

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ดังนี้

1. ความหมายของการบริหาร
2. แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา
3. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
4. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
5. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
6. บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา
7. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

ตอนที่ 2 แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ ดังนี้

1. ปัจจัยระดับโรงเรียน
 - 1.1 ขนาดของโรงเรียน
 - 1.2 วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร
 - 1.3 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
 - 1.4 พฤติกรรมการบริหาร
 - 1.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
 - 1.6 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 วัฒนธรรมโรงเรียน

2. ปัจจัยระดับห้องเรียน

- 2.1 วุฒิการศึกษาของครู
- 2.2 ประสบการณ์สอนของครู
- 2.3 พฤติกรรมการสอนของครู
- 2.4 คุณภาพการสอนของครู
- 2.5 ความพึงพอใจในการสอนของครู
- 2.6 การได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู

3. ปัจจัยระดับนักเรียน

- 3.1 ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง
- 3.2 ระดับเศรษฐกิจของผู้ปกครอง
- 3.3 พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน
- 3.4 เจตคติต่อการเรียน
- 3.5 ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว
- 3.6 พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน

ตอนที่ 3 แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์พหุระดับ ดังนี้

1. แนวความคิดการวิเคราะห์พหุระดับ
2. ความหมายของการวิเคราะห์พหุระดับ
3. วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์พหุระดับ
4. ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์พหุระดับ
5. ลักษณะข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับ
6. การวิเคราะห์พหุระดับด้วยสมการถดถอย (Multilevel Regression Analysis)

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
2. ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ
3. วัตถุประสงค์ของเทคนิค Factor Analysis
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
5. หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 1 แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ยุคนี้เป็นยุค โลกาภิวัตน์และเป็นสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society and Economy) เป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในทุกวิชาชีพจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า (ธีระ รุณเจริญ, 2550 : 7) นอกจากนี้จากกล่าวได้ว่า การจัดและบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการจึงจะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนอกจากนี้ จันทรานี สงวนนาม (2545 : 9) กล่าวว่า การบริหารองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการศึกษาได้พูดถึงการบริหารและการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร(Administration) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า (http://202.143.156.3/narinparasri/ed_management.pdf สืบค้น 18 เมษายน 2555)

Bateman and Snell (อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเสียร, 2545 : 46) การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่าหน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่การบริหาร (Managerial Functions)

เสนาะ ดิยาว (2548 : 6) ให้ความหมายการบริหารว่ามีหลายอย่าง เช่น “การบริหารคือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” ความหมายบ่งบอกว่าผู้บริหารไม่ได้ลงมือด้วยตัวเอง ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ตามความหมายนี้การบริหาร ได้แก่ กิจกรรมในการวางแผนการจัดองค์กรการจูงใจและการควบคุมทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยคืออีกความหมายหนึ่ง

“การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร” เป็นความหมายที่เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้บังเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร ความหมายของการบริหารที่สำคัญที่สุดได้แก่ “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคน โดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง” ความหมายของการบริหารหลังสุดนี้ได้แยกสาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยการอาศัยคน
- 2) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 4) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 5) การบริหารเป็นเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 9) ได้กล่าวว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำ ทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า “การบริหาร (Administration)” และ “การจัดการ (Management)” แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหาร (Administration) จะเน้นในเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้ในงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน

Simon (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือผู้บริหารมิใช่ ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938 : 168-169) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุป การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

2. แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

เสนาะ ดิเชาว์ (2548 : 6) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Approach) ประกอบด้วย 4 หลักการคือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี ความต้องการของคนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (Quantitative or Management Science approach) เน้นการตัดสินใจ เพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหารใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingence Approach) ประกอบด้วย 3 แนวคิด ที่สัมพันธ์กันคือแนวความคิดเชิงระบบแนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญได้แก่เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการการบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำมีมาตรฐานในการวัด ที่ถูกต้องมีการให้อำนาจแก่พนักงานและมุ่งสู่ความเป็นเลิศแนวคิดสมัยใหม่ยึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อนมีความต้องการไม่สิ้นสุดหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึงข้อ 4 เข้าด้วยกัน และเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศการลดสายพานการบังคับบัญชาให้สั้นลงการเรียนรู้การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 11) กล่าวแนวทางเดียวกันว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่มุ่งให้สังคมทุกส่วนร่วมกันรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้และการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในรับผิดชอบ โดยให้ประชาชนตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

จากแนวคิดในการบริหารและการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารคือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายต่างมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน

3. ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545 : 11-12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต่ออาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องอาศัยองค์การในการปฏิบัติ คือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติการของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กระทำกรปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมาย ดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

การบริหารจัดการสถานศึกษา หมายถึง การให้บริการสาธารณะของรัฐที่จัดการศึกษาและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างเสมอภาคต่อเนื่อง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 21-22) จากความหมาย และความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึงการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์กับบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารจะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้น

4. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 9) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ร่วมงานแต่ละคนมี

ความแตกต่างกันทั้งใน ด้านสติปัญญาความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชน และประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดีคนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

5. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

(Smith and Scott, 1990) ได้แบ่งการบริหารงานสถานศึกษาไว้ 6 งาน คืองานวิชาการงานบุคลากรงานกิจการนักเรียนงานอาคารสถานที่งานธุรการและการเงินและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 42) ได้แบ่งขอบข่ายงานการบริหารโรงเรียนออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการ ได้แก่ การจัดการด้านการเรียนส่วนรวม เช่น การจัดการสอน การจัดครูเข้าสอนการจัดหนังสือเรียนและอุปกรณ์การเรียนการดำเนินการวัดและประเมินผล การศึกษาแก่ผู้ปกครองและออกใบสำคัญรับรองการจบการศึกษาของนักเรียน
2. ฝ่ายธุรการ ได้แก่ การจัดการในเรื่องที่สนับสนุนให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียน ดำเนินด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น งานสารบรรณงานการเงินงานทะเบียน และพัสดุ การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น
3. ฝ่ายบริหารนักเรียน ได้แก่ งานช่วยเหลือให้บริการแก่นักเรียนควบคุม ความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียนการจัด เรื่อง อาหารกลางวันการจัดนันทนาการ และการแนะแนวเบื้องต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวถึงขอบข่ายกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การบริหารวิชาการมี 17 งาน ประกอบด้วย
 - 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
 - 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กร

อื่น ๆ

- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ ได้แก่ บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. งานบริหารงบประมาณ มี 22 งาน ประกอบด้วย
 - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
 - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
 - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ
 - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน

เพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การนำเงินส่งคลัง

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. งานบริหารบุคคลมี 20 งาน ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทาง

การศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. งานบริหารทั่วไปมี 22 งาน ประกอบด้วย

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 (พ.ศ.2553) มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

สรุปว่างานการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป

6. บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากรการเงินพัสดุสถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
3. เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบหมาย
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอาทิปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย
ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร พ.ศ. 2547
ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ควบคุมดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย
กฎระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
กำหนด

2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสถานศึกษา

3. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มี
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อ
เสนออนุคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาเพื่อเสนออนุคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่
การศึกษา

7. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

7.1 ความหมายและความสำคัญของความเป็นเลิศจากการศึกษา ความหมาย
ของความเป็นเลิศพบว่ามีผู้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 : 1035) ได้ให้
ความหมายของคำว่าเลิศหมายถึงยอดดีหรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (เลิศเลอ)
นิคม แก้วสา (2548) กล่าวว่าความเป็นเลิศ หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบ
ผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจจำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การและส่งเสริมการพัฒนา
ตนของบุคลากรในองค์การจากความรู้ ความคิด หลักการ และแนวปฏิบัติตั้งแต่ต้นแสดงให้เห็น
ภาพส่วนประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพ บุคลากร ในการทำงาน
เมื่อนำส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้างภาพรวมเป็นการสรุปจะช่วยเพิ่มความรู้ ความสามารถ

ในการวางแผนดำเนินการทั้งระดับองค์กร และระดับบุคลากร ให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นกับประสิทธิภาพของคนและองค์กร ซึ่งจะต้องดำเนินไปพร้อมกัน

กรมวิชาการ (2549 : 18-19) ได้ให้คำจำกัดความ “ความเป็นเลิศของโรงเรียน” หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยอาศัยกระบวนการบริหารกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน จึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ Webster (Webster) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปและเกรก (Greg อ้างถึงใน ทรงพล เจริญคำ, 2552 : 27) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีกระทำของคนในการบริหาร เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง สรूपความเป็นเลิศ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่ได้มาตรฐาน มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยกระบวนการอย่างเป็นระบบ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 10-23) กล่าวว่าไว้ว่า ระบบการบริหาร เพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า และได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนความเป็นเลิศ หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง บุคลากรในองค์กรจากความรู้ ความคิด หลักการ และแนวปฏิบัติตั้งแต่ต้นแสดงให้เห็นภาพ ส่วนประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพ บุคลากร ในการทำงาน เมื่อนำส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้างภาพรวมเป็นการสรุปจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถใน

การวางแผนดำเนินการทั้งระดับองค์กรและระดับบุคลากร ให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นกับประสิทธิภาพของคนและองค์กร ซึ่งจะต้อง ดำเนินไปพร้อมกัน

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550 : 66) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารที่ มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดของ องค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่าง และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ จัดงานดี มีระบบระเบียบ และมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีความขยันขันแข็ง มีความสุข เสียสละทั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน และงานนั้นมีผลดีแก่บุคลากรทุกคนใน องค์กร มีผลดีต่อองค์กร และมีผลงานที่มีประโยชน์ต่อสังคมหรือเป็นความพอใจของผู้ที่ ได้รับผลจากการงานนั้น ๆ (วีระ บำรุงรักษ์, 2530 : 30 ; อ้างถึงใน อำไพ ทองคำปิ่น, 2546 :

15)

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ควรจะต้องมีความเป็นเลิศตาม มิลำดับต่อไปนี้

1. ผลงานที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง ผลงานที่มีประโยชน์ มีความถูกต้องดีงาม เป็นผลงานที่สามารถแก้ปัญหาได้ หรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็น อย่างดี อาจเป็นในรูปแบบนามธรรม ออกเป็นรูปธรรม ในลักษณะสิ่งหรือประเด็นที่วัดผลได้ ซึ่ง ในภาษาอังกฤษเรียกว่า Specification ของผลผลิตสุดท้าย ซึ่งอาจจะจำแนกเป็นผลผลิต โดยตรง และผลกระทบจากผลผลิตนั้น

2. ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ จะต้องกระจ่างชัดในเรื่องเป้าหมายและ Specification และจะต้องมีความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ เป็นคนดีในสายตาของผู้ร่วมงาน และคุณสมบัติ 3 ประการ คือ มีลักษณะเป็นครู อาจารย์ ของผู้ร่วมงาน จะต้องสามารถวางตัวบุคคลและพัฒนา ความสามารถ (Coach) ของผู้ร่วมงาน และจะต้องมีลักษณะเป็นผู้อำนวย ความสะดวกสบาย (Facilitator) ให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งรวมไปถึงการจัดสวัสดิการ บำรุงขวัญ กำลังใจของผู้ร่วมงาน ไม่มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการทางความคิด และเป็นผู้ที่คอยจะสั่งการ เท่านั้น

3. ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ องค์กร มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและ Specification ของผลงาน รู้จักหน้าที่ของตน

ตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ที่มีความรัก ศรัทธาในองค์กรของตน และมีความหวังดีต่อประชาชนหรือผู้รับบริการจากงานขององค์กร ผู้ร่วมงานที่ดีจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และมีวิญญูณประชาธิปไตยในด้านความคิด เป็นผู้ที่ร่วมมือร่วมใจและดำเนินการตามมติของส่วนรวมและจะต้องเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในเรื่องหลักและเหตุผลในกระบวนการดำเนินงาน

4. ระบบงานที่มีความเป็นเลิศ จะต้องคำนึงถึงหลักความสำคัญของระบบงานขององค์กรใน 2 เรื่อง คือเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่ไปกับความคิดเรื่องสายการบริหาร (Line) และสายวิชาการ (Staff) และรวมไปถึงกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process) ในยุคปัจจุบันและอนาคตการจัดระบบงานสายการบริหารในลักษณะที่เล็ก และมีประสิทธิภาพคือมีสายบริหารสายเดียว ซึ่งมีการสั่งการบังคับบัญชาลดหลั่นเป็นขั้นตอน แต่สายอื่นๆ เป็นสายวิชาการ ซึ่งมีหลายสายตามความจำเป็น สายวิชาการจะต้องมีความยืดหยุ่นสูงในระหว่างสายภายในแต่ละสาย การทำงานจะเป็นกระบวนการกลุ่ม สายบริหารนั้นจะเป็นสายที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน สายวิชาการจะมีหน้าที่กำหนดแนวทางแผนงานโครงการ การปฏิบัติงานให้เกิดมรรคผล และการติดตามประเมินผล ระบบงานที่จะส่งผลถึงความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวและความร่วมมือของนักวิชาการทั้งหลายในองค์กรนั้นๆ

5. สายวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นทั้งนักคิดและนักปฏิบัติ และจะมีความเป็นประชาธิปไตยในหน่วยงานและในการทำงานสูงมากในการนี้ผู้บริหารที่มีในความเป็นเลิศจะนำวิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) มาใช้ในการวางแผนและจัดทำโครงการมากขึ้น ผู้บริหารจะแสดงบทบาทของครู อาจารย์ บทบาทของโค้ช บทบาทผู้สนับสนุน ประสานงานจะมีมากขึ้น

6. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นเลิศ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นเลิศ หมายถึง เครื่องมือที่ภาษา คอมพิวเตอร์ เรียกว่า Software และ Hardware องค์กรที่จะมุ่งความเป็นเลิศจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ งานที่เป็นงานประจำในทุกเรื่องจะเป็นภาระของคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะทำหน้าที่ในทางความคิดโดยเฉพาะในเรื่องการผลิตความคิดใหม่ ๆ (Knowledge Production) และประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) การเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge Dissemination)

จึงเห็นได้ว่าการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ องค์กรประกอบที่กล่าวมาแล้วทั้ง 6 ประการ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเป็นเลิศจะเป็นคนดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร รู้จักการกำหนดเป้าหมาย รู้จักผู้ร่วมงานดีทุกคน รู้จัก

การวางระบบงานที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและคล่องตัว และรู้จักนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานดังกล่าว

สรุปว่า การสร้างความเป็นเลิศ คือ ทำในสิ่งที่เสริมนำสู่จุดหมายที่ตนเองสามารถทำได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุดจนบรรลุเป้าหมายของงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานนั้น ก็ให้มองไปที่จุดดีของเขา และพยายามนำเอาจุดดีนั้น ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ถ้าทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานปฏิบัติเช่นนี้แล้ว มาใช้ให้เป็นประโยชน์อันนำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

7.2 การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

การที่ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องดำเนินการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน คือ ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ความชำนาญไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน เป็นประโยชน์แก่ตนและสังคม เพียบพร้อมด้วยเจตคติและค่านิยมอันถูกต้อง แนวทางในการบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ จึงต้องดำเนินการขั้นตอนต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

การบริหารเป็นกระบวนการจัดการของผู้บริหาร เพื่อที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมกลุ่มของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดพลังร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูง

กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพราะสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษานั้นปกครองครูเป็นสิบเป็นร้อย ปกครองนักเรียนเป็นร้อยเป็นพัน และต้องติดต่อกับผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องบริหารบุคคลในเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องความคิดในการพัฒนาตั้งแต่การวางแผนงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่การศึกษา วางทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จให้มากที่สุด

จรรยา มุ่งการนา (2535 : 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาควรจะหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมดำเนินการเพื่อพัฒนามนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม ทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทัศนคติ คุณธรรมและค่านิยม พร้อมทั้งจะพัฒนาประเทศทั้งใจ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม

ส่วนการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนั้น จรูญ มุ่งการนา (2535 : 15) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายหลักคือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและของประเทศชาติ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 4) กล่าวไว้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง การบริหารที่มีประสิทธิภาพได้ผลงานสูงสุด มีความดีเลิศและในการทำงานยังได้น้ำใจเป็นเยี่ยมของผู้ร่วมงานอีกด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ คือการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จะยึดเป้าหมาย คือคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยมีงานวิชาการเป็นหลัก งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนและเป็นงานเสริมให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

2. แนวคิดการจัดระบบบริหาร โรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดที่สำคัญในการจัดระบบบริหาร โรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (อ่ำรุ่ง จันทวานิช, 2547 : 29) สรุปได้ดังนี้

- 2.1 โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด
- 2.2 ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
- 2.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ
- 2.4 การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถคุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร
- 2.5 ประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน
- 2.6 การบริหารโรงเรียนจะบรรลุสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตรต้องอาศัยงานบริหารทั้ง 6 งาน ประกอบกัน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการงานการเงินงานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.7 การบริหารงานทั้ง 6งานของผู้บริหาร ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน (ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน) การวางแผนการดำเนินการตามแผน (การกำกับ ติดตามและนิเทศ ฯลฯ) และการประเมินผล

2.8 การบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปได้ดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบกัน เช่น การบริหารโดยมุ่งประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญ การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจแก้ไขปัญหายังมีระบบ การมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.9 ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความชำนาญหรือทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

3. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ให้คนไทยทั้งปวง ได้รับ โอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกรวมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงาน และสร้างงาน ได้ และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจสังคมโดยยึดหลักการศึกษาสู่สร้างชาติ สร้างคน และสร้างงาน ดังนี้

3.1 เร่งจัดให้ระบบและโครงสร้างทางการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อประชาชนทั้งปวงอย่างแท้จริง

3.2 เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการศึกษาทุกประเภทและทุกระดับ ตั้งแต่ประถมวัยจนถึงอุดมศึกษา

3.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจาย โอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งในเมืองและชนบท

3.4 จัดให้มีวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา

3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาและฝึกรวม โดยรัฐเป็นผู้วางระบบ นโยบาย กำกับคุณภาพมาตรฐาน สนับสนุนและระดม

ทรัพยากร เตรียมความพร้อม ในห้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน เครือข่ายครอบครัวและ
อื่น ๆ รวมทั้งการจัดการศึกษา เพื่อคนพิการหรือทุพพลภาพและผู้ด้อยโอกาส

3.6 สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

3.7 ส่งเสริมให้เกิดบูรณาการทางการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและกีฬา

ในการให้การศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชน

3.8 ปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักการเรียนรู้ด้วย
ตนเอง และหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนิสัยรัก
การอ่าน การจัดให้มีห้องสมุดศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสื่อการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ อย่าง
ทั่วถึง

3.9 ส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับนับถือและไว้วางใจจาก
สาธารณชน รวมทั้ง พัฒนาและผลิตครูที่มีคุณภาพและคุณธรรม

3.10 ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้เด็กและเยาวชนมีวินัย ใฝ่เรียน และทำงาน
เป็น

3.11 ให้โอกาสแก่ผู้สำเร็จการศึกษาภาคบังคับหรือมัธยมปลาย ผู้ว่างงานและ
ผู้สูงอายุได้ฝึกอาชีพ อย่างน้อย 1 อาชีพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการอิสระได้

3.12 ปฏิรูปการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และพัฒนาถึงระดับปริญญาตรี
เพื่อตอบสนองต่อภาคเกษตร อุตสาหกรรม และภาคบริการ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เข้า
ฝึกทักษะในสถานประกอบการ

สรุปจะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3)
พ.ศ. 2553 นั้นจะทำให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศ และมีหลักการศึกษาที่สร้างชาติ สร้างคน
สร้างงาน

4. การบริหารโรงเรียนความเป็นเลิศของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้

4.1 กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา

4.2 โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรทางการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2

ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ
องค์ประกอบอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากร
อื่น ๆ

4.3 ภารกิจหน้าของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

4.4 การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

4.5 การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการ แนวคิดเทคนิควิธีการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจและทรัพยากรให้มีคุณภาพ ได้ั้นผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร

4.6 กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ

4.7 ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ โรงเรียน

สรุป กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย โรงเรียนภารกิจหน้าของการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ การบริหาร การจัดการศึกษา กระบวนการบริหาร ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหาร

5. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิด แมคคินซี

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การแข่งขันผลิตภัณฑ์จากประเทศต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่ตลาดโลก เป็นต้น ทำให้ผู้บริหารจำนวนมากเกิดความกังวลต่อสภาพการบริหารขององค์กร และต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น จึงมีการค้นคิดวิธีการบริหารใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น

แมคคินซี ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ คือการบริหารงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสำคัญ

เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด 7 ด้าน คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร วิธีการบริหาร ระบบและวิธีการ
คุณค่าร่วม และทักษะในการบริหาร

แนวคิดการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กรของ บริษัท อเมริกันได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์การจำนวนมาก เนื่องจากได้เสนอแนะว่าคุณลักษณะความเป็นเลิศ
ในเชิงบริหารนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อย 8 ประการ
(วีระชัย ตันติวิระวิทยา, 2540 : 25-28) คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่าง
จริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้
ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับ
ลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งลดปัญหาช่องว่างและการ
ฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy
and Entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจาย
อำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมใน
การเป็นเจ้าของกิจการ และพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือ
บริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการ
ทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

4. เพื่อผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเด่น
ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการใช้ปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่าง
จริงจัง เช่น ให้เกียรติ และความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ
ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
อันเป็นผลทำให้บริษัทสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด สร้างความพึงพอใจให้แก่นักเรียน
โรงเรียน และ ผู้ปกครอง

5. สัมผัสกับบางอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
(Hands-on and value driven) ผู้บริหารจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหาร
แต่ในตำแหน่งเท่านั้น พยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้
เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

6. ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) จะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ทำได้อยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่ประสบความสำเร็จได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple from and Lean Staff) จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบน ด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและหน้าทำงานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยลงไปด้วย นอกจากนี้ยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose Tight Properties) ได้เข้มงวดในการทำงานให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพในบริการ การสื่อความหมายแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานให้รัดกุม

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ ไม่ใช่เป็นสิ่งใหม่เพียงแต่ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทต่าง ๆ มักจะไม่ให้ความสำคัญหรือละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ เพราะเห็นว่าเป็นของธรรมดาสามัญ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปอยู่แล้ว ในทางตรงกันข้ามบริษัทอเมริกันคิดค้นกลับให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และส่งผลให้เป็นกิจการธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างมาก

6. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
บวรศิลป์ เชาว์ชื่น (2550) ได้กล่าวถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

- หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)
- หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน/นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (Student, Stakeholder, and Market Focus)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measure, Analysis and Knowledge Management)

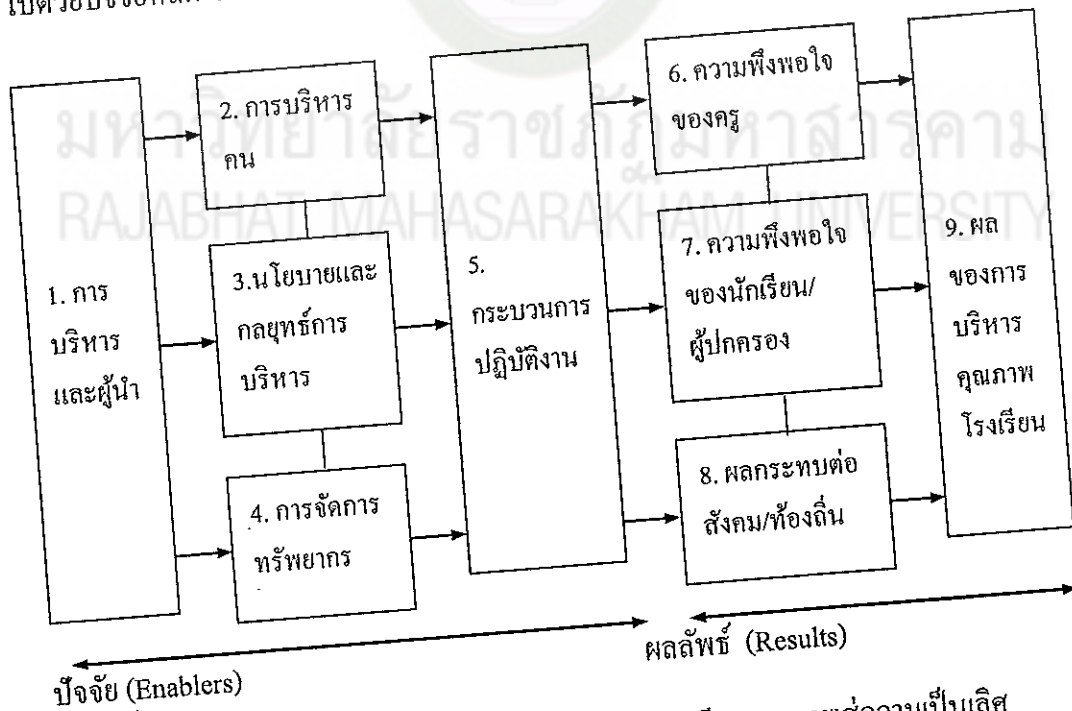
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

7. กระบวนการการบริหารโรงเรียนคุณภาพผู้ความเป็นเลิศ

โรงเรียนที่มีคุณภาพ (Quality School) จะมีรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีระบบขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบได้ และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เป็นระบบขั้นตอน สามารถนำผลงานมาเปรียบเทียบได้ ในที่นี้ ผู้เขียนขอนำเสนอรูปแบบของการบริหารโรงเรียนคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งได้ปรับประยุกต์มาจากรูปแบบของการบริหารรัฐกิจและภาครัฐหรือส่วนราชการ จากผลการวิเคราะห์ ศึกษาวิจัยตามหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (นบส.) ซึ่งตัวแบบของกระบวนการดังกล่าวจะนำมาปรับใช้ได้กับการสร้างระบบบริหารโรงเรียนคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ดังแสดงให้เห็นจากแผนภาพที่ 2 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารโรงเรียนคุณภาพผู้ความเป็นเลิศ

จากองค์ประกอบทั้ง 9 ประการตามแผนภาพสามารถอธิบายสรุปได้ ดังนี้
(สมโภชน์ นพคุณ, 2541 : 19-22)

1. การบริหาร-ผู้นำ (Management - Leadership) ผู้บริหาร/ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำองค์การเพื่อสร้างระบบการบริการที่ดีแก่ลูกค้า (นักเรียน/ชุมชน) และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารคน (Staff Management) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน/สถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน (ครูอาจารย์) ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย
3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategies) เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจองค์การ (Mission Statement) และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย
4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Resources Management) เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน
5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) โรงเรียนมีการจัดทำโครงการที่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการ (Demand) หลากหลาย
6. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน (Staff Satisfaction) เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น ก่อให้เกิดเป็นผลงาน เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
7. ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน (Customer/People Satisfaction) ซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์การ ซึ่งหมายถึง โรงเรียน/สถานศึกษา
8. ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น (Impact of Society) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จากท้องถิ่น/สังคมได้มององค์การ (โรงเรียน) เป็นอย่างไรที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการและผลผลิตที่ส่งผลต่อสังคมนั้น ๆ

9. ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ (Results) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบ ทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาทั้งหมด และเป็นไปตามที่คาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยการประเมิน และตรวจสอบ

ที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบสำคัญของ โรงเรียนที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ของ การเป็น โรงเรียนที่มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นรูปแบบ กระบวนการที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตามการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องนำผลสำเร็จไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่สูงกว่า (Benchmarking) เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

7.3 คุณลักษณะของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านวิชาการตามมาตรฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : 2549) คุณลักษณะที่ 1 ครูมีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง

1. มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ครูยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ และจรรยาบรรณวิชาชีพครูมีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความยุติธรรมและเมตตาธรรม มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตทั้งต่อตัวเอง ครอบครัว และสังคม โดยดูได้จาก

1.1 ยึดมั่นและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (จรรยาบรรณ ต่อตนเอง)

1.2 ยึดมั่นและปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีความรับผิดชอบต่อ หน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ (จรรยาบรรณ ต่อวิชาชีพ)

1.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความ ยุติธรรมและเมตตาธรรม มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ (จรรยาบรรณต่อเพื่อนร่วมงาน)

1.4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตทั้งต่อตัวเอง ครอบครัว และ สังคม (จรรยาบรรณต่อสังคม)

2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเกี่ยวกับ

การรับฟังความคิดเห็นและให้คำปรึกษาด้วยความมั่นคงทางอารมณ์ตามหลักประชาธิปไตย
ร่วมมือกับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิดในการอบรม เอาใจใส่ดูแลผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและ
ความประพฤติมีความสามารถและทักษะการสื่อสารที่แสดงออกถึงความมีเมตตาธรรม ยิ้มแย้ม
แจ่มใสต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างเสมอภาค โดยดูได้จาก

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้ปกครองและชุมชนเกี่ยวกับการรับฟังความ
คิดเห็นและให้คำปรึกษาตามหลักประชาธิปไตย

2.2 ความร่วมมือกับผู้ปกครองในการอบรมเอาใจใส่ดูแลผู้เรียน ทั้งด้านการเรียน
และความประพฤติ

2.3 ความสามารถและทักษะในการสื่อสารระหว่างครูกับผู้เรียน ผู้ปกครองและ
ชุมชน

3. มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียนครูตั้งใจ ทุ่มเทร่างกาย
แรงใจปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือ
นักเรียน และกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนในการป้องกัน แก้ปัญหาและพัฒนานักเรียน
เป็นรายบุคคลที่เหมาะสมตามศักยภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะตาม
นโยบายทางการศึกษา ความมุ่งหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยดูได้จาก

3.1 ความตั้งใจทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ
กิจกรรมการเรียนการสอน

3.2 ความตั้งใจ ทุ่มเท ร่างกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ
กิจกรรมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.3 ความตั้งใจ ทุ่มเท ร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมตามศักยภาพ

4. มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็น ใจกว้าง
และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ครูมีการศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ด้วย
ตนเองการเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม และกิจกรรมทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นในที่ประชุมหรือระหว่างบุคคลในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการใช้องค์ความรู้
และเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ โดยดูได้จาก

4.1 การศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้ และเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้
ด้วยตนเอง

4.2 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม และกิจกรรมทางวิชาการ

4.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมหรือระหว่างบุคคลใน
การพัฒนาการจัดการเรียนรู้

4.4 การใช้องค์ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้

5. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
ครูผู้สอนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป หรือปริญญาสาขา
อื่น ๆ แต่ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับวุฒิทางการศึกษา (ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด) โดย
ดูได้จาก

5.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา

5.2 จบการศึกษاپริญญาสาขาอื่น แต่ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับวุฒิทาง
การศึกษา

6. สอนตรงตามวิชาเอก – โท หรือตรงตามความถนัด

ครูได้รับมอบหมายภาระงานตรงตามคุณวุฒิหรือตามความสามารถ โดยดูได้
จากการได้รับมอบหมายภาระงานตรงตามคุณวุฒิหรือตามความถนัด

7. มีจำนวนเพียงพอ (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

โรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์คณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)
(ตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. หนังสือ ที่ ศษ 1305/466 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2545) โดยดูได้จาก

