บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความรู้ด้านการวางแผนโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ที่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อปีการศึกษา 2529 และเพื่อให้การกำหนดกรอบของความคิดในการวิจัยมีความรอบคอบสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญคือ

(1) แนวความคิดในเรื่องการวางแผนกับการบริหาร

(2) แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา

(3) การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา และโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(4) การดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนแก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

(5) เนื้อหาสาระความรู้ด้านการวางแผนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

(6) แนวคิดและวิธีการทดสอบความรู้

และสรุปกรอบของแนวความคิดในการวิจัย

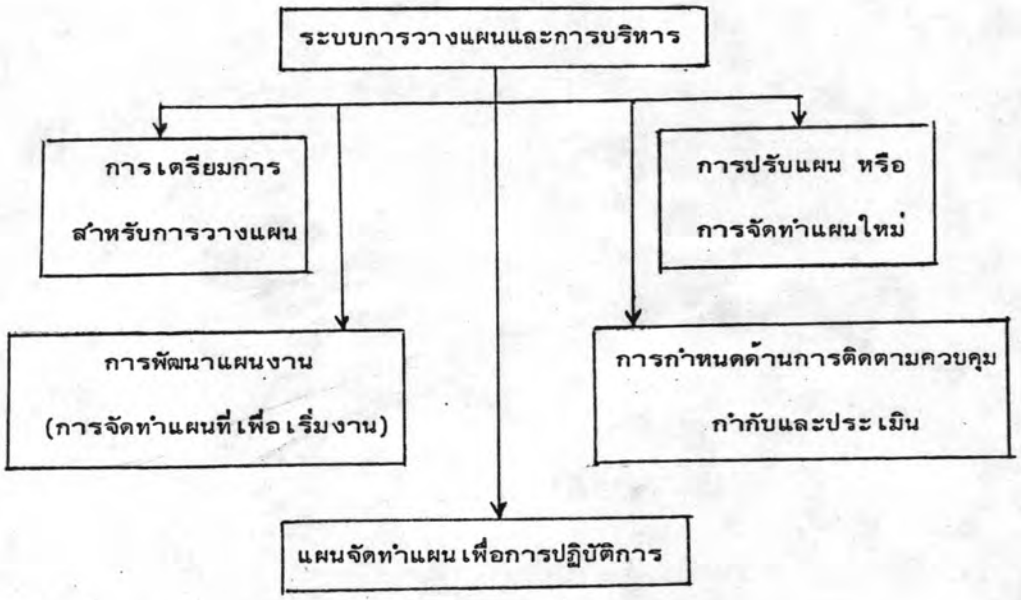
รายละเอียดในแต่ละประเด็น ปรากฏดังนี้

แนวความคิดในเรื่องการวางแผนกับการบริหาร

มีคนอีกจำนวนมากรวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาบางคน มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการวางแผนว่า การวางแผน คือการจัดทำเอกสารงานขึ้นมาเป็นรูปเล่ม หรือ การวางแผนเป็นงานคนละส่วนกับการบริหาร หรือ การวางแผนเป็นงานในหน้าที่ของบุคลากรในระดับล่าง ซึ่งแนวความคิดเหล่านี้เป็นแนวความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการวางแผนที่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์

และอาจนำไปสู่การปฏิบัติที่ผิดพลาดได้ โดยแท้จริงแล้วการวางแผนจะสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ 2527: 3) ซึ่งผู้บริหารอาจใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานของตนได้เป็นอย่างดี

อุทัย บุญประเสริฐ (2527: 35-45) ได้สรุปแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารที่สัมพันธ์กันทั้งระบบไว้ ดังรายละเอียดในแผนภาพต่อไปนี้



การวางแผนเป็นแนวทางที่ช่วยให้การบริหารดำเนินไปด้วยดี มีทิศทางในการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ช่วยให้งานแต่ละระดับบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการจัดทำแผนผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ คลอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง และใช้แผนที่จัดทำให้เกิดประโยชน์

จากแผนภาพดังกล่าว เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะมีสาระสำคัญแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan)

การเตรียมการสำหรับการวางแผนเป็นการเตรียมโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนให้งานวางแผนดำเนินการได้โดยสะดวก ประกอบด้วย

1.1 ระบบข้อมูลและการสารสนเทศ (Management Information System) ซึ่งตอบสนองต่อภารกิจแผนงาน (Programme) โครงการและระบบการวางแผนที่ใช้ และการตัดสินใจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานนั้น

1.2 การศึกษาสถานภาพปัจจุบัน ปัญหา (Status Studies)

1.3 การประเมินปัญหาและความต้องการ (Need Assessment and Situation Analysis)

1.4 การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่อยู่ในภารกิจ (Forecasting) ซึ่งเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง

1.5 การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน (Resource Projection)

1.6 การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักกลางในการวางแผน (Planning Parameters)

1.7 การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผน (Organization for Planning) ซึ่งหมายถึงการกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคลและกำหนดภาระความรับผิดชอบในกระบวนการวางแผน กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานงานในโครงสร้างและสายการประสานงานส่วนต่าง ๆ

1.8 แบบฟอร์ม (Planning Forms) และโครงสร้างมาตรฐานที่ต้องใช้หรือเป็นส่วนประกอบในการวางแผน

1.9 กำหนดนโยบายและแผนงานการวางแผน (Policy Input)

2. การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation of Development)

การพัฒนาแผนงานเป็นการกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานนั้น ๆ ในอนาคต สิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติจัดทำในส่วนนี้ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบายและทิศทางในการพัฒนา (ซึ่งมักจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี เป้าหมายในการพัฒนา สิ่งที่ขาดไม่ได้คือวัตถุประสงค์และนโยบาย)

2.2 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นเค้าโครงที่แสดงรายละเอียดของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า

3. การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operation Planning)

การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ เป็นการนำเอาเค้าโครงการปฏิบัติจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ลงสู่ระดับการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนรายปี (Annual Plan) การจัดทำแผนในส่วนนี้ประกอบด้วยงานสำคัญ ๆ 2 อย่าง คือ

3.1 การวางแผน (พัฒนา) ประจำปี (Annual Development Plan)

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

สิ่งที่ควบคู่กับแผนปฏิบัติการประจำปีก็คือ การนำแผนปฏิบัติการออกปฏิบัติ (Plan Implementation)

4. การกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมิน (Monitoring/Control and Evaluation Planning)

โดยหลักการบริหารและการวางแผนแล้ว แผนการติดตามควบคุมกำกับและประเมินเป็นส่วนที่จะปรากฏอยู่อย่างแน่ชัดแล้วในโครงการและแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

4.1 แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องเฉพาะโครงการ (Control Plan)

4.2 แผนการรายงาน (Report Plan) ซึ่งเป็นการรายงาน

- ผลการปฏิบัติ (Performance)
- ความก้าวหน้าของงาน (Progress)
- การเงิน (Finance)

4.3 การตรวจ/เยี่ยม (Inspection/Visit)

4.4 การนิเทศ (Supervision)

4.5 การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (Internal Audit)

4.6 แผนการประเมิน (Evaluation Plan)

ในด้านแผนการประเมิน แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 2 กลุ่ม กลุ่มแรกจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินโครงการ (Project Evaluation) เรียกกันว่า ประเมินเพื่อการปรับปรุง (Formative Evaluation) ส่วนที่ 2 คือ การประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว เป็น (Summative Evaluation)

๕. การปรับแผนและ/หรือการทำแผนใหม่ (Planning Update/Revision or Replan)

การปรับแผน/การปฏิบัติการวางแผนใหม่ เนื่องจากการปฏิบัติการในช่วงปีที่ผ่านมาอาจจะมีข้อมูลซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงแผนพัฒนาในปีต่อไปเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรืออาจจะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติจัดทำ ดังนั้นการปรับแผน/การปฏิบัติการวางแผนใหม่จึงเป็นสิ่งที่ต้องจัดทำ งานในส่วนนี้จะประกอบด้วย

๕.๑ การทบทวนโครงการและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ (Project Reviews and Corrective Actions)

๕.๒ การทบทวนแผนและปรับแผนประจำปี (Annual Review/Update)

๕.๓ การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน (Midterm Plan Review/ Update)

๕.๔ การวางแผนใหม่ (Replan) เมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาครบวงจร หรือเมื่อผลจากการพิจารณาระบุให้วางแผนใหม่ในเรื่องที่ได้ผ่านการพิจารณาแล้วอย่างรอบคอบ

ส่วนที่ ๕ นี้จะเป็นการหมุนเข้าสู่วงจรใหม่ในระบบการวางแผนและการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan หรือ Plan for Planning) การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operation Planning) การกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมิน (Monitoring Control and Evaluation Planning) และการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update/ Revision of Replan)

จากระบบการวางแผนและการบริหาร จะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดการบริหารขึ้นในหน่วยงานหรือโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นงานประจำ งานต่อเนื่อง หรืองานใหม่ก็ตามจะมีการวางแผนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารเป็นเครื่องมือช่วยให้การบริหารงานนั้นเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนทำให้

๑. เป็นการคิดเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การทำงานมีจุดหมายในอนาคต เป็นการก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้กิจการงานได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

๒. การปฏิบัติงานที่แผนฯ มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างเด่นชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้อีกด้วย

๓. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของหน่วยงานเอง หรือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ฯลฯ ถ้ามีแผนฯ อยู่แล้ว ก็สามารถที่จะปรับปรุงและแก้ไขได้ทันท่วงที

๔. สามารถเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายในระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

๕. ทำให้ได้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารและการจัดการกิจการของหน่วยงานและกิจการใดกิจการหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะในหลักการงางแผนจะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ (อย่างจำกัด) มาดำเนินการตามความจำเป็นก่อนหลังได้เหมาะสมกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ เวลา การบริหารและจัดการ) และการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่คุ้มกับการที่ได้ลงทุนไป

๗. ทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานและโครงการ ทั้งในหน่วยงานของตนเองและต่างหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

๘. การวางแผนเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้มีการกระจายอำนาจกันตามระดับความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ไม่ไปรวมอยู่ที่หน่วยงานส่วนกลางหรือระดับสูงเท่านั้น เพราะกระบวนการในการวางแผนนั้น จะประกอบด้วยการตัดสินใจทุกขั้นตอน ทำให้มีความคล่องตัวและมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากหน่วยงานย่อยทุกระดับสามารถวางแผนและดำเนินงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของหน่วยงานระดับสูงแล้ว เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคที่มิสามารถแก้ไขได้ (ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ) ก็มีเหตุผลที่ได้รับการสนับสนุนรวมทั้ง

การได้รับการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526: 2)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามประสานการวางแผนให้กลมกลืนสัมพันธ์กับการบริหารงานโรงเรียนที่กระทำเป็นปกติในทุก ๆ ด้าน โดยผู้บริหารไม่รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้งานมีความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528: 8)

<u>แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา</u>

แนวคิดในการวางแผนการศึกษา เริ่มต้นด้วย ความพยายามที่จะพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางเศรษฐกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2529 ก: 20) ทั้งนี้เพื่อผลิตกำลังคนภายในประเทศ ในแง่ของประชากรที่เข้ารับการศึกษา คุณภาพการศึกษา และการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาต่าง ๆ ให้สอดคล้อง กับความต้องการของเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต ซึ่งประเทศแรกที่นำแนวคิดนี้มาใช้อย่างเป็นระบบและทันสมัย คือ สหภาพรัสเซีย โดยเริ่มจัดทำในปี ค.ศ. 1923 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2529 ข: 7) สำหรับประเทศไทย การศึกษาในยุคต้น ๆ เช่น สมัยสุโขทัย สมัยกรุงศรีอยุธยา เป็นการศึกษาที่ไม่ค่อยมีระบบแบบแผน ต่อมาในปี พ.ศ. 2441 สมัยพระบาทสมเด็จ-พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการพัฒนาการศึกษาโดยทรงริเริ่มการศึกษาแนวใหม่ในประเทศ และได้ประกาศใช้ แผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งปรากฏออกมาในรูปของโครงการศึกษา 2441 จากนั้นได้มีการปรับปรุงโครงการศึกษา หรือแผนการศึกษาแห่งชาติเรื่อยมาตามสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองแต่ละยุค จนถึงปัจจุบันรวม 12 แผนด้วยกัน ซึ่งมีชื่อดังต่อไปนี้ คือ

1. โครงการศึกษา พ.ศ. 2441
2. แผนการศึกษา พ.ศ. 2445
3. แผนการศึกษา พ.ศ. 2450
4. แผนการศึกษา พ.ศ. 2452
5. โครงการศึกษา พ.ศ. 2456
6. แผนการศึกษา พ.ศ. 2458
7. โครงการศึกษา พ.ศ. 2464

8. แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2475

9. แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2479

10. แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2494

11. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2503

12. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520

โดยโครงการศึกษาหรือแผนการศึกษา ตั้งแต่ฉบับที่ 1-6 จะมีสภาพและฐานะเป็นกฎหมายการศึกษา เพราะเป็นพระบรมราชโองการของพระมหากษัตริย์ ส่วนฉบับที่ 7-12 จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการศึกษาเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ความมุ่งหมายของการศึกษาที่สำคัญทุกแผนการศึกษากล่าวถึงคือ มุ่งให้บุคคลมีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ ตลอดจนมีคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมเป็นสำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวง 2530: 296) ต่อมาเมื่อประเทศเริ่มมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรก ได้มีผลทำให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 1 ด้วย จากนั้นต่อมาได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2, 3, 4 และ 5 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 6 โดยใช้ช่วงระยะเวลาเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้แก่

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2506)

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2507-2509)

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514)

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519)

5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524)

6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529)

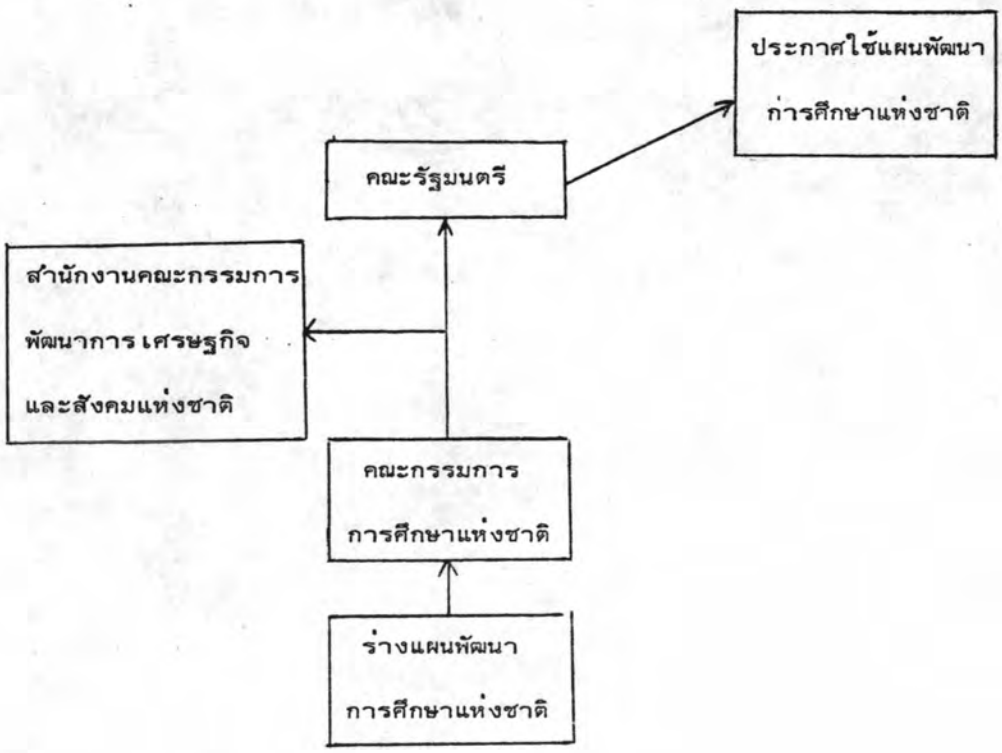
7. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534)

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา จะเน้นความสอดคล้องระหว่างการศึกษากับการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นส่วนรวม ซึ่งการวางแผนพัฒนาการศึกษาจากแผนพัฒนาฯ ทั้ง 6 ฉบับ ได้เน้นการจัดการศึกษาภาคบังคับ และผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการพัฒนากำลังคน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยในระยะแรก ๆ

มุ่งจัดการศึกษา เพื่อสนองความต้องการของสังคม และสนองความต้องการกำลังคน ผลคือได้มีการขยายการศึกษาในเชิงปริมาณอย่างรวดเร็ว ในระยะต่อมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 4 เป็นต้นมา ได้ยึดเอาแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การกระจายความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและการจัดการศึกษานอกโรงเรียน

สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (เดิมคือสภาการศึกษาแห่งชาติ) ซึ่งเมื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาฯ เสร็จแล้วก็นำเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อเห็นชอบแล้วจะนำเสนอต่อไปยังสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อผนวกเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ และเสนอขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว หน่วยงานปฏิบัติจึงนำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาตินี้ไปปฏิบัติต่อไป ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ ขั้นตอนการให้ความเห็นชอบของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ



(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2529 ข: 53)

015382

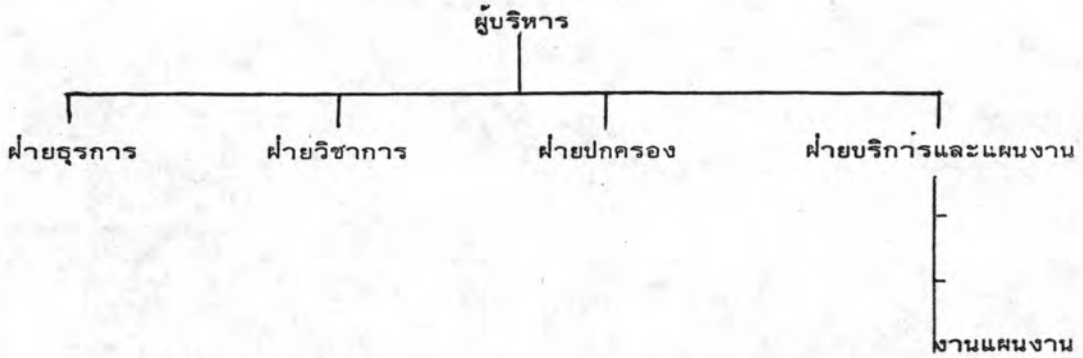
และเนื่องจากการวางแผนการศึกษาในประเทศไทยมีลักษณะวางแผนจากส่วนกลางและกระจายไปยังส่วนภูมิภาค ดังนั้นในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานในสังกัด ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ก็ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เหมือนกัน โดยในปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) และนอกจากจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีแล้ว กระทรวง-ศึกษาธิการ และหน่วยงานในสังกัดที่กล่าวถึง ยังได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนระดับกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาจะจัดทำเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปี ยกเว้นตั้งแต่ปีงบประมาณ 2533 กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องจัดทำแผนพัฒนาประจำปีเพิ่มขึ้นมาอีกแผนหนึ่งด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 2-3) งานการวางแผนจึงเป็นงานที่มีบทบาทสำคัญอย่างหนึ่งในระบบการประถมศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะในระดับโรงเรียนนั้น ทาง สปช. ได้มีแผนงานส่งเสริม เป็นกรณีพิเศษโดยเฉพาะ คือ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดในตอนต่อไป

<u>การวางแผนการศึกษาในโรงเรียน</u>

โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานมีหน้าที่การเรียนการสอนให้แก่นักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรกำหนด อันได้แก่สัมฤทธิผลทางการเรียนตามที่หลักสูตรกำหนด มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร การวางแผนในโรงเรียนจึงต้องยึดงานวิชาการเป็นหลักสำคัญ (อุทัย บุญประเสริฐ 2527: 161-162) และงานอื่น ๆ เช่น งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ ฯลฯ เป็นงานสนับสนุน

จากการศึกษาเอกสารและการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดงาน แผนงาน ในโรงเรียนไว้ชัดเจนพอสมควร โดยให้งานวางแผนเป็นหน่วยงานในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งถ้าอยู่ ฝ่ายใดก็เติมคำว่า "และแผนงาน" ต่อท้ายฝ่ายนั้น (กรมสามัญศึกษา 2530: 3-4) เช่น ฝ่ายบริการและแผนงาน เป็นต้น ดังตัวอย่างในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิการจัดตั้งงานแผนงานในโรงเรียนมัธยม



ส่วนโรงเรียนประถมศึกษา จากการศึกษาของผู้วิจัย ได้พบว่า ไม่ได้มีการกำหนดงานแผนงานในโรงเรียนให้เป็นเอกเทศที่ชัดเจน การจัดตั้งองค์กรการจัดทำแผนขึ้นอยู่กับการบริหารงานในโรงเรียนของโรงเรียนนั้น ๆ โดยเฉพาะ และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2528 เป็นต้นมา การวางแผนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้มีการกำหนดเป็นระบบชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะได้กล่าวลงในรายละเอียดเป็นการเฉพาะต่อไป

สำหรับขั้นตอนการวางแผนในโรงเรียนโดยสรุปทั่วไปปรากฏว่า มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการก่อนการวางแผน ประกอบด้วยการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบงานและภารกิจของโรงเรียน การประมวลแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในอนาคต

2. ขั้นวางแผนหรือจัดทำแผน ประกอบด้วยการสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดแผนงานและโครงการ การกำหนดงบประมาณ การกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามและประเมินผลโครงการ

3. ขั้นปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย การเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ การเตรียมบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และการลงมือปฏิบัติตามแผน

4. ขั้นติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างปฏิบัติงาน และสิ้นสุดโครงการ การรายงานผลการประเมินผล และการนำผลการประเมินไปปรับแผนหรือสร้างแผนใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526: 8-10, อุทัย บุญประเสริฐ 2527: 169-170)

<u>การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา และโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ</u>

ตั้งแต่โรงเรียนประถมศึกษา ได้โอนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทยมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2523 เป็นต้นมา การวางแผนในโรงเรียนยังไม่ได้จัดทำให้เป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2526 ทาง สปช. เห็นว่า การที่โรงเรียนประถมศึกษาจะสามารถบริหารและจัดการโรงเรียนให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และภารกิจของโรงเรียนและหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป วิธีการที่ดีที่สุดในขณะนี้ คือ การจัดทำแผน เพราะขบวนการวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526: คำนำ) ทาง สปช. จึงได้จัดทำคู่มือ การจัดทำแผนขึ้นมาเพื่อเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนประถมศึกษาทุกโรงเรียน ชื่อว่าคู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีรายละเอียดในคู่มือฉบับนี้เป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำแนะนำทั่วไป เกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ความหมาย ประโยชน์ของการวางแผนและจัดทำแผน ขั้นตอนและวิธีการ

ส่วนที่ 2 เป็นตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจัดทำเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ และได้บรรจุงานต่าง ๆ ที่โรงเรียนประถมศึกษาควรดำเนินการเอาไว้เกือบทั้งหมดในลักษณะของโครงการ ซึ่งมีทั้งสิ้นจำนวน 56 โครงการ ในแผนงานหลักของโรงเรียน 6 แผนงาน เพื่อให้โรงเรียนได้มีตัวอย่างโครงการให้มากที่สุด และสามารถใช้เป็นคู่มือประกอบการจัดทำแผนของโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 คือรูปแบบการจัดทำแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นรูปแบบเพื่อให้ทางโรงเรียนนำไปจัดทำตามหัวข้อที่กำหนดไว้ ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับตัวอย่างในส่วนที่ 2 แต่อาจแตกต่างตามข้อมูล สถานการณ์ สภาพปัญหาและความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โดยไม่จำเป็นต้องจัดทำทั้ง 56 โครงการตัวอย่าง ซึ่งในแผนของโรงเรียนแต่ละแห่งอาจมีโครงการน้อยกว่าหรือมากกว่าตัวอย่างก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสภาพการณ์แต่ละโรงเรียน

ส่วนที่ 4 เป็นภาคผนวก ซึ่งได้สรุปแนวปฏิบัติบางประการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

และต่อมาในปีงบประมาณ 2528 สปช. ได้จัดทำโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพิ่มเติมขึ้น โครงการนี้เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่ออบรมผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดทุกคน ในโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นโครงการที่ สปช. ได้จัดทำขึ้นในปีงบประมาณ 2528 โดยใช้เงินกู้จากธนาคารโลกส่วนหนึ่ง และใช้งบประมาณแผ่นดินอีกส่วนหนึ่ง ต่อมาในปีงบประมาณ 2529 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโครงการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณใช้เฉพาะเงินงบประมาณแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531: 11-12) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

2. เพื่อเพิ่มสมรรถภาพด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ในการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียน โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นสำคัญ

4. เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการวางแผน การกำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน/โครงการ การนิเทศภายในโรงเรียน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ของโครงการฯ จะเน้นการเพิ่มสมรรถภาพในการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน/โครงการ การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งเนื้อหาสาระของโครงการส่วนหนึ่งเป็นเรื่องการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ และได้กำหนดการฝึกอบรมเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 การอบรมภาคทฤษฎี เป็นการให้ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารโรงเรียนซึ่งมีกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ

1. การปฐมนิเทศ เพื่อให้ทราบและเข้าใจโครงการพร้อมทั้งแจกหนังสือประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นความรู้พื้นฐาน โดยใช้เวลาศึกษาประมาณ 1-4 สัปดาห์

2. การทดสอบความรู้พื้นฐานการบริหารโรงเรียน หลังจากได้ศึกษาหนังสือประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา และทดลองศึกษาและทำกิจกรรมจากชุดฝึกอบรมจำนวน 3 เล่ม แล้วนำชุดฝึกอบรมอีกจำนวน 5 เล่ม ไปศึกษาและทำกิจกรรมที่บ้านโดยใช้เวลาศึกษา 1-4 สัปดาห์ และ

3. การอบรมเข้มเป็นเวลา 5 วัน ซึ่งในการศึกษาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองจำนวน 12 เล่ม แล้วทำการทดสอบและการประเมินการฝึกอบรม

ระยะที่ 2 ภาคปฏิบัติ เป็นการกำกับ ติดตาม และนิเทศผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผ่านการอบรมในระยะที่ 1 แล้วกลับไปปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 1 ปีการศึกษา

ระยะที่ 3 การประเมินผล จัดให้มีการประเมินผลการบริหารโรงเรียนและของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 แล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา 2531: 86)

ความคาดหวังที่สำคัญของโครงการนี้คือ ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และเข้าใจเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน และให้ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากเนื้อหาสาระมาประยุกต์เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สามารถบริหารโรงเรียนได้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สปช. 2528 (5))

สำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ได้มีการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการปรุะถมศึกษาจังหวัดตรัง เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2529 ถึงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2529 โดยแบ่งการอบรมออกเป็น 6 รุ่น รวมจำนวนผู้บริหารที่เข้าอบรมทั้งหมด 305 คน เนื้อหาสาระโดยสรุปที่มีอยู่ในชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

เล่มที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการประถมศึกษาของ สปช. และแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เล่มที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทรัพยากรในการบริหาร และจุดหมายของการประถมศึกษา

เล่มที่ 3 เป็นเรื่องด้านการบริหารโรงเรียนและการบริหารงานวิชาการ

เล่มที่ 4 เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารกับการใช้วิทยุโรงเรียน

เล่มที่ 5 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรและการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน

เล่มที่ 6 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานธุรการและการบริหารงานการเงินและพัสดุ

เล่มที่ 7 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานอาคารสถานที่และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เล่มที่ 8 เป็นเอกสารเล่มแรกที่มีเนื้อหาด้านการวางแผน ซึ่งคลอบคลุมเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียน เรื่องการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และเรื่องระบบข้อมูลโรงเรียน

เล่มที่ 9 มีเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และการวางแผนบริหารโรงเรียน

เล่มที่ 10 มีเนื้อหาเกี่ยวกับการวางโครงการและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

เล่มที่ 11 มีเนื้อหาเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผน และการนิเทศภายในโรงเรียน

เล่มที่ 12 เป็นเล่มสุดท้ายที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการวางแผน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการประเมินการบริหารโรงเรียน

เล่มที่ 13 เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำในโรงเรียน และคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

เล่มที่ 14 เป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร และการประสานงาน

เล่มที่ 15 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารเชิงประชาธิปไตย กระบวนการกลุ่ม กลุ่มสร้างคุณภาพ และการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

เล่มที่ 16 เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการมอบหมายงานในโรงเรียน และเทคนิคการตัดสินใจ

เล่มที่ 17 เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการประชุม

เล่มที่ 18 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน และเทคนิคการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

เล่มที่ 19 เป็นเรื่องเกี่ยวกับพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษา

เล่มที่ 20 เป็นเรื่องเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มโรงเรียน

ส่วนเนื้อหาสาระโดยละเอียดของด้านการวางแผนในโรงเรียนจะปรากฏในเอกสารตั้งแต่เล่มที่ 8 จนถึงเล่มที่ 12 (รวมจำนวน 5 เล่ม) ของชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

<u>เอกสารเล่มที่ 8</u>

เอกสารเล่มที่ 8 จะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับเรื่อง (1) กระบวนการบริหารโรงเรียนซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารโรงเรียน (2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน และ (3) ระบบข้อมูลโรงเรียน

ในเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียนหนังสือเล่มนี้ได้ระบุกระบวนการที่สำคัญไว้เป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารโรงเรียน คือการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนเป็นข้อมูลที่แสดงถึงสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันของโรงเรียน สภาพการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงปัญหาสำคัญของระบบงานและการปฏิบัติงาน และแสดงให้เห็นถึงความต้องการในอนาคตของโรงเรียน และการที่จะรู้ถึงสภาพปัจจุบัน และความต้องการของโรงเรียนได้ จะต้องมีข้อมูลต่าง ๆ โดยข้อมูลของโรงเรียนที่แสดงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ข้อมูล ตัวเลขต่าง ๆ ที่แสดงถึงสภาพการจัดการศึกษา
2. สภาพทางด้านอาคารสถานที่
3. สภาพด้านการเงิน งบประมาณ และการบริหารการเงิน
4. สภาพด้านบุคลากร
5. สภาพด้านนักเรียน
6. สภาพคุณภาพการศึกษา
7. สภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

นอกจากนั้นการกำหนดประเด็นความต้องการของโรงเรียนยังอาจจะได้มาจากการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. นโยบายรัฐบาล
2. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
3. นโยบายสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
4. ปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน
5. ข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบัน ผลผลิตเชิงคุณภาพ และปริมาณของโรงเรียน
6. มาตรฐานและเกณฑ์ในการดำเนินงานการประถมศึกษาด้านต่าง ๆ เช่นหลักสูตร
7. การประมวลความเห็นและความคาดหวังต่อระบบการประถมศึกษาของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และความคาดหวังของสังคม

8. ผลจากการประเมินโครงการในแผนที่ผ่านมา

9. การวิจัยเกี่ยวกับการจัดการประถมศึกษาจังหวัด

10. การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับความคาดหวัง

ซึ่งสภาพปัญหาและความต้องการนี้ จะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปอาจพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ขนาดหรือขอบข่ายของปัญหา

