0.00	0.00	0.00

## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	TD 1,1	TD 2,1	TD 2,2	TD 3,3	TD 4,3	TD 4,4
TD 1,1	1.00					
TD 2,1	-0.19	1.00				
TD 2,2	0.06	-0.16	1.00			
TD 3,3	0.05	0.08	0.06	1.00		
TD 4,3	0.03	0.06	0.04	-0.14	1.00	
TD 4,4	0.05	0.08	0.06	0.11	-0.13	1.00
TD 5,3	0.04	0.08	0.06	0.32	-0.19	0.08
TD 5,5	0.00	0.01	0.01	0.03	-0.01	0.00
TD 6,3	0.04	0.07	0.05	0.20	-0.33	0.12
TD 6,4	0.00	0.00	0.01	0.01	-0.01	-0.32
TD 6,5	0.01	0.02	0.01	0.01	-0.01	0.02
TD 6,6	0.01	0.02	0.01	-0.01	0.00	0.05
TD 7,2	0.01	0.01	-0.29	0.02	0.02	0.03
TD 7,5	0.00	-0.02	0.01	0.00	-0.01	-0.01
TD 7,7	0.00	0.01	0.05	0.00	-0.01	0.01
TD 8,4	0.01	0.01	0.01	0.04	-0.28	0.31
TD 8,6	0.00	0.02	0.00	-0.02	0.05	-0.05
TD 8,7	0.01	0.01	0.01	-0.01	0.00	0.01
TD 8,8	0.01	0.02	0.00	-0.02	-0.01	0.04
TD 9,3	0.04	0.07	0.05	0.32	-0.24	0.08
TD 9,6	0.01	0.02	0.01	-0.01	0.00	0.01
TD 9,8	-0.01	0.00	-0.01	-0.04	0.03	0.00
TD 9,9	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00



## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	TD 5,3	TD 5,5	TD 6,3	TD 6,4	TD 6,5	TD 6,6
TD 5,3	1.00					
TD 5,5	0.21	1.00				
TD 6,3	0.53	0.08	1.00			
TD 6,4	0.03	0.00	-0.12	1.00		
TD 6,5	0.07	0.53	0.15	-0.11	1.00	
TD 6,6	0.01	0.16	0.07	-0.34	0.61	1.00
TD 7,2	0.04	0.01	0.02	-0.01	0.02	0.04
TD 7,5	-0.01	-0.14	0.03	0.03	-0.01	-0.05
TD 7,7	0.01	0.03	0.02	0.01	0.02	0.00
TD 8,4	0.10	0.04	0.15	-0.04	0.04	0.01
TD 8,6	0.00	0.01	-0.11	0.08	0.25	0.39
TD 8,7	0.03	0.00	0.04	0.01	0.02	0.00
TD 8,8	0.08	-0.06	0.06	0.00	-0.02	0.04
TD 9,3	0.33	0.00	0.48	0.03	0.01	-0.02
TD 9,6	-0.01	0.02	0.08	-0.11	0.30	0.60
TD 9,8	-0.04	-0.08	-0.07	-0.01	-0.02	0.11
TD 9,9	-0.04	-0.04	0.00	0.00	0.02	0.16

## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	TD 7,2	TD 7,5	TD 7,7	TD 8,4	TD 8,6	TD 8,7
TD 7,2	1.00					
TD 7,5	-0.10	1.00				
TD 7,7	-0.29	-0.06	1.00			
TD 8,4	-0.02	0.04	0.01	1.00		
TD 8,6	0.07	-0.18	0.00	-0.23	1.00	
TD 8,7	-0.02	0.12	0.47	-0.05	0.09	1.00
TD 8,8	0.05	-0.07	0.10	0.10	0.31	0.45
TD 9,3	0.02	0.03	0.02	0.16	-0.07	0.05
TD 9,6	0.05	-0.05	-0.01	0.00	0.56	0.00
TD 9,8	0.08	-0.10	-0.02	-0.10	0.47	0.09
TD 9,9	0.05	-0.02	-0.01	0.00	0.29	0.00

## Correlation Matrix of Parameter Estimates

	TD 8,8	TD 9,3	TD 9,6	TD 9,8	TD 9,9
TD 8,8	1.00				
TD 9,3	0.05	1.00			
TD 9,6	0.15	-0.03	1.00		
TD 9,8	0.59	-0.15	0.38	1.00	
TD 9,9	0.24	0.05	0.53	0.63	1.00

TI

## Factor Scores Regressions

ETA

	AD	TC	ST	EE	EP	ES
qua1	-0.29	-0.16	-0.38	0.12	0.16	0.09

ETA

	ET	SO	PN	CT	BJ	AM
qua1	0.16	0.19	0.16	0.10	0.03	0.20

KSI

	AD	TC	ST	EE	EP	ES
fac0	0.57	0.32	0.75	0.01	0.00	0.09
fac1	0.37	0.21	0.49	-0.02	-0.02	-0.16

KSI

	ET	SO	PN	CT	BJ	AM
faco	0.03	-0.15	-0.02	-0.03	-0.03	-0.15
faci	-0.07	0.24	0.02	0.04	0.05	0.24