7.1 โรงเรียนมีครูครบชั้น

7.2 โรงเรียนมีสัดส่วนครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2.1 ในระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2) มีสัดส่วน 1:25

7.2.2 ในระดับมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีสัดส่วน 1:20

7.3 โรงเรียนมีสัดส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้อง

7.3.1 ในระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2) มีสัดส่วน 40: 1

7.3.2 ในระดับมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีสัดส่วน 40: 1

7.4 โรงเรียนมีจำนวนชั่วโมงการสอนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.4.1 ในระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2) มีจำนวนชั่วโมงสอน 20 ชั่วโมง/สัปดาห์ (นับรวมชั่วโมงกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ปรากฏในตารางเรียน)

7.4.2 ในระดับมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีจำนวนชั่วโมงสอน 18 ชั่วโมง/สัปดาห์ (นับรวมชั่วโมงกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ปรากฏในตารางเรียน)

คุณลักษณะที่ 2 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

ครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดได้ตลอดเวลาและสถานที่ รู้ และสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ ของหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานกับหลักสูตรโรงเรียนเข้าใจกระบวนการจัดทำหลักสูตรโรงเรียน การนำหลักสูตรไปใช้และมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรโรงเรียน โดยครูได้จาก

- 1.1 เห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพได้และเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดได้ตลอดเวลาและสถานที่

- 1.2 รู้ และสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานกับหลักสูตรโรงเรียน

- 1.3 เข้าใจกระบวนการจัดทำหลักสูตรโรงเรียนและการนำหลักสูตรไปใช้

- 1.4 มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรโรงเรียน

2. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ครูมีการรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล ครบถ้วนทุกด้าน มีการสรุปคุณลักษณะเด่นพร้อมการส่งเสริมศักยภาพ คุณลักษณะควรพัฒนา พร้อมวิธีการปรับแก้ จัดทำแฟ้มข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล และเป็นปัจจุบัน โดยครูได้จาก

- 2.1 การจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล

- 2.2 แฟ้มข้อมูลผู้เรียนระบุข้อมูลพัฒนาการทุกด้าน

- 2.3 การสรุปข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายชั้น

- 2.4 การจัดทำข้อมูลผู้เรียนเป็นปัจจุบัน และการใช้ข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียน

3. มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ครูสามารถวางแผนและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม มีการใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย เหมาะสมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ โดยดูได้จาก

3.1 วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 ใช้เทคนิควิธีการสอนหลากหลาย

3.3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

4. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและ

ผู้เรียน

ครูใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้ และมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยดูได้จาก

4.1 ใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

4.2 ใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

5. มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่

จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน

ครูใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังตามแผนการจัดการเรียนรู้ ด้วยเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพมีความเชื่อมั่นเที่ยงตรงมีความเป็นปรนัยและมีระดับคุณภาพเพื่อการพัฒนาผู้เรียน โดยดูได้จาก

5.1 วิธีการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังตามแผนการจัดการเรียนรู้

5.2 การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีการวิเคราะห์คุณภาพ มีความเชื่อมั่นเที่ยงตรง และมีความเป็นปรนัยสูง และมีระดับคุณภาพเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

5.3 การบันทึกและประมวลผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง แผนการจัดการเรียนรู้

6. มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพครูนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนทั้งการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยดูได้จาก

- 6.1 การวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 6.2 การปรับปรุงและพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน
- 6.3 การปรับปรุงและพัฒนาวิธีการและเครื่องมือวัดและประเมินผล
- 6.4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียน
7. มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน
 ครูมีความรู้ สามารถดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักการวิจัย และนำ
 ผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยผู้ได้จาก
 7.1 การพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย เพื่อการพัฒนา
 คุณภาพการศึกษา

- 7.2 การดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาการจัดการเรียนรู้
 - 7.3 การดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- คุณลักษณะที่ 3 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถ
 ในการบริหารจัดการ

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
 ผู้บริหารยึดมั่นและปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ ซื่อสัตย์สุจริต
 มีความยุติธรรมและเมตตาธรรม รักมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และบทบาทของการเป็น
 ผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความมั่นคงทางอารมณ์ อดทน และปรารถนาดีต่อ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร มีความรักและ
 ศรัทธาในวิชาชีพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม โดยผู้ได้จาก
 1.1 การปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ ซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม
 และเมตตาธรรม (จรรยาบรรณต่อตัวเอง)
- 1.2 ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ และบทบาทของผู้บริหาร (จรรยาบรรณต่อ
 น้ำที่)
- 1.3 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยความมั่นคงทางอารมณ์ และ
 เป็นกัลยาณมิตร (จรรยาบรรณต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน)
- 1.4 การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีของ
 องค์กรวิชาชีพ (จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ)
- 1.5 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม (จรรยาบรรณ
 ต่อสังคม)

2. มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการใหม่ ๆ ที่เกิดประโยชน์ คุ่มค่า คุ่มทุน มีความเป็นไปได้อ้าง นำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน และให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยมีการศึกษาค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและมีผลงานวิชาการ

2.1 การกำหนดทิศทางในการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.2 กิจกรรมที่เป็นนวัตกรรม ริเริ่ม สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

2.3 การคิดและการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการวิธีการและทฤษฎีการบริหารที่เป็นระบบ

2.4 การนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่โรงเรียนกำหนด

3. มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ

ผู้บริหารมีความรู้ เรื่อง หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีความสามารถในการนำหลักสูตรไปใช้จัดการศึกษาโดยใช้การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และการบริหารทั่วไปสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการกำกับติดตาม นิเทศ สนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการดำเนินการที่เกิดกับนักเรียน ครู ที่สามารถตรวจสอบได้ โดยดูได้จาก

3.1 การพัฒนาตนเองของผู้บริหารให้มีความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และการบริหารทั่วไป

3.2 การบริหารหลักสูตร โรงเรียน (การจัดทำการใช้การประเมิน การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร)

3.3 การกำกับ ติดตาม นิเทศ สนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การตรวจสอบและความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ

4. มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารตามแนวทางของการปฏิรูประบบราชการ (การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM) สามารถสร้างความเข้าใจ ให้ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้การปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มา

ใช้บริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบครบวงจร มีระบบการประเมินและรายงานผลการ
ดำเนินการทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบในด้านความพึงพอใจจากผู้
เกี่ยวข้องที่สามารถตรวจสอบได้

4.1 ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result - based
Management : RBM)

4.2 การสร้างความเข้าใจให้กับครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น
คณะกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

4.3 การนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้บริหารโรงเรียนได้อย่าง
เป็นระบบครบวงจร

4.4 การประเมินและรายงานผลการดำเนินการด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
และผลกระทบในด้านความพึงพอใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่สามารถตรวจสอบได้

คุณลักษณะที่ 4 โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและ
พัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

1. มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และ
ปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

โรงเรียนมีการจัดองค์กรตามโครงสร้างการบริหารที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ
ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายใน โรงเรียนตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด
มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของหน่วยงานที่ชัดเจน มีคำสั่ง
มอบหมายงาน การควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมิน และทบทวน ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง
ให้เหมาะสมกับทิศทางการบริหารโรงเรียน โดยดูได้จาก

1.1 การจัดองค์กรการบริหาร ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างการบริหาร
การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดครูและบุคลากรรับผิดชอบเหมาะสมตามโครงสร้าง

1.3 ระบบการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (P) การนำไปสู่การ
ปฏิบัติ (D) การควบคุมกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล (C) และการปรับปรุง และพัฒนา (A)

1.4 การพัฒนาองค์กรและระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสม
การเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน

โรงเรียนมีโครงการ/กิจกรรมพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการจัดบุคลากร อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ โปรแกรมและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเหมาะสมและการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันครอบคลุมงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร การบริหารทั่วไป และข้อมูลสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ข้อมูลองค์กรชุมชน แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ระบบสารสนเทศของโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงกับ ระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีสะดวกรวดเร็วในการนำมาใช้บริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ โดยดูได้จาก

2.1 การบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การติดตาม การปรับปรุงและพัฒนา

2.2 การจัดปัจจัยพื้นฐาน บุคลากร อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ โปรแกรมและ สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ เหมาะสมและการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ระบบ อย่างต่อเนื่อง

2.3 การจัดเก็บและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร การบริหารทั่วไป และข้อมูลสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ข้อมูลองค์กรชุมชน แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ที่เป็นระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน

2.4 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการที่มีความรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน สามารถ เชื่อมโยงเข้าระบบเครือข่ายของหน่วยงานต้นสังกัดได้

3. มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนมีโครงการ กิจกรรมพัฒนาระบบประกันคุณภาพ มีระบบการประกัน คุณภาพภายในเป็นตามกฎกระทรวงที่ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในโรงเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานและเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการ การศึกษาของโรงเรียน มีคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในและการรายงานผลการประเมิน ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และต่อสาธารณชนอย่างเปิดเผย มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ระบบอย่างต่อเนื่อง โดยดูได้จาก

- 3.1 โครงการ กิจกรรมพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
 3.2 ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวงที่ว่าด้วยระบบ
 หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 3.3 การบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน โดยมี
 คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน การรายงานผลการประเมินต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และต่อ
 สาธารณชนอย่างเปิดเผย

3.4 การสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

4. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะ
 เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรตาม
 แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนด มีระบบการประเมิน นิเทศการปฏิบัติงาน และข้อมูล
 สารสนเทศด้านบุคลากรเพื่อการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีการสนับสนุน
 ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง โดยดูได้จาก

4.1 แผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะ

เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

4.2 การดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่

กำหนด

4.3 ระบบการประเมิน นิเทศการปฏิบัติงาน และข้อมูลสารสนเทศ
 ด้านบุคลากร เพื่อการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4.4 การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรม
 และทั่วถึง

5. ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาระบบการให้บริการทั้งงาน
 ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป มีการดำเนินการตาม
 แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ได้กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับความพึงพอใจ
 ของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ต่อการให้บริการของโรงเรียน และผลการดำเนินการทั้ง
 ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพการศึกษา และมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง
 พัฒนาการให้บริการในรอบการดำเนินการต่อไป โดยดูได้จาก

5.1 แผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาระบบการให้บริการทั้งงานด้าน
วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป

5.2 การดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ได้กำหนด

5.3 การประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียน ครู
ผู้ปกครอง และชุมชน ต่อการให้บริการของโรงเรียน และผลการดำเนินการทั้งด้านประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล และคุณภาพการศึกษา

5.4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนาการให้บริการในกรอบการ
ดำเนินการต่อไป

คุณลักษณะที่ 5 โรงเรียนมีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

โรงเรียนมีการกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐาน
การปฏิบัติของหน่วยงานตาม โครงสร้างการบริหาร มีการมอบหมายการตัดสินใจและความ
รับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม
ขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้าง
แรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยดูได้จาก

1.1 การกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการ
ปฏิบัติของหน่วยงานตาม โครงสร้างการบริหาร

1.2 การมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ความ
รับผิดชอบ

1.3 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาท หน้าที่ที่ได้รับ
มอบหมาย

1.4 การนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากร

2. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม

โรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีการวัดและประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เป็น
ผลการดำเนินกิจกรรม โครงการ และแผนงานเชื่อมโยงกันเป็นระบบ มีระบบการคัดสรร
ผลผลิต ต้นทุนกิจกรรม และต้นทุนของหน่วยงานเพื่อการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าคุ้มทุนมี

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะเหตุการณ์ของบริบทที่เปลี่ยนไป ในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นการร่วมคิด ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยดูได้จาก

2.1 การกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์)

2.2 การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามทิศทางที่กำหนด

2.3 การวัดและประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบตามตัวชี้วัดความสำเร็จหลักของกิจกรรม โครงการและแผนงาน

2.4 ระบบการคิดต้นทุนผลผลิต ต้นทุนกิจกรรม และต้นทุนของหน่วยงาน

3. มีคณะกรรมการโรงเรียนร่วมพัฒนาโรงเรียน

โรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่มาจากตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่แท้จริง บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด มีส่วนร่วมคิดวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมกำกับ ติดตามให้การสนับสนุน แนะนำ ส่งเสริมกิจการของโรงเรียนและร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินการ โดยดูได้จาก

3.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

3.2 บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

3.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.4 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

4. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

โรงเรียนมีการดำเนินการให้แต่ละหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จที่เพิ่มขึ้น มีการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และนำผลการดำเนินการมาปรับเป้าหมายความสำเร็จในรอบปีถัดไป โดยดูได้จาก

4.1 การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในรอบปีที่ดำเนินการใช้ฐานข้อมูลของผลการดำเนินการในรอบปีที่ผ่านมา โดยมีกระบวนการวิเคราะห์และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.2 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จที่เป็นเป้าหมาย

4.3 การควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินการ

4.4 การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลการดำเนินการ และนำผลการ

ดำเนินการมาปรับเป้าหมายความสำเร็จในรอบปีถัดไป

5. มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

โรงเรียนมีระบบและกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน มีแผนการควบคุม และบริหารความเสี่ยง มีการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อคณะกรรมการ โรงเรียนชั้นพื้นฐาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน โดยดูได้จาก

5.1 ระบบและกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

5.2 แผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยง

5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามตัวชี้วัดความสำเร็จ

5.4 การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อคณะกรรมการ โรงเรียนชั้น

พื้นฐาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน

คุณลักษณะที่ 6 โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ

1. มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

โรงเรียนมีขั้นตอนและวิธีการจัดทำหลักสูตรโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ตามหลักการจัดทำหลักสูตร (วิเคราะห์มาตรฐาน สาระ กำหนด โครงสร้างเวลา รายวิชาการบูรณา การหลักสูตร แนวการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผล) มีการนำสภาพปัญหา ความต้องการ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการไว้ในหลักสูตรอย่างชัดเจน หลักสูตรโรงเรียนได้รับการพัฒนา ให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและแนวการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ หลักสูตร โรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้ตรงกับการพัฒนาศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยดูได้จาก

1.1 การจัดทำหลักสูตรโรงเรียน

1.2 การบูรณาการสภาพปัญหาความต้องการ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในหลักสูตร

1.3 การปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรโรงเรียน

1.4 การนำหลักสูตรโรงเรียนไปใช้พัฒนาผู้เรียน

2. มีรายวิชา กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ

โรงเรียนมีการจัดทำรายวิชาพื้นฐานที่สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ และมาตรฐานการเรียนรู้เหมาะสมกับระดับและช่วงชั้น มีการจัดทำรายวิชากลุ่มสาระเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและท้องถิ่น และมีแนวทางการบริหารหลักสูตรที่ให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรายวิชาสาระเพิ่มเติมได้ตรงกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ผู้เรียนมีโอกาเลือกเรียนตามความต้องการและความสนใจได้จริง โดยดูได้จาก

- 2.1 การจัดทำโครงสร้างรายวิชาสาระพื้นฐาน
- 2.2 การจัดทำโครงสร้างรายวิชาสาระเพิ่มเติม
- 2.3 แนวทางการบริหารหลักสูตรฯ ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตาม

ความสามารถและความสนใจ

- 2.4 ผู้เรียนมีโอกาเลือกเรียนตามความต้องการและความสนใจได้จริง

3. มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและสนองผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตร ครูมีการนำแผนไปใช้จัดการเรียนการสอนหรือจัดสถานการณ์การเรียนรู้ และมีการประเมินผลและการปรับปรุง พัฒนาแผนการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยดูได้จาก

- 3.1 แผนงาน โครงการ กิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 แผนการจัดการเรียนรู้ของครูส่วนใหญ่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและสนองผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตร

- 3.3 การนำแผนไปใช้จัดการเรียนการสอนหรือจัดสถานการณ์การเรียนรู้

- 3.4 การประเมิน การปรับปรุง/พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้

4. มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม/สื่ออุปกรณ์การเรียน มีการพัฒนานวัตกรรมและผลิตสื่อที่สอดคล้อง

กับแผนการจัดการเรียนรู้ มีการนำสื่ออุปกรณ์ไปใช้ประกอบการสอนหรือจัดสถานการณ์การเรียนรู้และมีการประเมินผล และการปรับปรุง พัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากขึ้น โดยดูได้จาก

4.1 แผนงาน โครงการ กิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้

4.2 การพัฒนานวัตกรรมและการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้

4.3 การนำสื่ออุปกรณ์ไปใช้ประกอบการสอนหรือจัดสถานการณ์การเรียนรู้

4.4 การประเมินผลและการปรับปรุง พัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5. มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

โรงเรียนมีการประมวลผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เป็นไปตามหลักการวัดและประเมินผลและหลักเกณฑ์ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดทำเอกสารและการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนถูกต้อง ครบถ้วน มีระบบการส่งต่อข้อมูลและการให้บริการผลการเรียนรู้ทั้งภายในและนอกโรงเรียน โดยดูได้จาก

5.1 การประมวลผลการเรียนรู้เป็นระบบเป็นไปตามหลักการวัดและประเมินผล และหลักเกณฑ์ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 การจัดทำเอกสารครบถ้วน ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

5.3 การรายงานผลการเรียนของผู้เรียนถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

5.4 การส่งต่อข้อมูลและการให้บริการผลการเรียนรู้ทั้งภายในและนอก

โรงเรียน

6. มีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอน

อยู่เสมอ

โรงเรียนมีแผนการนิเทศและดำเนินการนิเทศตามแผนงาน มีการบันทึกการนิเทศและการนำผลการนิเทศไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ โดยดูได้จาก

6.1 แผนการนิเทศและดำเนินการนิเทศตามแผนงาน

6.2 การกำกับ ติดตาม การบันทึกการนิเทศ

6.3 การนำผลการนิเทศไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน

6.4 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการนิเทศ .

7. มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศหรือทำเนียบเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ และ

ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีแผนการเรียนรู้หรือแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ใช้แหล่งเรียนรู้และ
ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูจัดสถานการณ์การเรียนการสอน โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
แหล่งเรียนรู้และแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น พึงพอใจและเต็มใจให้ความร่วมมือ โดยดูได้จาก

7.1 ข้อมูลสารสนเทศหรือทำเนียบเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

7.2 แผนการเรียนรู้หรือแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิ

ปัญญาท้องถิ่น

7.3 สถานการณ์การเรียนการสอน โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

7.4 แหล่งเรียนรู้และแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นพึงพอใจและเต็มใจ

ให้ความร่วมมือ

คุณลักษณะที่ 7 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

1. มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

โรงเรียนมีการมอบหมายความรับผิดชอบนักเรียนเป็นรายบุคคล มีการสำรวจ
ข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการคัดกรองและจำแนกเป็นกลุ่มตาม
สภาพของผู้เรียน จัดกิจกรรมป้องกันแก้ไขและพัฒนาผู้เรียนตามสภาพอย่างเหมาะสม มีการ
ประเมินผลการป้องกันแก้ไขและพัฒนาผู้เรียน การประสานและส่งต่อการแก้ไขและพัฒนา
ผู้เรียนกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยดูได้จาก

1.1 การมอบหมายความรับผิดชอบนักเรียนเป็นรายบุคคล

1.2 การสำรวจข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย

1.3 การคัดกรองและจำแนกเป็นกลุ่มตามสภาพของผู้เรียน

1.4 การจัดกิจกรรมป้องกัน แก้ไขและพัฒนาผู้เรียนตามสภาพ

อย่างเหมาะสมและมีการประเมินผล

1.5 การประสานและส่งต่อการแก้ไขและพัฒนาผู้เรียนกับผู้เกี่ยวข้องทั้ง

ภายในและภายนอกห้องเรียน

2. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิด

สร้างสรรค์ของผู้เรียน โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลความสามารถทางวิชาการและความคิด

เชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียนมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อ

การสนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมและมีการนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนา กิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน โดยดูได้จาก

2.1 การสำรวจข้อมูลความสามารถทางวิชาการและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียน

2.2 การนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการ สนับสนุนส่งเสริมที่เป็นรูปธรรม

2.3 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม

2.4 การนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับ ความสามารถของผู้เรียน

3. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของ ผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนเป็น รายบุคคล มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการสนับสนุน ส่งเสริมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรมและมีการนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน โดยดูได้จาก

3.1 การสำรวจข้อมูลความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียน

3.2 การนำข้อมูลมาใช้ในการแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อ การสนับสนุนส่งเสริมที่เป็นรูปธรรม

3.3 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานใน โครงการกิจกรรม

3.4 การนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับ ความสามารถของผู้เรียน

4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลด้านค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการ

สนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรมมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และมีการนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการแก้ปัญหา พัฒนาค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตัวอย่างค่านิยมที่พึงงาม เช่น การมีสัมมาคารวะ การเป็นสุภาพบุรุษกุลสตรี การพูดจาสุภาพ การไม่ฟุ้งเฟ้อ การมีจิตสำนึกสาธารณะ การไม่เบียดเบียนผู้อื่น การรักษาสีเสื้ออม โดยดูได้จาก

4.1 การสำรวจข้อมูลด้านค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

4.2 การนำข้อมูลมาใช้ในการแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมที่เป็นรูปธรรม

4.3 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานโครงการ กิจกรรม

4.4 การนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการแก้ปัญหาพัฒนาค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ และกีฬา นันทนาการ

โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลความสามารถ ประสพการณ์และความถนัดด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬาและนันทนาการ มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการกิจกรรมเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานโครงการ กิจกรรม และมีการนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการส่งเสริมความสามารถ ประสพการณ์และความถนัดของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยดูได้จาก

5.1 การสำรวจข้อมูลความสามารถ ประสพการณ์ และความถนัดด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬาและนันทนาการ

5.2 การนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมที่เป็นรูปธรรม

5.3 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานโครงการ กิจกรรม

5.4 การนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการส่งเสริมความสามารถ ประสพการณ์ และความถนัดของผู้เรียน

6. มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
โรงเรียนมีการสำรวจและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในด้านศิลปวัฒนธรรม
ขนบธรรมเนียมประเพณีและภูมิปัญญาไทย ในท้องถิ่นและของชาติ มีการนำข้อมูลมาใช้ในการ
การวางแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำกับ
ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และมีการนำผล
การประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
ขนบธรรมเนียม ประเพณีและภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่นและของชาติ โดยดูได้จาก

6.1 การสำรวจข้อมูล การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม
ขนบธรรมเนียม ประเพณีและภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่นและของชาติ
6.2 การนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อการสนับสนุน
ส่งเสริมที่เป็นรูปธรรม

6.3 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน
โครงการ กิจกรรม

6.4 การนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการ
ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่นและของชาติ

7. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียน
มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อการสนับสนุนส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม ผู้เรียนเข้าร่วม
กิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ให้เกิดการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ปัญหา มีการกำกับติดตาม
ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน โครงการกิจกรรม และมีการนำผล
การประเมินมาปรับพัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย
ในโรงเรียน โดยดูได้จาก

7.1 การจัดบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียน

7.2 การวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อการสนับสนุนส่งเสริมที่เป็น
รูปธรรม

7.3 การเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ให้เกิดการร่วมคิดร่วมปฏิบัติ
ร่วมแก้ปัญหา

7.4 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน
โครงการ กิจกรรม

7.5 การนำผลการประเมินมาปรับ พัฒนากิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียน

คุณลักษณะที่ 8 โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม

โรงเรียนมีข้อมูลพื้นฐานอาคารสถานที่และการใช้พื้นที่ในการจัดการศึกษา มีการสำรวจข้อมูลการให้และใช้บริการของหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ห้องสมุด การสืบค้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การบริการด้านเอกสารการวัดและประเมินผล เป็นต้น มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมในการปรับปรุง พัฒนาการให้บริการ มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและร่องรอยของการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดูได้จาก

- 1.1 การจัดทำข้อมูลพื้นฐานอาคารสถานที่และการใช้พื้นที่ในการจัดการศึกษา
- 1.2 การสำรวจข้อมูลการให้และใช้บริการของหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน
- 1.3 แผนงาน โครงการ กิจกรรมในการปรับปรุง พัฒนาพื้นที่และการให้บริการ
- 1.4 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและร่องรอยของการปรับปรุง

พัฒนาที่ต่อเนื่อง

2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

โรงเรียนมีข้อมูลพื้นฐานด้านสุขภาพอนามัยและความเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายกับผู้เรียนทั้งในและนอกโรงเรียน มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมการส่งเสริม ป้องกันสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยกับผู้เรียน มีการกำกับ ควบคุม ติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนด มีการประเมินสุขภาพและความปลอดภัยและร่องรอยของการปรับปรุง พัฒนาแผนงาน โครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยดูได้จาก

2.1 การจัดทำข้อมูลพื้นฐานด้านสุขภาพอนามัยและความเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายกับผู้เรียนทั้งในและนอกโรงเรียน

2.2 แผนงาน โครงการ กิจกรรมการส่งเสริม ป้องกัน สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยกับผู้เรียน

2.3 การกำกับ ควบคุม ติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงานโครงการ กิจกรรมที่กำหนด

2.4 การประเมินสุขภาพและความปลอดภัยและร่องรอยของการปรับปรุง พัฒนาแผนงาน โครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนมีระบบการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีแผนงานโครงการ กิจกรรมการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการกำกับ ควบคุม ติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนด มีการประเมินผลการให้บริการและการนำไปใช้จัดการเรียนรู้ และมีร่องรอยของการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดูได้จาก

3.1 ระบบการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับผู้เรียน

3.2 แผนงาน โครงการ กิจกรรมการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการ

ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.3 การกำกับ ควบคุม ติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงาน

โครงการ กิจกรรมที่กำหนด

3.4 การประเมินผลการให้บริการทั้งด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจและการนำไปใช้จัดการเรียนรู้ และมีร่องรอยของการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียวและสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี

โรงเรียนมีข้อมูลพื้นฐานห้องปฏิบัติการห้องสมุด พื้นที่สนาม สวนหย่อม และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ยานพาหนะ ตู้โทรศัพท์ ฯลฯ มีระบบการควบคุม ตรวจสอบการใช้ประโยชน์ การซ่อมบำรุงรักษาให้สามารถใช้งานในปัจจุบัน มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สนาม สวนหย่อม และสิ่งอำนวยความสะดวกมีคุณภาพได้มาตรฐานสูงขึ้น มีการประเมินสภาพการใช้ประโยชน์และร่องรอยของการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดูได้จาก

4.1 การจัดทำข้อมูลพื้นฐานห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สนาม สวนหย่อม

และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ยานพาหนะตู้โทรศัพท์ ฯลฯ

4.2 ระบบการควบคุม ตรวจสอบการใช้ประโยชน์ การซ่อมบำรุงรักษาให้

สามารถใช้งานในปัจจุบัน

4.3 แผนงาน โครงการ กิจกรรมการพัฒนาห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่
สนาม สวนหย่อม และสิ่งอำนวยความสะดวกมีคุณภาพได้มาตรฐานสูงขึ้น

4.4 การประเมินสภาพการใช้ประโยชน์และร่องรอยของการปรับปรุง พัฒนา
อย่างต่อเนื่อง

5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมในการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ ในการ
จัดการเรียนการสอน จัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม มีการควบคุม ติดตาม
การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน มีการประเมินการจัดและการใช้แหล่ง
เรียนรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนา โดยดูได้จาก

5.1 แผนงาน โครงการ กิจกรรมในการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการ
เรียนการสอน

5.2 การจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน

5.3 การควบคุม ติดตาม การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน

5.4 การประเมินการจัดและการใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อการปรับปรุง พัฒนา

คุณลักษณะที่ 9 โรงเรียนมีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

1. มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศหรือทำเนียบเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้และ
ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีแผนการเรียนรู้อะไรหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ใช้และเชื่อมโยงข้อมูล
แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นกับโรงเรียน ครูจัดสถานการณ์การเรียนการสอนโดยใช้
แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการประสานความร่วมมือในการวางแผนการใช้แหล่ง
เรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น โดยดูได้จาก

1.1 ข้อมูลสารสนเทศหรือทำเนียบเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.2 แผนการเรียนรู้อะไรหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ใช้และเชื่อมโยงข้อมูล
แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3 สถานการณ์การเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.4 การประสานความร่วมมือในการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้
และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

2. สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับโรงเรียน

โรงเรียนมีการสำรวจสภาพ ปัญหาความต้องการ ความคิดเห็นของชุมชน ผู้ปกครอง และภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำหลักสูตรโรงเรียน การประเมินและพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน โดยดูได้จาก

2.1 การสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการ ความคิดเห็นของชุมชน ผู้ปกครอง และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2 กระบวนการจัดทำหลักสูตรโรงเรียนที่เกิดจากความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.3 การประเมินและพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

คุณลักษณะที่ 10 โรงเรียนมีการร่วมมือกัน ระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

1. เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน

โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลพื้นฐานในเชิงแหล่งวิทยากร เช่น แผ่นพับ ใบปลิว ประชาสัมพันธ์ มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมการให้ความรู้และให้บริการชุมชน ทั้งด้าน วิชาการ อาคารสถานที่ และอื่นๆ การกำกับ ควบคุม ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานและการให้บริการและมีร่องรอยของการปรับปรุงพัฒนา โดยดูได้จาก

1.1 การจัดทำข้อมูลพื้นฐานการเป็นแหล่งวิทยากรของโรงเรียน

1.2 แผนงาน โครงการ กิจกรรมการให้ความรู้ และการให้บริการชุมชนทั้ง

ด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และอื่น ๆ

1.3 การกำกับ ควบคุม ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ

กิจกรรมที่กำหนด

1.4 การประเมินผลการดำเนินงานและการให้บริการและมีร่องรอยของการ

ปรับปรุงพัฒนา

2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ โรงเรียน มีการบันทึกผลการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่าง โรงเรียน กับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการริเริ่มและความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและนอก โรงเรียน มีการจัดกิจกรรมเหนือจัดเวทีเพื่อเปิด โอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน โดยดูได้จาก

2.1 แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง กับ โรงเรียน

2.2 การบันทึกผลการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างโรงเรียน
กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.3 การริเริ่มและร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและนอกโรงเรียน

2.4 การจัดกิจกรรมหรือจัดเวทีเพื่อเปิด โอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง
กันและกัน

จากรายละเอียดองค์ประกอบของขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังกะระห์ข้อบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

หน่วยงาน/บุคคล	ข้อบ่งชี้								
	สพฐ.2549	สมโภชน์ นพคุณ2541	สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์2541	สมศักดิ์ สันฐระเวชญ์2542	มาลี บุญเกตุ 2545	เจตนา เมืองมุต 2552	ปีเตอร์และวอเตอร์แมน1977	บัญชา ภูทองเมฆ 2551	วีรเทพเนียมหัตถ์ 2552
1. ครูมีคุณธรรม จริยธรรมมีวุฒิความรู้	✓								
2. ครูจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
3. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
4. โรงเรียนมีการจัด องค์กร โครงสร้างระบบ การบริหารงานและ พัฒนาองค์กรอย่างเป็น ระบบ	✓			✓	✓	✓		✓	
5. โรงเรียนมีการบริหาร และจัดการศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	✓								

หน่วยงาน/บุคคล ขอบข่าย	สพฐ.2549	สมโภชน์ นพคุณ2541	สมศักดิ์ ดตประสิทธิ์2541	สมศักดิ์ สันฐะวงษ์2542	มาลี บุญเกตุ 2545	เจตนา เมืองมุด 2552	ปีเตอร์และวอเดออร์แมน1977	บัญชา ภูทองเมฆ 2551	วิโรจน์เนียมหัตถ์ 2552
6. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓								✓
7. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	✓								
8. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
9. โรงเรียนมีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น	✓								
10. โรงเรียนมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน	✓			✓	✓				

หน่วยงาน/บุคคล ชอบช่าย	ศพฐ.2549	สมโภชน์ นพคุณ2541	สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์2541	สมศักดิ์ ถินฐระเวชญ์2542	มาลี บุญเกตุ 2545	เจตนา เมืองบุด 2552	ปีเตอร์และวอเตอร์แมน1977	บัญญัติ ภูทองแสง 2551	วีรเทพเนียมหัตถ์ 2552
	11. การบริหารคน		✓						
12. นโยบายและกลยุทธ์		✓			✓		✓		✓
13. การจัดการทรัพยากร		✓							
14. กระบวนการ ปฏิบัติงาน		✓					✓		
15. ความพึงพอใจของครู		✓							✓
16. ความพึงพอใจของ ลูกค้า		✓	✓						✓
17. ผลกระทบต่อสังคม		✓							
18. ผลลัพธ์การบริหาร จัดการ		✓					✓		
19. มีชื่อเสียงเป็นที่ ประจักษ์			✓						✓
20. มีเป้าประสงค์และ วิสัยทัศน์				✓					
21. มีการเสริมแรงบวก				✓					
22. พฤติกรรมการบริหาร					✓	✓			
23. ทักษะการบริหาร					✓				
24. การบริหารงานวิชาการ						✓		✓	
25. การบริหารงบประมาณ						✓		✓	✓
26. การบริหารบุคคล						✓		✓	✓
27. การบริหารทั่วไป สารสนเทศและวิเคราะห์						✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แต่ละองค์ประกอบมาจากจากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึง 29 ขอบข่ายและเมื่อวิเคราะห์ดูในเนื้อหาของแต่ละขอบข่ายพบว่าบางขอบข่ายของหน่วยงานและนักวิชาการมีความคิดเห็นเหมือนกันหรือคล้ายกันแต่บางขอบข่ายก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้งนี้อาจเกิดจากความเชื่อในปรัชญาที่เชื่อแตกต่างกันนั่นเอง แต่เมื่อเราได้ศึกษาในรายละเอียดขององค์ประกอบของแต่ละขอบข่าย พบว่า ในรายละเอียดขององค์ประกอบของขอบข่ายเหล่านั้นมีความเหมือนกันอยู่หลายองค์ประกอบหากมีการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบที่มีเนื้อหาสาระหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติคล้ายกันก็จะไม่เกิดความสับสนและจะส่งผลต่อการจัดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ขอบข่ายจัดกลุ่มขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาใหม่ได้ขอบข่ายงาน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการจัดองค์กร 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านการบริหารบุคคล 5) ด้านการบริหารงบประมาณ 6) ด้านการบริหารทั่วไป และ 7) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับนำมากำหนดองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังจะกล่าวแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายและขอบเขต

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543 : 11) ได้รวบรวมความหมายไว้ในเอกสารการฝึกอบรม การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ในลักษณะองค์รวม ยึดกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นลักษณะของการมองภาพรวม เน้นกระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต เกี่ยวข้องกับทุกส่วน ทุกฝ่าย ทุกขั้นตอน และทุกคนเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. แผนกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการวิเคราะห์ภาระหน้าที่ขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องกำหนดทิศทาง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมขององค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรการตัวชี้วัด แผน โครงการ และการประเมินผล

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6) ได้รวบรวมความหมายไว้ในเอกสารการวางแผน กลยุทธ์ระดับโรงเรียน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มเทพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนอง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ และการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน

3. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลง ภายในเพื่อให้องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคม ที่เคลื่อนไหว

4. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และ สร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนา ขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นมากกว่าเทคนิคของการวางแผน แต่เป็นการสร้างพลัง จากความคิดของคน โดยก้าวผ่านความคิดเก่า แต่ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นใหม่ ๆ ซึ่งตาม แนวความคิดนี้การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือน

1. กระบวนการบริหารเพื่อแลกเปลี่ยนองค์กร
2. ปรัชญาการบริหาร
3. วิธีคิดเพื่อการแก้ปัญหา
4. ประสบการณ์ด้านการศึกษาและพัฒนาบุคลากร
5. ประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กร
6. การศึกษาชุมชนและกระบวนการมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการ วางแผนบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของหน่วยงานหรือองค์กร ไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการคิดวิเคราะห์

หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการและการแก้ปัญหา เพื่อนำองค์กรพัฒนาไปสู่นาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

1.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

1.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

1.2.4 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

1.2.5 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง เป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ รูปแบบของการวางแผนในการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งเสริมให้หน่วยงานหรือองค์กรมีความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ในอนาคตได้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจในการบริหารยุคปัจจุบัน

1.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
 พัทธ์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 8-9) ได้กล่าวถึง การจัดการ
 เจริญกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเจริญกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และ
 วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
 ผู้บริหารจะต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่กำหนดไว้นั้น ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไป แต่จะ
 เปลี่ยนแปลงไปได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ
 วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
 ไปตามกาลเวลา

2. การจัดการเจริญกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน
 และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการ
 กำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัย
 ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการ
 เปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

3. การจัดการเจริญกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางใน
 การดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย
 ที่ได้ตั้งไว้

4. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของ
 องค์กรซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาทรัพยากร หรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้
 สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6-7) ได้กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการจัดทำแผน
 กลยุทธ์ระดับโรงเรียนในโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า ลักษณะ
 ของการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์มี ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการวางแผน

- 1.1 การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ
- 1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน
- 1.3 การวางแผนกลยุทธ์เป็นระเบียบวิธีการ
- 1.4 การวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

2. องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

2.1 มุ่งอนาคต

2.2 เน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

2.3 เน้นกระบวนการ

2.4 เน้นภาพรวม

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545 : 19-20) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัยและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้น เป็นการวางแผนโดยการคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับแต่ยังขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์

2. กลุ่มเป้าหมายรวบรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่าจะจัดการศึกษาให้เด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่จะดำเนินการส่งผลกระทบต่อเป้าหมายใน 3 เรื่อง นั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนจะดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว

4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนบางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร

5. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็ง และจุดอ่อนรวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากรที่เป็นบุคลากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแผนด้าน

องค์กรที่มุ่งอนาคต มุ่งเป้าหมายรวมตามพันธกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญ รวมทั้งเป็นการมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ

1.4 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ลูกค้า ผู้รับบริการ มีความต้องการและคาดหวังสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้จะพบได้ทั่วไป ทั้งในโลกธุรกิจและภาคราชการ และประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์นั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545 : 1-32) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ หากพิจารณาถึงกระบวนการบริหารงานกลยุทธ์ ซึ่งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งแล้ว จะพบว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนสภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่
 2. ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างทราบถึงปัญหาอุปสรรคและจุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้น จึงมีการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินงาน
 3. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมและโครงการที่เลือกมาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนั้น การปรับเปลี่ยนทิศทางของการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีเหตุผล
 4. ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
- แผนยุทธศาสตร์โรงเรียนจึงเป็นแผนที่จะเปลี่ยนแปลง (Change or Transform) โรงเรียนของเรา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องใช้เวลาเพื่อให้มีการดำเนินการประสานให้เกิด

ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ มีการแก้ปัญหาโดยคิดแล้วอย่างรอบคอบ และสำหรับการพัฒนาคุณภาพครู แผนของโรงเรียนนี้มีระยะเวลาประมาณ 2-3 ปี ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีจะต้องทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เกิดขึ้นจริงนี้ เนื่องจากโครงการที่เกี่ยวกับการศึกษานั้นมีบางโครงการที่ต้องใช้เวลามากกว่า 1 ปี จึงจะเริ่มเข้มแข็งอย่างไรก็ตามเป้าหมายและกิจกรรมของปีควรได้รับการเน้นหนักมากที่สุด

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปประโยชน์ของการวางแผนได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

1.5 กระบวนการจัดทำวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป มีการใช้ทรัพยากรพัฒนาระดับต่างๆ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จให้มากที่สุด ดีที่สุด และประหยัดทรัพยากรให้มากที่สุดด้วย จึงมีนักวิทยาศาสตร์หลายท่านได้ให้แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1995 : 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objectives) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความ ภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็น

ความมุ่งหมายขององค์การหรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือ การคาดคะเนระยะยาวถึงสิ่งซึ่งองค์การให้เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่น

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) เป็นกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับ เป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการให้บรรลุถึงจุดหมายนั้น

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายใน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้ สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถ บรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์การ

3.2 การจัดระเบียบปฏิบัติการที่เหมาะสม

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม

4. การประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6) ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาเป็น แผนหลักในการบริหารสถานศึกษาวิธีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. การเตรียมการวางแผนกลยุทธ์

1.1 เตรียมความพร้อมของบุคลากรเป็นคณะกรรมการวางแผน ยุทธศาสตร์ตามขนาดของโรงเรียนหรือตามที่โรงเรียนต้องการ

1.1.1 แนวคิดของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อการจัดทำแผน

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์

1.1.2 สร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญในการจัดทำแผน

1.2 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1.2.1 ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก

1.2.2 การปฏิรูปการศึกษา

1.2.3 เทคนิคการประชุม

1.2.4 แนวคิดการเป็นหุ้นส่วนการบริหาร

1.3 เตรียมปัจจัยอื่น ๆ ในการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์

1.3.1 วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวก

1.3.2 สถานที่

1.3.3 สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

1.3.4 ข้อมูลการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน

2. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มี 8 ขั้นตอน

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.2 การประเมินสถานภาพของโรงเรียน

2.3 การจัดวางทิศทางของโรงเรียน

2.4 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.5 การยกร่างและตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์

2.6 การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

2.7 การจัดทำโครงการและวางแผนปฏิบัติการ

2.8 กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 26-27) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา ควรจัดทำมี 4 ขั้นตอน มีดังนี้

1. สสำรวจสถานภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และไม่เป็นมาตรฐานทางการศึกษา

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

3. การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของ
การดำเนินการอย่างเป็นระบบ

4. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรม
ให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่าเป็น
กระบวนการวางแผนบริหารจัดการด้านการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางของโรงเรียนไปสู่
วัตถุประสงค์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีการคิดวิเคราะห์ ทหาทาง
เลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการ และการแก้ปัญหาเพื่อนำโรงเรียนพัฒนาไปสู่
อนาคตที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน เมื่อองค์การ
จัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การและแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารต้องออกแบบ
โครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายการจัดองค์กรเป็นการจัดโครงสร้างภายใน
องค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของ
แต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด
(สุภลักษณ์ เศษระพานิช, 2550 : 121) นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 26) กล่าวว่า “การ
จัดองค์กรเป็นเทคนิคพื้นฐานการบริหารอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างของ
องค์กรนั้น ๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับ
บัญชาอย่างกว้าง ๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์
ขององค์การ” ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 139) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ
กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการ
ทำงานร่วมกันของชัย สันติวงษ์ (2546 : 216) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้อง
กับการจัดระเบียบ เพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้อง
สัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประ โยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็น
ทีมบรรณารถ แสงมณี (2544 : 2-3) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์กร หมายถึง “ความ
พยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ
ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่ง
กระบวนการดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ
อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ” Robbins and Coulter (2003 : 101) Stoner

and Wankle (1986 : 221-222) Dessler (2004 : 139) and Koontz and Weihrich (1990 : 134) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ คือ กระบวนการในการจัด โครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุม เรื่องการแบ่งงานการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์การ Robbins (1998 : 8, 194-205) กล่าวว่า การจัด องค์การ หมายถึง การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือ โครงสร้างขององค์การ การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้การแบ่งงานหรือการมอบหมายงานด้วยสาเหตุ 2 ประการ กล่าวคือ ความซับซ้อนของงาน ไม่มีผู้ใดสามารถกระทำทุกอย่างได้ภายใต้ขอบเขตอันจำกัดของร่างกาย และความจำกัดของความรู้ในงานด้านต่าง ๆ บางงานต้องใช้ทักษะขั้นสูง ถ้าไม่มีความชำนาญ ก็ไม่สามารถจะทำงานนั้น ๆ ได้การกำหนดช่วงการบริหาร ซึ่งหมายถึง จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ที่ผู้บริหารสามารถบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกำหนดกลุ่มงาน ทุกองค์การต้องมีหน้าที่ต้องปฏิบัติโดยบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกันเฉพาะงาน และบุคคลเหล่านั้นต้อง ประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากความสามารถที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มเพื่อ จะติดต่อประสานงาน เชื่อมโยงกิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ เราเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนก โดยพิจารณา จากจำนวนคนของแต่ละแผนกหรือฝ่าย ภาระหน้าที่ ผลผลิตหรือบริการลูกค้า ภูมิศาสตร์หรือ กระบวนการทำงานส่วนการประสานงาน หมายถึง การร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจของ องค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจของ องค์การบรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เอกภาพในการบังคับบัญชา ความเป็นเอกภาพ ของหน่วยงานมีความสำคัญ เพราะหากองค์การใดไม่มีเอกภาพ ไม่ยึดถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าไม่มีการกำหนดผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจน ย่อมเกิดความสับสนของ ผู้ได้บังคับบัญชาและความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในองค์การนอกจากนั้น Robbins (1998 : 112) ยังได้ เสนอแนวคิดว่า องค์ประกอบ โครงสร้างองค์การมี 3 ประการ คือ

1. ความซับซ้อน ซึ่งหมายรวมไปถึงการจำแนกแยกแยะงานหรือภารกิจต่าง ๆ ให้ชัดเจน หรือแบ่งงานกันทำ การจัดแผนก และการจัดชั้นสายการบังคับบัญชาขององค์การ
2. การสร้างแบบมาตรฐาน หมายถึง การที่องค์การใดองค์การหนึ่งกำหนด มาตรฐาน หรือ กฎระเบียบต่าง ๆ และนำมาตรฐานหรือกฎระเบียบเหล่านั้นไปใช้ในการนำ หรือการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรของตนให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ

3. การรวมศูนย์อำนาจ หมายถึง การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลางแห่งอำนาจภายในองค์กร เพื่อให้การตัดสินใจ สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรทั้ง 3 ประการ เห็นได้ชัดในองค์กรแบบราชการ กล่าว คือ องค์กรดังกล่าว มีการจัดแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ตามภารกิจ และจัดสรรบุคลากรเข้าทำงานในแผนกหรือหน่วยงานนั้น ๆ ตามความชำนาญพิเศษ และมีการกำหนดมาตรฐาน หรือ กฎระเบียบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรของตน และการตัดสินใจขององค์กรมักจะเป็นแบบจากบนสู่ล่างตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ในองค์กรแบบราชการ มีการวางนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างกระชับชัดเจน ตำแหน่งต่าง ๆ ถูกจัดวางตามลำดับชั้น การบังคับบัญชาแบบปิรามิด ผู้ที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจอยู่ที่ตำแหน่งมากกว่าอยู่ที่ตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น การคิดสรรบุคลากรมีพื้นฐานอยู่บนคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ เป็นต้นว่า การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการศึกษาและประสบการณ์ในด้านที่ตรงกับตำแหน่งงาน (Robbins, 1998 : 194-195)

นอกจากนี้ ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 24-25) ได้กล่าวว่า รูปแบบของการจัดองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการโดยปัจจัยพื้นฐานมี ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ความเห็นของผู้มีระดับสูงมีความสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์กร ขนาด และฐานะของฝ่ายต่างก็ขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อฝ่ายนั้น ๆ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร การจัดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรกระทบกับอำนาจการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอนของพนักงานทุกคน จึงต้องคำนึงถึงความเชื่อ ปฏิบัติการ วัฒนธรรมและความต้องการของพนักงานด้วย

3. ขนาดขององค์กร

4. อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายแรงงาน สภาพแรงงาน เป็นต้น

5. ปัญหาที่ต้องเผชิญ

3. ด้านการบริหารงานวิชาการ

3.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

รุจิร ภู่อาระ และจันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 56) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่าหมายถึงเป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

กมล ภู่อาระศรีฐ (2545 : 6) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึงการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ) ได้กล่าวถึง งานวิชาการไว้ว่างานวิชาการเป็นงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้บริหารศึกษาจะต้องจัดการงานวิชาการให้เกิดประสิทธิผล (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2546 : 451)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่าการบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากความหมายของนักวิชาการศึกษาที่กล่าวมาอาจสรุปความหมายของงานวิชาการการบริหารได้ว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดและที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา

3.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 33)

สถานศึกษาใดผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการ สามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ สถานศึกษามีขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความตระหนักและร่วมกันพัฒนางานวิชาการอย่างจริงจัง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำปรัชญาของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติตามโครงการต่าง ๆ ได้อย่างดีเยี่ยม และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 143)

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553:1)

จากการศึกษาของสมิซท์และคณะ (Smith et.al, 1961 ; อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553 : 1-2) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษางานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแบ่งงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า

1. การบริหารงานวิชาการคิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารนักเรียนนักศึกษาคิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงินคิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนคิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 5

รุจีร์ ภู่อสารและจันทรานี สงวนนาม (2545 : 56) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา การที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับมันเป็นอย่างยิ่งส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆแม้มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

จากแนวคิดของนักการศึกษาจึงสรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและเน้นหนักในการบริหารงานวิชาการมากกว่างานด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับนโยบายหลักมุ่งรวมกันทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเอง

ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความรู้ความสามารถมี
คุณธรรมจริยธรรมตามหลักสูตรกำหนด

3.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

กมล ภูประเสริฐ (2545 : 9-17) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 9 ประการ
คือการบริหารหลักสูตรการบริหารการเรียนการสอนการบริหารประเมินผลการเรียนการบริหาร
การนิเทศภายในโรงเรียนการบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการการบริหารการวิจัยและ
พัฒนาการบริหารโครงการวิชาการการบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศและการบริหารงาน
ประเมินผลงานทางวิชาการ

การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐาน
การเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยการจัดเป็นกลุ่ม ๆ ไว้เช่นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยกลุ่ม
สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมี
ขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน
เกี่ยวกับงานวิชาการ การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนและ
การจัดการวัดและประเมินผล ขอบข่ายของงานวิชาการประกอบไปด้วยงานต่อไปนี้ (ปรียาพร
วงศ์อนุตร โรจน์, 2553 : 3-4)

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
และการนำหลักสูตรไปใช้การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน
ดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทิน
การศึกษาความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอนเป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอนเป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอน

ในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึด โครงการสอน
เป็นหลัก

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษา
ดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางการสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ตลอดจน
ผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน ต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอน ให้ก้าวหน้า วิชาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จัก นำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียน ได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1 การสื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิชาการให้นักเรียนนักศึกษา ได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้าน การตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

รุจิระ ภู่อาระ และจันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 59-60) กล่าวว่า งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ควรประกอบด้วย

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.3 สื่อการเรียนรู้

1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

2. การวิจัยในชั้นเรียน

3. การสอนซ่อมเสริม

4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

5. การนิเทศภายในสถานศึกษา

6. การประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวถึง
 ขอบข่ายการบริหารวิชาการ มี 17 งาน ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ
 หลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9. การนิเทศการศึกษา

10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร

หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ

สถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตของงานวิชาการได้ดังนี้ งานการจัดหลักสูตร งานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานการใช้วิธีการสอนและการใช้สื่อการเรียนการสอน งานการวัดผลการเรียนการสอน และการนิเทศการสอน

3.4 หลักการบริหารงานวิชาการ

ดังที่กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาทั้งนี้ เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจึงอยู่ที่งานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดสิ่งส่งเสริมงานวิชาการรวมถึงงานด้านประเมินผลขั้นตอนการดำเนินงานวิชาการจะมีขึ้นการวางแผนด้านงานวิชาการขั้นการจัดและดำเนินงาน และขึ้นส่งเสริมและติดตามผล ด้านวิชาการหลักการบริหารงาน ด้านวิชาการคือ หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดังนักวิชาการได้เสนอ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547 : 100-101) ได้สรุปไว้ว่าหลักและกระบวนการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพควรเป็น ดังนี้

1. การจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบาย
2. การบริหารงานวิชาการมุ่งร่วมมือกันทำงาน
3. การมีเอกภาพในจุดมุ่งหมายจะทำให้การดำเนินการสอดคล้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
5. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานวิชาการ
7. การมีวินัยของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการจะสามารถทำงานให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี
8. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น