2. ความรุนแรงของปัญหา

3. ข้อจำกัดด้านทรัพยากร

4. นโยบายเฉพาะอย่างที่ระบุไว้ชัดเจน

5. เกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น

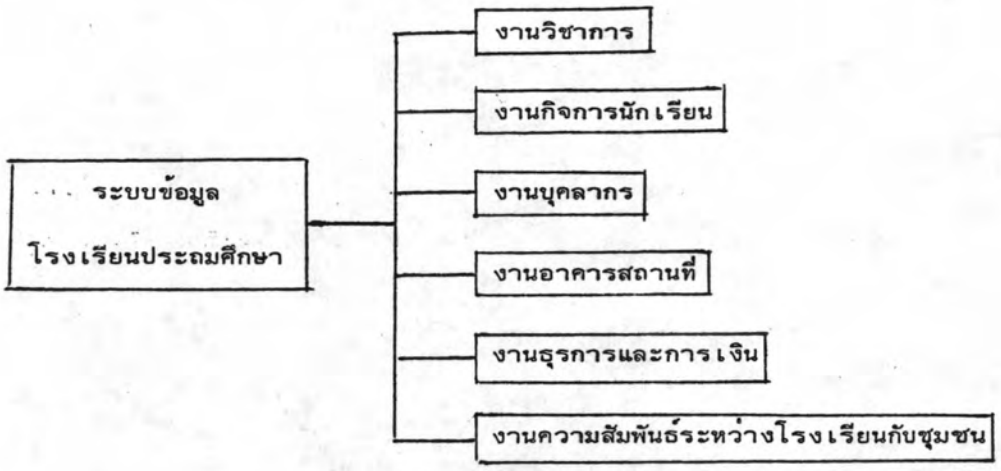
6. ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นผู้เลือก และจัดลำดับว่า สิ่งใดสำคัญมากน้อยเพียงใด

ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการนั้น แต่ละโรงเรียนอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งที่กล่าวมาแล้ว หรืออาจจะใช้วิธีการหลายอย่างผสมผสานกันก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม และได้เสนอวิธีการสำหรับการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้ได้ปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ด้วยเทคนิคหรือวิธีที่ควรเลือกนำมาใช้ เช่น

1. เทคนิคการประชุมระดมความคิด หรือระดมสมอง

2. เทคนิคการสำรวจ

ในเรื่องระบบข้อมูลโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดเก็บไว้ เพราะข้อมูลจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายในการวางแผน การตัดสินใจและด้านการบริหารงานต่าง ๆ ทั้ง 6 งานของโรงเรียน ระบบข้อมูลโรงเรียนประถมศึกษาจึงแบ่งออกเป็นกลุ่มตามโครงสร้างหลักของงาน 6 งาน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ในการจัดเก็บข้อมูลของโรงเรียนและดำเนินการให้เป็นระบบนั้น มีเรื่องที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ๆ พิจารณาดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูล ประกอบด้วย
   - ก. ข้อมูลที่อยู่ภายนอกโรงเรียน
   - ข. ข้อมูลที่อยู่ภายในโรงเรียน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยทั่วไปมี 4 แบบคือ
   - ก. ตารางแบบสำรวจ
   - ข. แบบสังเกต
   - ค. แบบสัมภาษณ์
   - ง. แบบข้อทดสอบ
3. ขั้นตอนสำคัญ ๆ ในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย
   - ก. ออกแบบสำรวจ
   - ข. นำแบบสำรวจไปให้ผู้เกี่ยวข้องกรอก
   - ค. รวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจ
   - ง. ตรวจสอบ วิเคราะห์ และแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง
   - จ. แยกข้อมูลไว้เป็นงาน ๆ ทั้ง 6 งานหลักของโรงเรียน
4. ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ
   - ก. ระบบการเก็บรวบรวม
   - ข. ระบบการตรวจสอบ
   - ค. ระบบการแก้ไขปรับปรุง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

ก. ข้อมูลนั้น ๆ เป็นปัญหาทางการศึกษาของท้องถิ่นหรือไม่

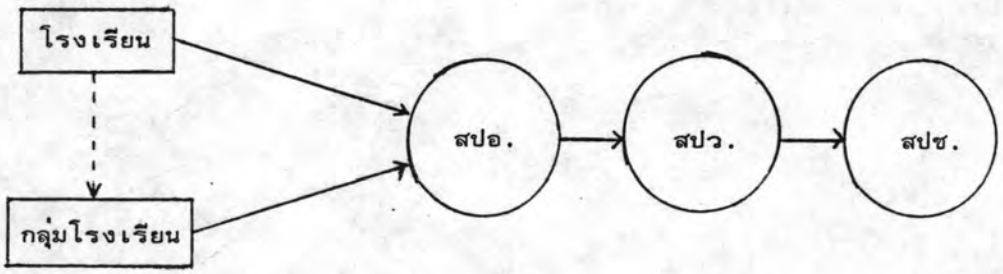
ข. ควรต้องมีการสรุป และรวบรวมปัญหาที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน

ค. จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของปัญหา

6. ระบบการรายงานข้อมูล อาจจัดทำได้ 2 แนวทางคือ

ก. รายงานโดยตรงไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ข. รายงานผ่านกลุ่มโรงเรียนก่อน และกลุ่มโรงเรียนรายงานไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



<u>เอกสารเล่มที่ 9</u>

ในเอกสารเล่มที่ 9 จะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับเรื่อง (1) การกำหนดนโยบายโรงเรียนและ (2) การวางแผนบริหารโรงเรียน

ในด้านการกำหนดนโยบายของโรงเรียนนั้น เอกสารเล่มนี้ได้แสดงให้เห็นว่านโยบายจะเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจทำแผนงาน/โครงการ และกำหนดวิธีดำเนินงาน โดยลักษณะข้อความที่ใช้ระบุนโยบาย อาจทำได้ 2 ลักษณะคือ 1. ระบุเป็นหลักการกว้าง ๆ 2. ระบุแบบจำเพาะเจาะจง สำหรับโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติการข้อความของนโยบายต้องระบุแบบจำเพาะเจาะจง เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตรงกับประเด็นปัญหาความต้องการของโรงเรียนและชุมชนโดยตรง ตลอดจนทำให้คณะครูผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง กระบวนการนโยบายของโรงเรียนโดยสมบูรณ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

2. การวิเคราะห์ปัญหา

3. การวิเคราะห์ทางเลือก

4. การกำหนดนโยบาย

5. การเสนอผู้บริหารโรงเรียนเพื่ออนุมัติ

6. การนำนโยบายไปใช้

7. การประเมินผลการใช้นโยบาย

สำหรับขั้นตอนที่ 1-5 จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบายในโรงเรียน แต่ถ้าพิจารณาถึงกระบวนการของนโยบายแล้ว จะต้องประกอบอีก 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6-7

ส่วนที่ 2 ของเอกสารเล่มนี้จะเป็นเรื่องการวางแผนโรงเรียน การบริหารโรงเรียนโดยใช้แผนซึ่งจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และระบุว่าการบริหารโดยใช้แผนจึงมีความสำคัญด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นการทำงานที่มีทิศทาง มีจุดหมาย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขั้นตอนของกิจกรรมชัดเจน ทำให้สามารถกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของงานได้

3. ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง

4. ทำให้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ ปัจจุบันและการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารการจัดการและการวางแผน

5. สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

6. ทำให้เกิดการประสานงานทั้งภายในโรงเรียนเองและกับหน่วยงานภายนอก ทำให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

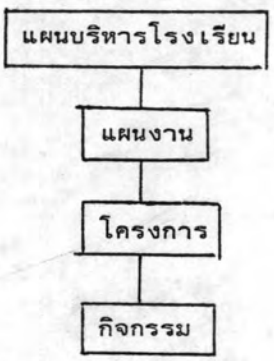
การวางแผนของโรงเรียนมีวิธีดำเนินการต่อเนื่องอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการ ประกอบด้วย การศึกษานโยบายของโรงเรียน การประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

2. การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของงาน โครงการ การจัดทำร่างแผน และการเสนอร่างแผนเพื่อพิจารณา

3. เสนอข้อความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

นอกจากนี้ยังระบุถึงโครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียนซึ่งมีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีรูปแบบโครงสร้างลดหลั่นกันไปตามระดับของแผน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



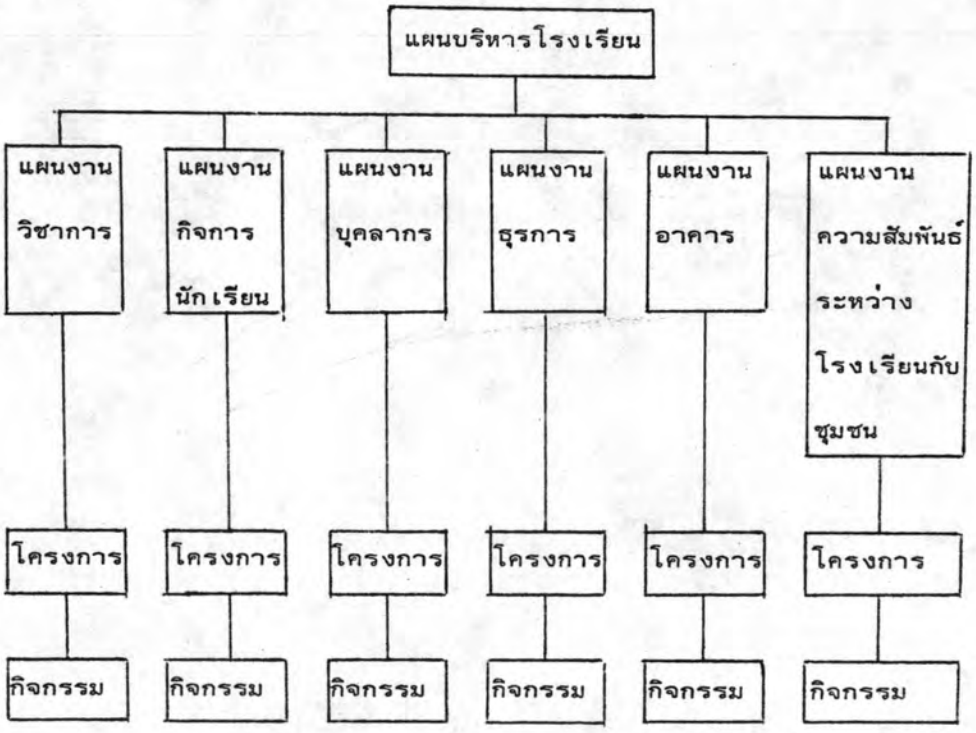
เมื่อพิจารณาแผนบริหารโรงเรียนตามโครงสร้างโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า แผนบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แผนงานซึ่งแยกตามงานของโรงเรียนรวม 6 แผนงาน คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานธุรการและการเงิน
5. แผนงานอาคารสถานที่
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในส่วนของแผนงานแต่ละแผนงาน จะประกอบด้วยกลุ่มของโครงการซึ่งเป็นรายละเอียดการปฏิบัติที่สนองวัตถุประสงค์ของแผนงาน จำนวนโครงการในแต่ละแผนงานจะมีจำนวนมากน้อยต่างกัน ตามสภาพปัญหาและความจำเป็นของแผนงานนั้น ๆ

โครงการนับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของแผน เพราะประกอบด้วยกลุ่มของกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวม

ซึ่งโครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียนสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



<u>เอกสารเล่มที่ 10</u>

ในเอกสารเล่มที่ 10 จะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ (1) การวางโครงการ (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และ (3) บทบาทของผู้บริหารในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ในด้านการวางโครงการจะคลอบคลุมถึงองค์ประกอบของโครงการ โดยระบุว่า โครงการนับ เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของแผน เพราะประกอบด้วยกลุ่มของกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยองค์ประกอบขององค์การควรประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้คือ

1. ชื่อโครงการ ชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่า จะทำสิ่งใด โครงการนั้น เสนอขึ้นมา เพื่ออะไร

2. หลักการและ เหตุผล เป็นการบรรยายถึงหลักการหรือทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่จะปฏิบัติ ซึ่ง เมื่อนำมาสัมพันธ์กับสภาพที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน เกณฑ์ หรือ ความต้องการ ก็จะทำให้ เห็นปัญหาหรือ เหตุผลที่จำ เป็นต้องวางโครงการนั้นขึ้น

3. ลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการ เรียงลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละแผนงาน ซึ่งควรจัดทำในรูปของคณะทำงาน

4. วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงความต้องการ หรือจุดสุดท้ายของการปฏิบัติตามโครงการว่าต้องการอะไร

5. เป้าหมาย เป็นการแสดงความต้องการที่ระบุใน เชิงประมาณ/คุณภาพ/ลักษณะ เฉพาะ และมักจะกำกับด้วย เวลา

6. ทรัพยากรที่ต้องการ แยก เป็น 3 อย่างคือ

6.1 บุคลากร หมายถึง ผู้ที่ เกี่ยวข้องในฐานะที่ร่วมปฏิบัติงาน

6.2 งบประมาณ ให้แยกตามแหล่งที่มาและหมวด เงินงบประมาณ

6.3 วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ที่จำ เป็นต้องใช้ ซึ่งมิได้จัดหามาใหม่ด้วย เงินงบประมาณ ในข้อ 6.2

7. วิธีการและขั้นตอนการดำ เนินงาน จะคลอบคลุมใน 3 เรื่องคือ

7.1 สาระสำคัญของกิจกรรม เขียนแสดงสาระสำคัญของกิจกรรมที่สำคัญ ๆ เรียง เป็นข้อ

7.2 แผนดำ เนินการ เป็นการระบุกิจกรรมดำ เนินการอย่าง ละ เอียดโดยระบุช่วงระยะ เวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ

7.3 ผู้รับผิดชอบ

8. แผนกำกับและติดตาม เป็นการกำหนดวิธีการ ขั้นตอน การควบคุม กำกับ และติดตามงาน เพื่อประโยชน์ในการประเมินความก้าวหน้าของงานและการนิเทศ ซึ่งต้องทำให้สอดคล้องกับแผนดำเนินการ

9. แผนการประเมินผล เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเครื่องมือ และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ

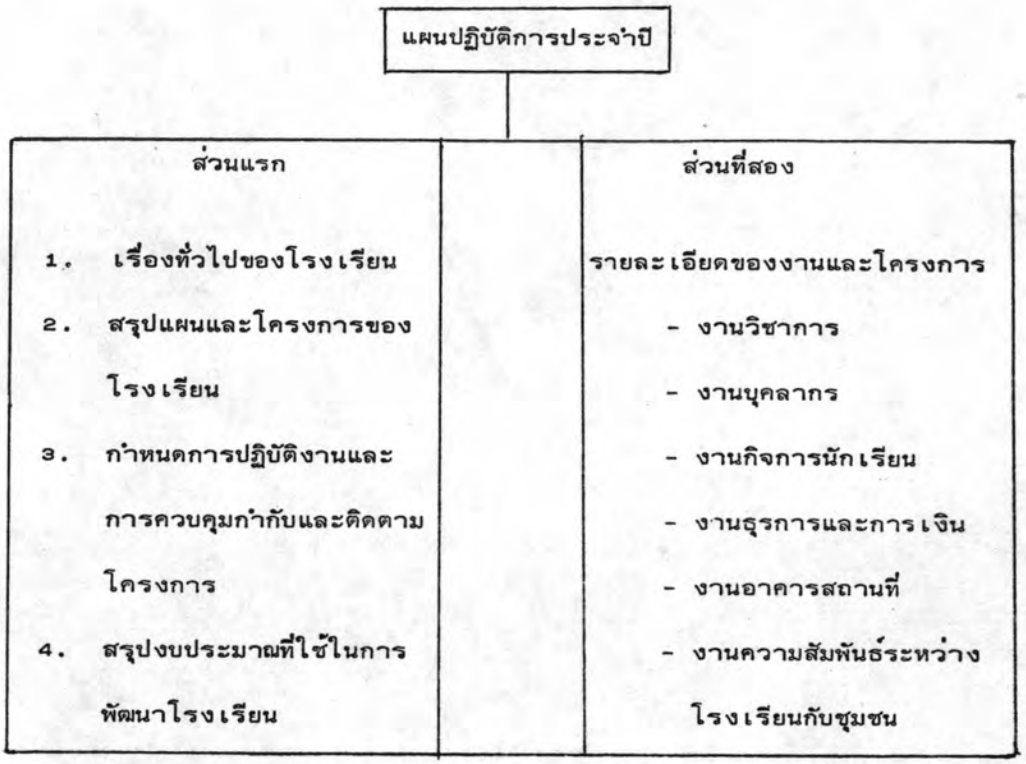
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการคาดการณ์ถึงผลพลอยได้ หรือผลกระทบหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

ซึ่งการจัดทำโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน จะต้องทำอยู่ในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปี

ส่วนที่สองของเอกสารเล่มนี้เป็นเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นแผนระยะสั้นที่จัดทำในแต่ละปีการศึกษา เมื่อพิจารณาตามลักษณะงานแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1. แผนที่จัดทำสำหรับงาน เฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง เป็นแผนแก้ปัญหา หรือเป็นแผนซึ่งกำหนดความต้องการในอนาคต หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

2. แผนงานประจำ เป็นแผน กำหนดรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้วตามระเบียบข้อบังคับ เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ซึ่งโครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปีจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามแผนภูมิดังนี้



นอกจากนี้เอกสารยังกล่าวถึงเรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการเพิ่มเติมไว้ด้วย โดยระบุว่าการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารควรมีบทบาทในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยการเตรียมการ การวางแผนและการเสนอแผนเพื่อขอความเห็นชอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมการ ผู้บริหารอาจดำเนินการดังนี้

1.1 จัดประชุมคณะครู กรรมการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้ว และร่วมกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงานในปีต่อไป และตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมการเกี่ยวกับการศึกษานโยบายของโรงเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูล และรายงานต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวางแผน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียน

1.2 จัดให้ประชุมคณะครู หรือ คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์นโยบายของโรงเรียน และข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้

1.3 ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ

2. การวางแผน ผู้บริหารอาจดำเนินการดังนี้

2.1 ดำเนินการให้มีการประชุมคณะทำงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เช่น เป้าหมาย และรายละเอียดของแผนงาน โครงการ

2.2 จัดประชุมคณะครูหรือคณะทำงาน เพื่อ

(1) พิจารณาโครงการที่คณะทำงานนำเสนอ

(2) เรียงลำดับความสำคัญของโครงการ

(3) พิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการต่าง ๆ

(4) จัดรวบรวมโครงการ เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ

(5) จัดทำกำหนดการปฏิบัติงานและการควบคุมกำกับติดตามโครงการ

(6) ตั้งคณะทำงานจัดทำร่างคู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (แผนปฏิบัติการประจำปี) เป็นรูปเล่ม

(7) ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างคู่มือฯ ครั้งสุดท้าย

3. การเสนอแผนเพื่อขอความเห็นชอบ ผู้บริหารต้องนำแผนซึ่งจัดทำเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อคณะกรรมการ กลุ่มโรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบ

<u>เอกสารเล่มที่ 11</u>

ในเอกสารเล่มที่ 11 จะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ (1) การดำเนินการตามแผน (2) การนิเทศภายในโรงเรียน และ (3) บทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการตามแผน

ในเรื่องการดำเนินการตามแผนนั้น เอกสารเล่มนี้ได้แสดงให้เห็นว่าในกระบวนการจัดทำแผน/โครงการ และการบริหารแผน/โครงการมีจุดอ่อนอยู่ที่ผู้บริหารขาดการกำกับ/ติดตาม และนิเทศงาน ทำให้แผน/โครงการต่าง ๆ ไม่บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ เข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องในเรื่องของการดำเนินการตามแผน โดยเฉพาะกิจกรรม การกำกับ ติดตาม และนิเทศงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน ซึ่งการกำกับ ติดตาม และนิเทศงาน หมายถึง การควบคุม ตรวจสอบ ดูแลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดำเนินการไปตามแผน วิธีการควบคุม กำกับ ติดตาม โรงเรียนอาจทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควบคุมกำกับติดตามด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 การตรวจผลงาน

1.2 การสังเกตการปฏิบัติงาน

2. การตรวจสอบภายใน โดยคณะผู้ตรวจสอบภายในที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งขึ้น

3. การรายงานโดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย

กิจกรรมดังกล่าวจะควบคู่ไปกับการนิเทศ คือเมื่อผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตาม แล้วพบอุปสรรค ปัญหา ข้อขัดข้องต่าง ๆ ก็อาจดำเนินการนิเทศไปในทันที หรืออาจมีการรายงานต่อผู้บริหารตามสายงานที่กำหนด แล้วจึงมีการนิเทศต่อไป

ในส่วนที่ว่าด้วยการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น สรุปความได้ว่า การนิเทศการศึกษาจะเป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอน เพื่อปรับปรุง หรือพัฒนาการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ การนิเทศการศึกษานั้น เน้นการนิเทศภายในเป็นหลัก เพราะการนิเทศภายในเป็นการร่วมมือกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ในการที่จะปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการสอนของครู เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ โดยลักษณะการนิเทศ ถ้าพิจารณาที่ผู้นิเทศจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศทางตรง คือ ผู้นิเทศทำการนิเทศต่อครู หรือผู้รับการนิเทศโดยตรง ไม่ต้องผ่านสื่อ เช่น การสังเกตการสอน

2. การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศโดยใช้สื่อ เช่น นิเทศทางวิทยุ

และถ้าพิจารณาทางด้านผู้รับการนิเทศ ก็จะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ เช่นกันคือ

1. การนิเทศเป็นรายบุคคล คือการได้รับนิเทศครั้งละคน จะเป็นการนิเทศทางตรงหรือนิเทศทางอ้อมก็ได้ เช่น การมอบหมายงานให้ทำ

2. การนิเทศเป็นกลุ่ม คือการได้รับการนิเทศครั้งละหลาย ๆ คน เช่น การประชุม การสนทนาทางวิชาการ

สำหรับกลวิธีการนิเทศภายในโรงเรียนได้แก่

1. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
2. การสังเกตการสอน
3. การให้ศึกษาตำรา
4. การให้คำปรึกษาหารือ
5. การสนทนาวิชาการ
6. การสาธิตการสอน
7. การพาไปศึกษาดูงาน
8. การบริการเอกสารวิชาการ

โดยปกติ การนิเทศภายในเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน แต่ผู้บริหารอาจแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแทน ซึ่งครูหรือบุคคลที่ได้รับคัดเลือกเป็นคณะผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในควรเลือกจากบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง
3. มีความสามารถทางวิชาการ
4. มีความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรพยายามกระตุ้นให้ครูมีการรวมกันขึ้นโดยความสมัครใจเพื่อดำเนินการนิเทสระหว่างเพื่อนครูด้วยกันเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้ถึง 4 แบบคือ

1. กลุ่มรวมทั้งโรงเรียน
2. กลุ่มระดับชั้น
3. กลุ่มตามกลุ่มประสบการณ์ที่สอน
4. กลุ่มตามความสนใจ

นอกจากนี้เอกสารเล่มนี้ยังได้เสนอสิ่งที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการตามแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

I 10301872

1. อนุมัติการดำเนินการตามโครงการ และอนุมัติใช้เงินสำหรับโครงการที่ไม่ใช้เงินงบประมาณ และที่ใช้เงินงบประมาณในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติ ของผู้บริหารโรงเรียน

2. ในกรณีที่โครงการนั้นใช้เงินงบประมาณเกินอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ให้ผู้บริหาร เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจต่อไป

3. แจ้งผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามโครงการ

4. ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศงานตามโครงการที่กำหนดไว้ โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงานอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายงานและกำหนดแผนการกำกับ ติดตาม มีกิจกรรมกำกับ ติดตาม เช่น การตรวจผลงาน การกำหนดระยะเวลาการรายงาน เป็นต้น

5. จัดให้มีการแก้ปัญหา ข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ โดยอาจจะตัดสินใจด้วยตนเอง หรือใช้กระบวนการกลุ่มตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการประชุมคณะครู การระดมความคิด ฯลฯ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

6. สนับสนุนทรัพยากร และการบริการต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้การปฏิบัติงานตามโครงการบรรลุวัตถุประสงค์

<u>เอกสารเล่มที่ 12</u>

ในเอกสารเล่มที่ 12 มีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับเรื่อง (1) การประเมินการบริหารโรงเรียน ซึ่งกล่าวถึงความจำเป็น และหลักในการประเมินการบริหารโรงเรียน วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน การประเมินโครงการ และ (2) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการประเมินการบริหารโรงเรียน ในด้านนี้เอกสารได้ระบุว่า ในวงจรของกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังที่กล่าวมาแล้ว การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย และนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็น เพราะเป็นการวัดและประเมินความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการปฏิบัติว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่เพียงไร ผลการประเมินอาจสรุปเป็นรายงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการวางแผนบริหารงานต่อไป การประเมินการบริหารโรงเรียน จะเป็นการประเมินการบริหารงานทั้ง 6 งาน โดยยึดหลัก

1. ความครอบคลุม
2. ความต่อเนื่อง
3. ความมีส่วนร่วม
4. ความยืดหยุ่น
5. การนำไปใช้

โดยผู้บริหารอาจใช้วิธีการและเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งอาจประกอบด้วย

1. การระดมความคิดจากครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
2. การใช้กล่องรับฟังความคิดเห็น
3. การใช้แบบสอบถาม
4. การรายงาน
5. การตรวจผลงาน
6. การตั้งคณะกรรมการประเมิน

การประเมินการบริหารโรงเรียน จะเป็นการประเมินโครงการทุกโครงการของแผนงานทั้ง 6 ซึ่งมีขั้นตอนปฏิบัติต่อเนื่องกัน 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินก่อนดำเนินการ เพื่อ ดูความเหมาะสมของโครงการ ดูผลตอบแทนจากโครงการ และดูผลที่คาดว่าจะเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ

2. การประเมินขณะดำเนินการตามโครงการ เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ปฏิบัติให้ดี เหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อดูผลสำเร็จของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

4. การประเมินผลกระทบหรือประเมินติดตามผล เพื่อดูผลกระทบของโครงการต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมทั้งในด้านดีและไม่ดี

ในเรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผล ระบุว่า ในเรื่องผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการประเมินผลในเรื่องดังต่อไปนี้

1. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน
2. กำหนดแนวทางการประเมินร่วมกับคณะครูผู้ประเมิน
3. ร่วมกับผู้รับผิดชอบจัดสร้างเครื่องมือในการประเมิน
4. มอบหมายให้ดำเนินการประเมิน
5. จัดให้มีการรายงานผลการประเมิน
6. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารโรงเรียน

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529: เล่มที่ 8-12)

<u>แนวคิดและวิธีการทดสอบความรู้</u>

หลักการสำคัญในเรื่องการทดสอบความรู้มาจากแนวความคิดที่ว่า การให้การศึกษาเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความคิด สติปัญญาของผู้เรียน ให้พัฒนางอกงามจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ไพศาล หวังพานิช 2526: 185) ดังนั้นกระบวนการเรียนการสอนจึงมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์การสอนที่วางไว้ ผู้สอนจะรู้ว่า ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างไรนั้นก็ต้องอาศัยการประเมิน ข้อมูลที่จะนำมาตรวจสอบสำหรับการประเมินผลนั้น เราได้มาจากการวัดซึ่งเรียกว่าการวัดผลการศึกษา ผลของการวัดจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการวัดผลเป็นสำคัญ เทคนิคการวัดผลที่นิยมใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากที่สุดคือแบบสอบ (สมทรง จันทร์สุเทพ 2520: 1) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. แบบสองอิงกลุ่ม (Norm - Referenced Test)
2. แบบสอบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced Test)

1. แบบสอบอิงกลุ่ม เป็นการประเมินที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้ความสามารถของแต่ละคนไปเปรียบเทียบกับคนในกลุ่มเดียวกัน ที่สอบแบบทดสอบเดียวกัน เพื่อจัดลำดับความสามารถของบุคคล ซึ่งไม่ค่อยคำนึงถึงระดับความรู้หรือความสามารถด้านเนื้อหาวิชาโดยตรง เป็นการประเมินเพื่อตัดสินเลือกสรรคนหรือประเมินว่าใครเก่งกว่ากัน (กมล สุดประเสริฐ 2522: 10 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง 2527: 1)

2. แบบสอบอิงเกณฑ์ เป็นการประเมินความสามารถของบุคคล โดยการนำความสามารถของแต่ละคนไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถ้าผู้ใดได้คะแนนเท่าหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็แสดงว่ามีความสามารถตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และถือว่าได้เรียนรู้ในสิ่งที่เรียนแล้ว ถ้าผู้ใดได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์แสดงว่าไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียน หรือยังไม่เรียนรู้ในสิ่งที่เรียน จึงควรจัดการศึกษาเพิ่มเติมให้กับผู้ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้จนบรรลุจุดมุ่งหมาย

การทดสอบผลแบบอิงเกณฑ์นี้เองที่ผู้วิจัยได้เลือกนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะมีรายละเอียดพื้นฐานและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในเชิงหลักการและทฤษฎี ตลอดจนแนวปฏิบัติในการจัดทำแบบสอบวัดผล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

<u>วิธีการสร้างแบบสอบอิงเกณฑ์</u>

ในการวัดผลแบบอิงเกณฑ์ ซึ่งเป็นการวัดผลโดยมุ่งเน้นการใช้ผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดและหลักการสร้างแบบสอบอิงเกณฑ์โดยทั่วไป เช่น สุภาพ วาดเขียน (2525: 275-276) ได้เสนอหลักการสร้างข้อสอบอิงเกณฑ์ไว้ 4 ประการคือ

1. กลุ่มพฤติกรรมที่ระบุความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ จะต้องเขียนไว้อย่างชัดเจนก่อนสร้างแบบสอบ

2. แต่ละกลุ่มพฤติกรรม จะต้องกำหนดด้วย ชุดคำถาม หรืองานที่กำหนดให้ทำ ซึ่งพฤติกรรมหรือความแตกต่างแม้แต่เพียงเล็กน้อยของพฤติกรรมที่สำคัญก็จะต้องระบุไว้

3. ต้องมีการวางแผนเลือก กลุ่มตัวแทน ของข้อคำถามในข้อ 2 มาใช้ในแบบสอบ

4. คะแนนที่ได้รับมาจะเป็นลักษณะการกระทำของกลุ่มพฤติกรรมดังกล่าว

เฟรเมอร์ (Fremer 1974 อ้างถึงใน สุรินทร์ แพ่งจันทึก 2528: 22) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างแบบอิงเกณฑ์ดังนี้

ขั้นที่ 1 เตรียมจุดประสงค์การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาการเรียนรู้

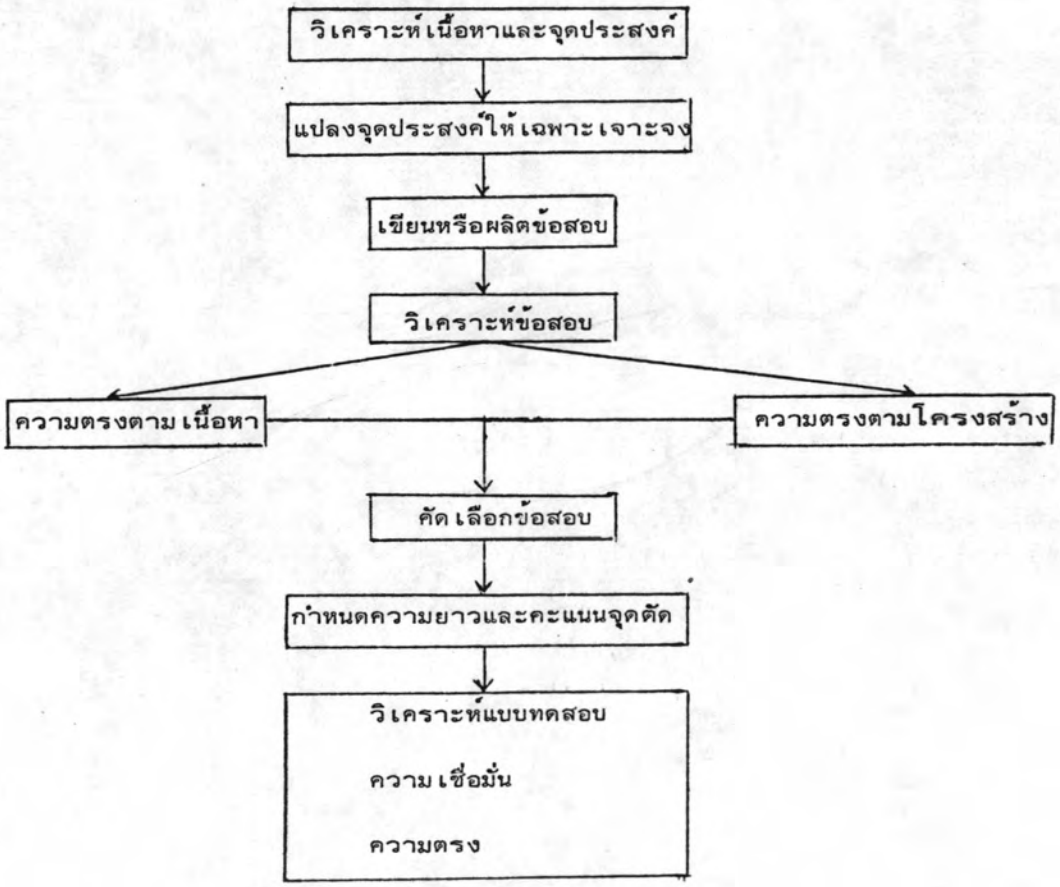
ขั้นที่ 2 สร้างข้อสอบ

ขั้นที่ 3. วิเคราะห์ข้อสอบ

ขั้นที่ 4 คัดเลือกข้อสอบ กำหนดความยาวและคะแนนจุดตัด

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ความเที่ยง และความตรงของแบบสอบ

รอยด์ และฮาราไดนา (Roid and Haladyna. 1980: 294-295) อ้างถึงในประเทือง ทาสีแสง 2527: 15) ซึ่งได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างแบบสอบ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการสร้างแบบทดสอบ

จากแผนภาพดังกล่าวนี้มีรายละเอียดพื้นฐาน ซึ่งพึงทราบดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์เนื้อหาและจุดประสงค์

เมื่อต้องกวรทดสอบบทเรียนใดหรือหน่วยการเรียนใด สิ่งแรกคือจะต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหานั้นให้เป็นหัวข้อใหญ่ ๆ และแต่ละหัวข้อเนื้อหานั้นก็ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมใหญ่ให้ชัดเจนเพื่อเป็นขอบเขตที่จะออกข้อสอบ ต่อจากนั้นก็กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการจะวัดและพฤติกรรมย่อย (สงบ ลักษณะ 2525: 10 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง 2527: 10)

การวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบอิงเกณฑ์

การวิเคราะห์ข้อสอบอิงเกณฑ์ เป็นการประเมินคุณภาพข้อสอบเป็นรายข้อ คุณภาพที่สำคัญของข้อสอบอิงเกณฑ์คือ ความตรงตามเนื้อหาและความตรงตามโครงสร้าง (บุญเชิด ภิญโญอนันต์พงษ์ 2526: 67-68) ความตรงตามเนื้อหาคือ การสะท้อนหรือการเป็นตัวแทนของข้อสอบว่า เป็นตัวแทนของเนื้อหาสาระวิชาที่ต้องการวัดเพียงใด ความตรงตามโครงสร้างคือ ความตรงของการแปลความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนของผู้ตอบถูกเป็นดัชนีบ่งชี้ว่าใครรอบรู้และใครยังไม่รอบรู้

การวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา

มิลแมน (Millman 1974: 307-397 อ้างถึงในประเทือง ทาสีแสง 2527:22) ได้สรุปว่า ความตรงตามเนื้อหาของข้อสอบอิงเกณฑ์ ถ้าสามารถนิยามประชากรของข้อสอบได้อย่างชัดเจนเพียงพอแล้ว ข้อสอบจะมีความตรงตามเนื้อหาทันที ดังนั้นไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ข้อสอบ ก็สามารถที่จะทราบได้ว่าข้อสอบข้อใดควรแก้ไข ข้อสอบข้อใดควรกำจัดออกไป วิธีการที่จะนิยามประชากรข้อสอบได้อย่างชัดเจนที่สุดคือ การใช้ฟอร์มข้อสอบหรือลักษณะเฉพาะของข้อสอบ

แฮมเบิลตันและคณะ (Hambleton, et al. 1978: 34-37 อ้างถึงในประเทือง ทาสีแสง 2527: 22) ได้จำแนกการวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหาของข้อสอบอิงเกณฑ์ไว้ 2 แบบคือ

1. อาศัยดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชา

2. อาศัยเทคนิคการตรวจสอบจากการทดลองหรือเทคนิคเชิงประจักษ์ (Empirical Teachniques)

ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดการวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา โดยอาศัยดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชาเป็นหลัก

<u>การวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้าง</u>

ข้อสอบที่มีความตรงตามโครงสร้างนั้น เมื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มผู้เรียนแล้ว ผู้เรียนที่มีความรอบรู้จะตอบข้อสอบนั้นถูก ส่วนผู้เรียนที่ยังไม่รอบรู้จะตอบข้อสอบข้อนั้นผิด ดังนั้น ความตรงตามโครงสร้างของข้อสอบอิงเกณฑ์ ก็คือความตรงของการแปลความหมายของคะแนน ที่บ่งชี้ว่าใครรอบรู้ - ไม่รอบรู้ การวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้างต้องอาศัยเทคนิคการทดลอง แล้วหาค่าพารามิเตอร์ของข้อสอบสองค่าคือ ค่าความยาก และค่าอำนาจจำแนก (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ 2526: 81)

1. <u>ค่าความยากง่าย</u> (Level of Difficutty = P) หมายถึงสัดส่วนระหว่างจำนวนผู้สอบที่ตอบคำถามนั้นได้ถูกต้องกับจำนวนเด็กทั้งหมดที่ตอบ จะเห็นว่า P จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1.00 และ P มีค่าน้อยแสดงว่าข้อสอบนั้นยากเพราะจำนวนคนตอบถูกมีน้อย ถ้า P มีค่ามากแสดงว่าข้อสอบง่าย เพราะมีคนตอบถูกเป็นจำนวนมาก

อีเบล (Ebel 1965: 364 อ้างถึงใน จินดา โตอนันต์ 2527: 15) ได้ให้หลักเกณฑ์การแปลความหมายระดับความยากของข้อสอบดังนี้

ระดับความยาก (P)	ความหมาย
.81 - 100	ง่ายมาก
.61 - .80	ง่าย
.51 - .60	ค่อนข้างง่าย
.50	ยากง่ายพอเหมาะ
.40 - .49	ค่อนข้างยาก
.20 - .39	ยาก
.00 - .19	ยากมาก

โดยหลักการทางทฤษฎีแล้ว ข้อสอบที่ดีจะมีค่าระดับความยากเป็น 0.5 เพราะจะเป็นข้อสอบที่มีโอกาสที่จะทำให้เกิดค่าอำนาจจำแนกสูงสุด และได้ค่าความเที่ยงสูง อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติทางการศึกษายังคงนิยมจัดให้แบบสอบทั้งฉบับมีทั้งข้อสอบง่าย หรือค่อนข้างง่ายจำนวนหนึ่ง และในขณะเดียวกัน มีข้อสอบที่ยากอีกจำนวนหนึ่ง แต่จะมีข้อสอบที่มีค่าความยากใกล้เคียงกัน 0.5 อยู่เป็นจำนวนมาก ข้อสอบที่ง่ายจะทำให้ผู้สอบที่อ่อนมีกำลังใจทำข้อสอบที่ตนพอจะทำได้ และข้อสอบที่ยากจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้สอบที่มีความสามารถสูง นอกจากนั้นการพิจารณาระดับความยากของแบบสอบที่เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการสอบ ตลอดจนทั้งประเภทของแบบสอบด้วย (เยาวดี วิบูลย์ศรี 2526: 172-173)

สำหรับความสำคัญของความยากง่ายของข้อสอบอิงเกณฑ์ มีนักวัดผลการศึกษาได้ให้ทัศนะดังนี้ (ไพศาล หวังพานิช 2526: 189) กล่าวว่าข้อสอบอิงเกณฑ์ยึดเนื้อหาเป็นหลัก ดังนั้น ความยากง่ายของข้อสอบจึงขึ้นอยู่กับเนื้อหาและพฤติกรรมที่วัด

บลูม (Bloom 1971 อ้างถึงใน สุรินทร์ แพ่งจันทึก 2528: 29) กล่าวว่า ความยากง่ายของข้อสอบอิงเกณฑ์ไม่ได้ถือเป็นเรื่องสำคัญ สิ่งสำคัญคือต้องเขียนข้อสอบให้สอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

สงบ ลักษณะ (2523: 21-22 อ้างถึงใน สุรินทร์ แพ่งจันทึก 2528: 29) กล่าวว่า ความยากง่ายของข้อสอบอิงเกณฑ์นั้นขึ้นอยู่กับเนื้อหาวิชาและจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ถ้าสิ่งที่ต้องการวัดง่าย ข้อสอบก็จะง่าย ถ้าสิ่งที่ต้องการวัดยาก ข้อสอบก็จะยากเช่นกัน

เบอร์ก (Berk. 1978: 8 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง 2527: 27) ได้เสนอวิธีการหาค่าความยากง่ายของข้อสอบจากร้อยละของผู้ที่ตอบถูกในข้อนั้น ดัชนีที่ได้คือ ค่าเฉลี่ยของข้อสอบ มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 100 เมื่อผู้สอบทั้งหมดตอบถูก ดัชนีจะมีค่าเป็น 100 ถ้าผู้สอบทุกคนตอบผิด ดัชนีจะมีค่า 0 หากดัชนีที่ได้มีค่าเท่ากับกลุ่มที่ยังไม่ได้เรียน ก็แสดงว่าผู้เรียนกลุ่มนั้นยังไม่มีความรู้เพิ่มขึ้น ดังนั้นข้อสอบที่ดีควรเป็นข้อสอบที่ยากในกลุ่มก่อนเรียน แต่ง่ายในกลุ่มหลังเรียน

สูตรที่ใช้ในการคำนวนหาค่าความยากง่ายในการวิจัย ได้แก่ $P = \frac{R}{N}$ ของเบอร์ก (Berk 1980: 66)

โดย P = ค่าความยากง่าย

R = ผู้ตอบถูกในกลุ่มที่รอบรู้

N = จำนวนคนทั้งหมด

ในกรณีหาค่าความยากง่ายที่พอเหมาะนั้น เบอร์ก (Berk) ได้เสนอว่า ค่าของความยากง่ายควรอยู่ระหว่าง .70-1.00 สำหรับการทดสอบกับกลุ่มที่ผ่านการเรียนรู้มาแล้ว (Instructed Group)

2. <u>ค่าอำนาจจำแนก</u>(Power of Discrimination) คืออำนาจที่ข้อสอบแต่ละข้อสามารถจำแนกคนได้ตามความสามารถ (ประคอง กรรณสูตร 2525: 34) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบจะอยู่ในช่วง -1 ถึง 1 โดยค่าอำนาจจำแนกจะเป็น -1 เมื่อทุกคนในกลุ่มต่ำทำข้อสอบนั้นได้หมด ขณะที่ทุกคนในกลุ่มสูงทำผิดหมด และค่าอำนาจจำแนกจะเป็น 1 เมื่อทุกคนในกลุ่มสูงทำข้อสอบนั้นได้หมด ขณะที่ทุกคนในกลุ่มต่ำทำผิดหมด ในกรณีที่ค่าอำนาจจำแนกเป็น 0 เมื่อมีจำนวนคนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำทำถูกเท่ากัน (เยาวดี วิบูลย์ศรี 2520: 180) และในกรณีที่ค่าอำนาจจำแนกเป็นลบอาจตัดทิ้งไปได้ เมื่อเนื้อเรื่องในแบบทดสอบมีพออยู่แล้ว แต่ถ้าจำเป็นต้องเก็บเนื้อเรื่องข้อนั้นไว้ ก็จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือสร้างใหม่ทั้งคำถาม ตัวเลือก และตัวลวง

ปอบแฮมและฮุเซก (Popham and Husek 1969: 1-9 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง 2527: 28) กล่าวว่า ถ้าค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบเป็นบวก แสดงว่าข้อสอบดี และค่าเป็นลบแสดงว่ามีข้อบกพร่อง

ไพศาล หวังพานิช (ไพศาล หวังพานิช 2526: 189) กล่าวว่าข้อสอบสำหรับใช้ผลอิงเกณฑ์ ไม่เห็นความสำคัญของค่าอำนาจจำแนกเลย เพราะยึดความคิดในเรื่องการเรียนเพื่อรอบรู้ คือมุ่งหวังให้ผู้สอบทุกคนหรือส่วนใหญ่มีความสามารถบรรลุถึงเกณฑ์ อำนาจจำแนกของข้อสอบจึงไม่มีความจำเป็น

สูตรที่ใช้ในการคำนวนหาค่าอำนาจจำแนกในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

$R = \frac{R_1}{N_1} - \frac{R_2}{N_2}$ ของเบอร์ก (Berk 1980: 66)

โดย R_1 = ผู้ตอบถูกในกลุ่มผู้รอบรู้

N_1 = จำนวนคนทั้งหมดของ R_1

R_2 = ผู้ตอบถูกในกลุ่มไม่รอบรู้

N_2 = จำนวนคนทั้งหมดของ R_2

ในกรณีหาค่าอำนาจจำแนกที่พอเหมาะนั้น เบอร์ก (Berk) ได้เสนอว่าเป็นค่าอำนาจจำแนกเชิงบวก (Positive) ระหว่างกลุ่มที่เคยผ่านการอบรมกับกลุ่มที่ไม่เคยผ่านการอบรม

<u>การกำหนดคะแนนจุดตัดหรือเกณฑ์ของแบบสอบอิงเกณฑ์</u>

จุดตัดหรือคะแนนจุดตัด (Cut off Score) หมายถึง จุดหรือคะแนนที่ใช้แบ่งผู้สอบออกเป็นผู้รอบรู้และผู้ไม่รอบรู้ นั่นคือถ้าผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าหรือเท่ากับจุดตัด ผู้นั้นจะถูกตัดสินว่ารอบรู้ แต่ถ้าผู้สอบได้คะแนนต่ำกว่าจุดตัด ก็จะถูกตัดสินว่าไม่รอบรู้ ดังนั้นจุดตัดจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับการทดสอบแบบอิงเกณฑ์

ได้มีนักวัดผล เสนอวิธีการหาคะแนนจุดตัดไว้ ดังนี้

1. การกำหนดคะแนนจุดตัดโดยใช้ดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญ

มิลแมน (Millmen 1973: 205-216 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง 2527: 37) เสนอวิธีการกำหนดคะแนนจุดตัด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชาพิจารณาระดับจากง่ายของเนื้อหาข้อสอบ หรือความยากง่ายของเนื้อหาวิชาที่กำหนดเป็นขอบเขตโดเมน โดยพิจารณาว่าจำนวนข้อสอบที่น้อยที่สุด ซึ่งผู้สอบจำเป็นต้องตอบถูกเพื่อแสดงความรอบรู้ควรเป็นกี่ข้อ แล้วคำนวณหาจำนวนเฉลี่ยของข้อสอบ แล้วกำหนดเป็นจุดตัดของคะแนนตามจำนวนข้อที่ทำถูก

2. การกำหนดคะแนนจุดตัดโดยพิจารณาจากการทดลองสอบ

การกำหนดคะแนนจุดตัดของแบบอิงเกณฑ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ยึดการกำหนดคะแนนจุดตัดโดยใช้ดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก

<u>ความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงของแบบทดสอบอิงเกณฑ์</u> (Relibility)

ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ เป็นดัชนีที่ชี้บ่งถึงคุณภาพของแบบทดสอบทั้งฉบับ เป็นการวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบทดสอบขั้นสุดท้ายที่ได้จัดข้อสอบรวมเป็นฉบับแล้วว่าข้อสอบนั้นสามารถให้คะแนนได้อย่างแน่นอน คงเส้นคงว่าเพียงใด

เบอร์ก (Berk 1980: 323 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง 2527: 31) ได้ให้ความเชื่อมั่นสำหรับแบบทดสอบอิงเกณฑ์ไว้ว่า หมายถึง ความสอดคล้องในหารตัดสินจำแนกผู้รอบรู้ - ไม่รอบรู้ จากการสอบซ้ำด้วยแบบทดสอบฉบับเดียว หรือแบบทดสอบคู่ขนานหรือเทียบเท่ากันสองฟอร์ม หรือความสอดคล้องของคะแนนแต่ละคนที่แปรปรวนไปจากคะแนนจุดตัด จากการสอบด้วยแบบทดสอบคู่ขนานสองฟอร์ม หรือความสอดคล้องของคะแนนแต่ละคนที่สอบจากแบบทดสอบคู่ขนานสองฟอร์ม

การหาความเชื่อมั่นในเชิงปฏิบัติ มีวิธีที่นิยมอยู่ 3 วิธี (ไพศาล หวังพานิช 2526: 175-178) คือ

1. การสอบซ้ำ (Test - Retest หรือ Repetition)

2. แบบแบ่งครึ่ง (Split 2 Half Method)

3. วิธีการของ คูเดอร์ - ริชาร์ดสัน (Kuder - Richardson) เป็นการใช้สูตร 2 สูตร คือ

3.1 การหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร K.R. 20

3.2 การหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร K.R. 21

สำหรับการหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สูตรหารหาความเชื่อมั่นโดยวิธีการของคูเดอร์ - ริชาร์ดสัน สูตร K.R. 21

$$r_{tt} = \frac{N}{N-1}\left[1 - \frac{\bar{X}(N-\bar{X})}{NS^2}\right]$$

r_{tt} แทน ค่าความเชื่อมั่น

N แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

$\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของคะแนนการสอบของกลุ่ม

S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนการสอบของกลุ่ม

<u>สรุป</u>

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเรื่อง การวางแผนกับการบริหารการวางแผนในโรงเรียนสังกัด สปช. โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สปช. ตลอดจนแนวคิด และวิธีการทดสอบความรู้ ทำให้เกิดความคิดว่า การที่โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้อบรมผู้บริหารผ่านไปเป็นเวลาประมาณ 2 ปีแล้วนั้น น่าจะได้มีการประเมินความรู้ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามโครงการฯ นี้ ซึ่งรูปแบบและแนวทางในการประเมินความรู้น่าจะใช้วิธีการตามแนวของการวัดผลแบบอิงเกณฑ์ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่า มีผู้บริหารสามารถทำข้อสอบได้ถึงเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ในการนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางในการประเมินตรวจสอบความรู้ขึ้นโดยเน้นเฉพาะเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนโรงเรียน โดยจะประเมินในขอบเขตเนื้อหาตามที่ได้เคยผ่านการอบรมมาโดยตรง ซึ่งเป็นเนื้อหาความรู้จากเอกสารลำดับที่ 8-12 ซึ่งได้กล่าวถึงในตอนต้น และนำมากำหนดจุดสำคัญ ๆ ของการทดสอบในดังนี้คือ

1. กระบวนการบริหารโรงเรียน
2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน
3. การวางแผนบริหารโรงเรียน
4. การดำเนินการตามแผน
5. การประเมินการบริหารโรงเรียน

โดยดำเนินการสร้างแบบทดสอบตามกระบวนการที่ระบุในบทที่ 1 แล้วนำไปทดสอบผู้บริหารในจังหวัดพังงา และผู้ช่วยผู้บริหารในจังหวัดตรัง ตามกระบวนการดำเนินงานการวิจัย ซึ่งแสดงรายละเอียดในบทที่ 3 ต่อไป