TI

Standardized Solution

LAMBDA-Y

qual

AD	0.28
TC	0.24
ST	0.22

LAMBDA-X

faco      faci

EE	0.36	- -
EP	0.39	- -
ES	0.38	- -
ET	0.41	- -
SO	- -	0.48
PN	- -	0.44
CT	- -	0.42
BJ	- -	0.45
AM	- -	0.45

GAMMA

faco      faci

qual	0.69	0.54
------	------	------

Correlation Matrix of ETA and KSI

	qual	faco	faci
qual	1.00		
faco	1.08	1.00	
faci	1.04	0.73	1.00

PSI

qual

-0.32

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

faco      faci

qual	0.69	0.54
------	------	------

TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

qual

AD	0.75
TC	0.62
ST	0.76

LAMBDA-X

	fac0	fac1
EE	0.51	- -
EP	0.57	- -
ES	0.62	- -
ET	0.60	- -
SO	- -	0.86
PN	- -	0.84
CT	- -	0.59
BJ	- -	0.83
AM	- -	0.87

GAMMA

	fac0	fac1
qua1	0.69	0.54

Correlation Matrix of ETA and KSI

	qua1	fac0	fac1
qua1	1.00		
fac0	1.08	1.00	
fac1	1.04	0.73	1.00

PSI

qua1
-0.32

THETA-EPS

AD	TC	ST
0.44	0.62	0.43

THETA-DELTA

	EE	EP	ES	ET	SO	PN
EE	0.74					
EP	-0.13	0.68				
ES	- -	- -	0.61			
ET	- -	- -	-0.17	0.64		
SO	- -	- -	0.17	- -	0.26	
PN	- -	- -	0.12	-0.09	0.09	0.29
CT	- -	-0.13	- -	- -	-0.07	- -
BJ	- -	- -	- -	0.11	- -	0.03
AM	- -	- -	0.14	- -	- -	0.08

THETA-DELTA

	CT	BJ	AM
CT	0.66		
BJ	0.14	0.31	
AM	- -	0.09	0.24

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	fac0	fac1
qua1	0.69	0.54

TI

## Total and Indirect Effects

## Total Effects of KSI on ETA

	fac0	faci
qual	0.53 (0.07) 7.63	0.31 (0.04) 8.85

## Total Effects of ETA on Y

	qual
AD	1.00
TC	0.87 (0.06) 13.40
ST	0.78 (0.05) 16.57

## Total Effects of KSI on Y

	fac0	faci
AD	0.53 (0.07) 7.63	0.31 (0.04) 8.85
TC	0.46 (0.06) 7.23	0.27 (0.03) 8.25
ST	0.41 (0.05) 7.64	0.25 (0.03) 8.87

TI

## Standardized Total and Indirect Effects

## Standardized Total Effects of KSI on ETA

	fac0	faci
qual	0.69	0.54

## Standardized Total Effects of ETA on Y

	qual
AD	0.28
TC	0.24
ST	0.22

## Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	qual
AD	0.75
TC	0.62
ST	0.76



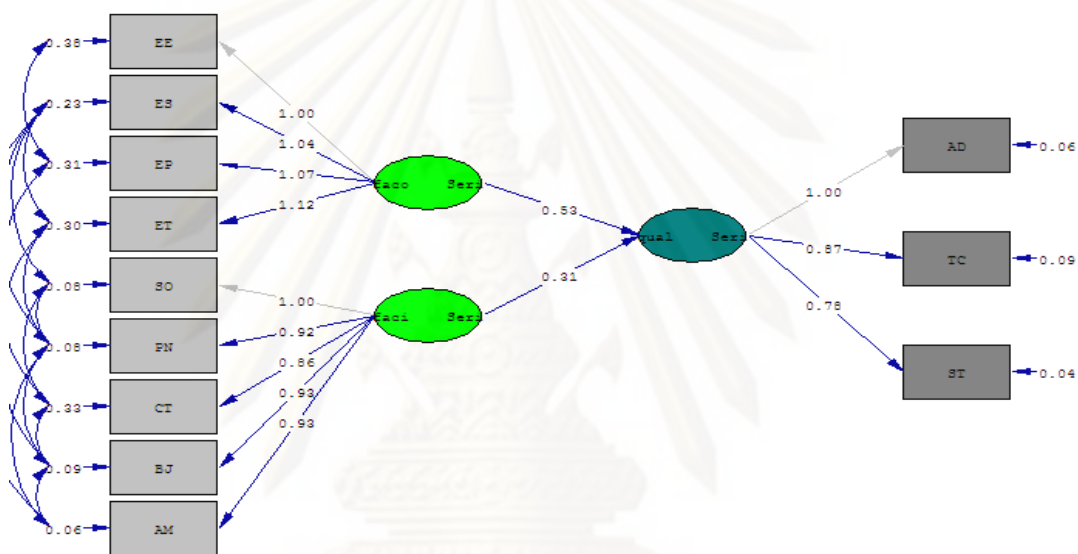
Standardized Total Effects of KSI on Y

	faco	faci
AD	0.19	0.15
TC	0.17	0.13
ST	0.15	0.12

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	faco	faci
AD	0.52	0.41
TC	0.43	0.34
ST	0.52	0.41

Time used: 0.047 Seconds



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอภิเชษฐ์ นิมพลีสวรรค์ เกิดเมื่อวันที่ 8 เดือน มิถุนายน พ.ศ.2512 เป็นคนจังหวัดอุทัยธานี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีที่คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครุนครสวรรค์ (ในโครงการครูทายาท รุ่นที่ 1) ในปี พ.ศ.2534 จากนั้นได้เข้ารับราชการครูในตำแหน่ง อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านตะแบกงาม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่วงก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ.2536 ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาขาวิชาวิจัยและสถิติการศึกษา ในปี พ.ศ.2542 ได้ย้าย ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนชุมชนบ้านหัวหวาย สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอตาคลี สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ในปี 2548 ได้ศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหัวหวาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย